

**INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL
UNA LECCION EMPRESARIAL DE PERDURABILIDAD**

**JUAN DAVID LORDUY CENDALES
LIZETTE MOGOLLON**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA, D.C., AGOSTO DE 2011**

**INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL
UNA LECCION EMPRESARIAL DE PERDURABILIDAD**

**JUAN DAVID LORDUY CENDALES
LIZETTE MOGOLLON**

TRABAJO DE GRADO

**DIRECTOR:
DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA, D.C., AGOSTO DE 2011**

DEDICATORIA

Juan

A mi madre y abuela por su apoyo incondicional en toda mi vida, y por la formación académica que me brindaron, sin olvidar todos aquellos momentos difíciles en los que estuvieron a mi lado.

A mi compañera María Camila por su tiempo y su apoyo, siempre ayudándome a ser mejor.

A mi hermano Santiago que día a día, me brinda su apoyo.

Lizette

A mis padres por que con su apoyo incondicional siempre han sido la fuerza y el impulso para lograr cada meta que me he propuesto, por ser mi motivación y acompañarme en mi crecimiento personal y académico.

A mis hermanas, Angie y Jennifer por ser mi ejemplo a seguir, por tener sus excelentes consejos usando siempre la palabra correcta en el momento correcto.

A todos mis grandes amigos, que desde primer semestre me acompañaron en los buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos terminar la carrera y la presentación de este trabajo, de igual forma:

A la directora de la investigación: Dalsy Yolima Farfán Buitrago, por su tiempo y colaboración.

Al Sr. Cesar Jaramillo Gerente General de Industrias de calzado Jovical por amabilidad su tiempo y constante colaboración

A todos los miembros de la Facultad de Administración y a los profesores que con su conocimiento hicieron de esta carrera una oportunidad de vida profesional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS	12
3.1. <i>Objetivo general</i>	12
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	12
5. MARCO DE REFERENCIA	13
5.1. <i>Ley 550 de 1990</i>	13
5.2. <i>Lineamientos Universidad del Rosario</i>	15
5.2.1. <i>Dirección</i>	16
5.2.2. <i>Gerencia</i>	17
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
CAPITULO II	19
DIRECCIÓN	19
1. LIDERAZGO	20
1.1. <i>ANTES DE LA CRISIS</i>	21
1.2. <i>DURANTE LA CRISIS</i>	21
1.3. <i>DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	22
2. ESTRATEGIA	23
2.1. <i>ANTES DE LA CRISIS</i>	23
2.2. <i>DURANTE LA CRISIS</i>	24
2.3. <i>DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	25
3. REALIDAD EMPRESARIAL	27
3.1. <i>ANTES DE LA CRISIS</i>	28
3.2. <i>DURANTE LA CRISIS</i>	29
3.3. <i>DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	30
CAPITULO III: GERENCIA	31
1. MERCADEO	31
1.1. <i>ESTRATEGIAS DE PRECIO ANTES DE LA CRISIS</i>	32
1.2. <i>ESTRATEGIAS DE PRECIO DURANTE LA CRISIS</i>	32
1.3. <i>ESTRATEGIAS DE PRECIO DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	33
1.4. <i>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO ANTES DE LA CRISIS</i>	33
1.5. <i>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO DURANTE LA CRISIS Y HASTA LA ACTUALIDAD</i>	33
1.6. <i>ESTRATEGIAS DE PLAZA ANTES DE LA CRISIS</i>	37
1.7. <i>ESTRATEGIAS DE PLAZA DURANTE LA CRISIS</i>	37
1.8. <i>ESTRATEGIAS DE PLAZA DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	38
1.9. <i>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	38
1.10. <i>ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	39
2. ANÁLISIS FINANCIERO	40
2.1. <i>ESTADO DE RESULTADOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	41
2.2. <i>APALANCAMIENTO FINANCIERO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS</i>	42

2.3.	INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS	43
2.4.	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	43
2.5.	RAZÓN CORRIENTE ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	44
3.	GESTION HUMANA	44
3.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
3.2.	ESTABILIDAD LABORAL ANTES DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	46
4.	PROCESOS	48
4.1.	ANTES DE LA CRISIS.....	48
4.2.	DURANTE LA CRISIS.....	49
4.3.	DESPUES DE LA CRISIS Y EN LA ACTUALIDAD:.....	50
IV. ANÁLISIS ENCUESTA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL.....		50
CONCLUSIONES.....		76
BIBLIOGRAFIA.....		79

Índice ilustraciones

Ilustración 1.....	16
Ilustración 2.....	41
Ilustración 3.....	42
Ilustración 4.....	44

GLOSARIO

BENCHMARKING: Es un anglicismo que proviene de la palabra "benchmark" que en inglés significa la acción de tomar un objeto como modelo (p.ej. una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia.

COYUNTURA: Conjunto de circunstancias que intervienen en la resolución de un asunto importante.

DESLEAL: Que es deshonesto y no actúa correctamente.

DEVALUACIÓN: Reducción del valor de la moneda nacional en relación con las monedas extranjeras. El efecto de la devaluación representa un abaratamiento de las exportaciones y un aumento de los precios de las importaciones.

DIFERENCIACION: Determinación de la cualidad, característica o circunstancia que hace que dos organizaciones o cosas no sean iguales entre sí.

DIRECCIÓN: Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación.

ENDEUDAMIENTO: Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

GERENCIA: Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

INFORMAL: Son aquellas actividades económicas que realizan las personas que al cobijo de la Ley realizan actividades fuera de esta.

INNOVACIÓN: Es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

LINEAMIENTO: Conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo.

MORBILIDAD: Es la cantidad de empresas o individuos que son considerados enfermos o que son víctimas de problemas en un espacio y tiempo determinados.

PERDURABILIDAD: Que se extiende largamente en el tiempo, muy duradero, eterno.

POSICIONAMIENTO: Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: Bienes y servicios que satisfacen necesidades similares, por esta razón se pueden reemplazar unos por otros.

TARGET: Se define como público objetivo o mercado objetivo. Es el destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

VERTIGINOSO: Se aplica en especial a la velocidad, acción, movimiento, Etcétera.

RESUMEN

Esta investigación acerca de lecciones empresariales de perdurabilidad se basa en el caso de Industria de Calzado Jovical, reconocida empresa del sector de la industria del cuero y calzado en Colombia. A lo largo del documento se tienen en cuenta tres momentos en la historia de esta compañía: Antes, durante y después de las crisis de los años 90 resultado de la difícil situación económica que vivía el país ocasionada por la contracción de la demanda.

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar las causas que llevaron a la crisis a Industria de Calzado Jovical y además aprender cómo esta organización logró alcanzar la ruta de la perdurabilidad después de sobrepasar esta crisis.

Este trabajo, se desarrolló con la colaboración del Sr. Cesar Jaramillo Gerente General de Industria de Calzado Jovical, quien nos brindó su ayuda para el trabajo de campo permitiendo tener una mejor visión y entender el problema en su totalidad.

Se plantea un proceso de observación y posterior análisis con el fin de entender cómo fue que la empresa entró en estado de crisis y también como logró mitigarlo, convirtiéndose en una empresa perdurable hasta la actualidad. Teniendo en cuenta las situaciones que condujeron a la empresa a la crisis y su comportamiento a nivel interno, externo y del mercado. Además se realiza un acercamiento a la gestión de sus líderes y las estrategias utilizadas por estos, basadas en testimonios y experiencias.

Para efectos de este documento se propone seguir el lineamiento planteado por la Universidad del Rosario en el que se divide la gestión administrativa de una empresa en Dirección y Gerencia, los cuales serán los argumentos centrales de esta investigación con el fin de explicar los motivos del fracaso que están asociados a cada uno de los componentes esenciales de la gestión administrativa, y es en este punto donde se buscan las fallas para lograr visualizar las estrategias implantadas por la compañía Industria de Calzado Jovical para conseguir ese resurgir en la industria de calzado.

PALABRAS CLAVE

Acuerdos de reestructuración, empresa, fracaso, lecciones, estrategias, líderes, planeación, crisis, Ley 550 de 1999, toma de decisiones, endeudamiento, lineamiento, dirección, gerencia, innovación.

ABSTRACT

This paper about business perdurability lessons, is based on the case of Industria de Calzado Jovical, this is a well known company in the sector of leather and footwear industry in Colombia. The study is divided upon three different moments of the company's history: before, during and after the 1990's crisis, result of the difficult economic situation of the country, that was caused by the contraction of demand.

The main objective is identifying the causes that led to the crisis of the Jovical footwear company and analyzing the way in which this company attained perdurability after being able to overcome its period of crisis.

This working paper was carried out with the collaboration of Mr. Cesar Jaramillo, General Manager of the Jovical Footwear Industry, who was of great help during the field work, allowing us to gain a wider perspective and understanding the complete scope of the problem.

In order to understand how the nowadays running company enter in a state of crisis and, eventually, overcame it, we carried out an analysis based on the facts observed during the field research the analysis focused on the situations that led to the crisis and its relations with the internal, external and market behaviors of the company. Emphasis was also made upon the actions of the company's leaders and the strategies assumed by them, based on their experiences and testimonies.

For the effects of this work, we will follow the Universidad Del Rosario linings in which the management of a company is divided into Direction and Management. These will be the central arguments to explain the causes of failure associated to each one of the essential components of the business management. By understanding the flaws that led to the aforementioned crisis, is possible to visualize the strategies adopted by the Jovical Footwear Company which allowed it to reborn inside the footwear industry.

KEY WORDS

Restructuration agreement, company, failure, lessons, strategies, leaders, planning, crisis, law 550 of 99, decision making, indebtedness, lining, direction, management, innovation.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene como objetivo identificar las causas que llevaron a la crisis a Industria de Calzado Jovical y de esta forma identificar la ruta para salir de la crisis, esta empresa colombiana surge en el año de 1979 fundada por José Vicente Calderón, desde este momento Jovical se concibió como una empresa familiar hasta el año 2006. Jovical inició como fabricante de calzado colegial lo que realizó desde 1979 hasta el año 2005, además del calzado colegial Jovical en las temporadas no colegiales producía zapatos casuales de tipo apache o informal, estos zapatos de fabricación tubular son vendidos también en la actualidad.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por una junta directiva, gerencia general, subgerencia y jefes de área para cada división. Las diferentes decisiones estratégicas son tomadas por el actual gerente general quien rinde informes constantes a la junta directiva. El gerente actual tiene una antigüedad de 20 años en el cargo. En cuanto a su estructura para la toma de decisiones Jovical no contaba con un equipo estructurado que fuera independiente a la gerencia, la toma de decisiones era realizada en su totalidad por el presidente y fundador.

Durante el proceso de crecimiento y desarrollo Jovical se orientó hacia la adquisición de maquinaria y la generación de capital de trabajo para funcionar con recursos de la familia, pero en 1998, en medio de la crisis, Jovical se vio afectada por la falta de apoyo del sector financiero, dada esta situación la empresa entró en altos niveles de endeudamiento y poca comprensión de los bancos para solucionar los problemas en los que estaban.

Jovical tuvo dos etapas claras que van desde su fundación en el año 1997 donde su marca estuvo posicionada como un producto colegial y un zapato casual, y después de 1997 con el calzado industrial y de protección para empresas, esto se debe a que a través de estos años los fundamentos y estrategias por los cuales se guiaba la gerencia eran distintos y es por esto que sus gerentes optaron por dos tipos de estrategias muy diferentes.

Estando dentro de un mercado tan cambiante en cuanto a productos y a nichos, los consumidores se basaban en los precios y en las condiciones de venta de los distribuidores para realizar la toma de decisión de compra, Jovical aquí siempre buscó establecer un target bien definido donde su competencia fuera mínima pero donde también sus consumidores serían muy pocos.

Toda su producción era vendida a nivel nacional hasta que en 1989 inició las exportaciones hacia algunas islas en el Caribe y Centro América, pero en 1997 cuando se llevó a cabo la gran crisis económica en Colombia, Jovical se vio afectado por la gran cantidad de competidores que existían en el mercado y la competencia desleal que llevaba a mantener los precios del calzado muy bajos, esto hacía que Jovical bajara su rentabilidad como empresa del sector del calzado.

Esta razón llevó a Jovical a buscar otra alternativa de producto, otro target en el mercado y a mejorar e implementar nuevas estrategias comerciales, así fue que Jovical entró en la producción de botas y zapatos industriales y creó su marca más representativa hasta la actualidad conocida como Westland; Esta marca es reconocida en el mercado a nivel nacional e internacional por su calidad.

La información empleada a lo largo de esta investigación y que es analizada en el documento proviene de fuentes internas de la empresa y de una entrevista que se realizó a Cesar Jaramillo, gerente general de la compañía Industria de Calzado Jovical en Abril del 2011, en la cual se habló de las diferentes situaciones por las que atravesó la empresa desde su fundación, pasando por la crisis en la que se vio involucrada en la década del 90 y la época posterior a esta hasta la actualidad.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles fueron las estrategias que implantó Industria de Calzado Jovical S.A. para resurgir en la industria del calzado?

2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál fueron las causas que influyeron para que Industria de Calzado Jovical entrara en crisis?
- ¿Cuáles fueron las acciones claves que desarrolló Industria de Calzado Jovical para lograr salir de la crisis y superar la crisis?
- ¿Cuáles son las lecciones de vida empresarial que deja de Industria de Calzado Jovical con respecto a la dirección para las empresas del sector?
- ¿Cuál fue la lección empresarial aprendida desde la gerencia por parte de Industria de Calzado Jovical que le permite seguir funcionando en el mercado?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Identificar las causas que llevaron a la crisis a Industria de Calzado Jovical y de esta forma determinar la ruta para salir de la crisis.

3.2. Objetivos específicos.

- Determinar las causas que llevo a la crisis a Industria de Calzado Jovical.
- Identificar la ruta del éxito y las estrategias seguidas por Industria de Calzado Jovical para salir de la crisis.
- Analizar las lecciones de vida empresarial para la dirección de las empresas de sector, en el caso específico la empresa Industria de Calzado Jovical.
- Comprender las lecciones de vida empresarial para la gerencia de las empresas de sector, en el caso específico la empresa Industria de Calzado Jovical.

4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente estudio se realizará a partir del interés de aportar información de gran importancia al proyecto de la morbilidad y perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

El entorno empresarial colombiano se caracteriza por estar compuesto por empresas que han logrado adquirir un reconocimiento gracias a estrategias utilizadas por sus directivos y por ventajas que han adquirido después de años de mantenerse en un mercado, logrando convertirse en líderes en innovación y adquisición de estrategias competitivas,

Esta investigación tiene como fin analizar, comprender y entender de una manera profunda las razones y factores que llevaron a la empresa Industria de Calzado Jovical a decaer en la crisis que gracias a una serie de decisiones que le permitieron superarla y alzarse en vuelo hacia el éxito utilizando estrategias de una manera innovadora.

Esta investigación permitirá conocer de una manera más profunda las razones por las cuales una empresa de este sector decae en crisis, asimismo se observará cuáles son las acciones que no deben tomar, ya que estas lecciones pueden ser útiles para otras organizaciones, que las motiven a no rendirse y a no cometer los mismos errores en la toma de decisiones.

De esta forma, se hace muy interesante analizar las estrategias que esta empresa de calzado desarrolló para alcanzar el resurgimiento teniendo en cuenta que se desempeña en un mercado competitivo, volátil y que siempre se ha caracterizado por el comercio informal.

Este es un estudio de tipo investigativo que iniciará mediante una entrevista que se le realizara a algún ejecutivo de línea alta de la organización Industria de Calzado Jovical, con el propósito de adquirir la mayor información posible para analizar y estudiar de manera los factores, estrategias y decisiones que llevo a cabo la empresa para resurgir de la crisis y que hace actualmente a Industria de Calzado Jovical una empresa reconocida por su increíble resurgimiento lo cual la llevo a ser merecedora de una nominación al premio Ave Fénix.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1.Ley 550 de 1990

Esta investigación se enmarca en las herramientas que ofrece el gobierno desde el año 1999, a las empresas que no cuentan con la solvencia económica y no están en capacidad de afrontar la iliquidez resultado de la crisis económica que afrontaba el país en la década de los 90.

La crisis que atravesaba el país afectó las economías emergentes, porque los precios de los principales productos de exportación cayeron, generado por la disminución de la demanda, las altas tasas interés que se presentaron en 1998 generaron devaluación y asimismo que los clientes de los bancos se demoraran en realizar sus pagos, por lo tanto el acceso a nuevos créditos cada vez era más escaso lo que ocasiono una disminución en la capacidad de pago de las empresas, esta falta de recursos financieros hizo que la economía se contrajera y que pequeñas y medianas empresas quedaran a la deriva de las oportunidad que les pudiera ofrecer el gobierno colombiano.

La cartera del sector financiero se deterioró por lo que tuvo que recibir numerosas daciones de pago y a cerrar los créditos en aquella época. Esto afectó considerablemente a pequeñas, medianas y grandes empresas en su respectivo sector, lo que llevó a muchas empresas al cierre definitivo en 1998, “pérdidas significativas que representaron el 20% del PIB y la pérdida de más de 350 mil empleos”¹.

“Para el 99, las pérdidas se concentraban en \$13.2 billones de pesos de los cuales el 52% correspondía a obligaciones con entidades financieras y gastos por concepto de interés por \$422.669 millones de pesos, esta cifras generaban pérdidas en las empresas por \$30.358 millones de pesos, con lo cual el pago de interés, otros gastos no operacionales y la provisión

¹ Ley 550 de 1999. Legislación complementaria comentada y concordada. ISBN 678 021 X. Bogotá. 2002. Pág. 31

de impuestos llevo a las empresas a tener una pérdida neta que alcanzo los \$465.554 millones de pesos”²

Al finalizar 1999, el gobierno en conjunto con la Superintendencia de Sociedades, promulgaron la ley 550 de ese mismo año, con el objetivo de ayudar a que las empresas superaran la crisis que se presentaba por la difícil situación de endeudamiento ante entidades financieras, ley que surge con el objetivo de promover la reactivación empresarial, por medio de acuerdo de reestructuración de las empresas, ya que la economía se había contraído a tal punto que los bancos cerraron cualquier clase de crédito a empresas que estuvieran en crisis.

Las principales características de esta ley son³:

- La iniciación de un acuerdo depende de que el deudor (empresa) se halle en estado de imposibilidad para cumplir con sus obligaciones, cesación de los pagos o estado de insolvencia.
- Se aplica a todas las empresas que en derecho se tipifiquen como personas naturales comerciantes, jurídicas, de carácter privado o publico
- La negociación de un acuerdo empresarial puede ser promovida de oficio por la superintendencias, o solicitada por el empresario o sus acreedores, cuando las obligaciones están incumplidas por más de 90 días y signifiquen más del 95% del pasivo corriente de la empresa.
- La solicitud de un acuerdo se hace ante cualquier Superintendencia que ejerza la vigilancia del empresario o de su actividad; o ante la Cámara de Comercio correspondiente (que es el nominador en términos de la ley)
- Para la reestructuración de una empresa, el nominador tendrá que efectuar los derechos de votos y la celebración del acuerdo en el término de 8 meses, si fracasa la negociación se hará traslado a la autoridad competente para que inicie el proceso concursal de liquidación obligatoria.
- En el acuerdo que se pacte para la reestructuración sobresalen dos situaciones importantes:
 - Libertad de pactar la condiciones de plazos y de pago de las acreencias anteriores a la fecha de iniciación del acuerdo.
 - La obligación de pactar un código de conducta empresarial a la que se debe ajustar la administración de la empresa.
- La ley permite regulaciones importantes como la capitalización de pasivos, la financiación del pasivo pensional, la suspensión de prerrogativas laborales que excedan del mínimo legal y el restablecimiento de líneas de crédito que financien las empresas reestructuradas.
- Por regla general, el deudor debe separarse de la administración de sus bienes salvo que el legislador le permita continuar con ella. Por lo tanto, todo el patrimonio del deudor queda afecto al proceso concursal.
- Si el acuerdo de reestructuración no se aprueba dentro de los plazos de la ley, se reiniciara con un proceso liquidatario definitivo.

² Ley 550 de 1999. Legislación complementaria comentada y concordada. ISBN 678 021 X. Bogotá. 2002. Pág. 32

³ PARRA GARCIA, Germán. (1992) *Procesos Concursales*. Concordato de los comerciantes. Volumen I, Editorial Temis.

- Las empresas o personas que hayan entrado a la ley 550/99, pueden gozar de algunos beneficios fiscales, como son: la exoneración de renta presuntiva hasta por 8 años, devoluciones en la retención de la fuente y exoneración del pago del Impuesto al patrimonio.
- Como fórmula de salvamento, cualquier empresa o entidad que celebre un acuerdo de reestructuración, podrá tener la capacidad para emitir bonos de riesgo los cuales tendrán reconocimiento financiero, una tasa de interés o cualquier otra forma de rendimiento que se convenga en el acuerdo de reestructuración.
- “Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica”⁴

Al ser la ley 550, una ley de carácter transitorio, en el año 2006, el gobierno colombiano, para poder favorecer la recuperación de las pequeñas y medianas empresas establece definitivamente la ley 1116, en la que se define

“El régimen judicial de insolvencia regulado que tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.

El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos. El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor.

El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contraria”⁵s.

Esta ley, con disposición permanente, tiene la experiencia y los resultados obtenidos con la ley 550, tiene como objetivo propiciar y proteger la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general, sanciona las conductas ilegales o deshonestas, esta ley enfatiza en la protección del crédito, especialmente en la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo. Con el criterio de agregación de valor, el cual se establece para preservar empresas viables, normalizar relaciones comerciales y crediticias, presentar flujos de caja reales para atender el pago de las obligaciones, hacer una memoria explicativa de las causas que lo llevaron a la situación de insolvencia y un plan de negocios que no solo contemple la reestructuración financiera, sino también, organizacional y operativa conducentes a solucionar las razones que originan las crisis⁶.

5.2.Lineamientos Universidad del Rosario

El análisis de la crisis de la empresa Industria de Calzado Jovical durante el periodo de tiempo seleccionado, se basa en el lineamiento propuesto por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, donde se tienen en cuenta dos ejes principales que deben estar

⁴ Superintendencia de Sociedades. (Noviembre 2009) *Oficio 220170749 del 28 de noviembre del 2009*. Recuperado de www.supersociedades.gov.co el 21 de junio de 2011.

⁵ Ley 1116 de 2006. (Diciembre 2006). Recuperado de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/leyes/Ley1116de2006.pdf>, el 21 de junio de 2011.

⁶ PARRA GARCIA, Germán. (1992) *Procesos Concursales*. Concordato de los comerciantes. Volumen I, Editorial Temis.

presentes en cada empresa, Dirección y Gerencia, cada uno compuesto por diferentes componentes. El primer eje es la Dirección, compuesto por Liderazgo, Estrategia y Realidad Empresarial; El segundo eje es la parte de Gerencia en la que se encuentran los componentes de Mercadeo, Finanzas, Gestión Humana y Producción.

Ilustración 1



Fuente: www.urosario.edu.co. Recuperado el 15 de julio de 2011.

5.2.1. Dirección

Este lineamiento presenta una concepción de empresa con sentido ecocéntrica y biocéntrico y una nueva forma para administrarla, en función del enriquecimiento y posibilitamiento de la vida en general, el cual pretende enriquecer, posibilitar y contribuir con metodologías y herramientas que ayuden comprender el fenómeno de la perdurabilidad empresarial con calidad de vida⁷.

5.2.1.1. Estrategia⁸

El pensamiento estratégico trabaja sobre la complejidad combinatoria que permite utilizar la inteligencia colectiva para la comprensión aguda de las realidades a las que se enfrenta la organización. El pensamiento estratégico se refuerza con el pensamiento sistémico y opera por fuera de la lógica tradicional, es incremental y alejado de la certeza. El pensamiento estratégico es una de las competencias requeridas en el mundo de la empresa condicionada y condicionante de contextos sociales caracterizados por la competitividad, la globalización, la innovación conceptual y el desempeño superior perdurable.

En síntesis, el pensamiento estratégico coadyuva en la dirección de una organización de tipo empresarial, compleja de por sí y alejada de la linealidad para la comprensión y solución de los problemas que comprometen su perdurabilidad.

⁷ Líneas de investigación. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empresari/Objetivos-y-Retos/> el 13 de agosto de 2011.

⁸ Líneas de investigación. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empresari/Pensamiento-Estrategico/> el 13 de agosto de 2011.

5.2.1.2. Liderazgo⁹

El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas, ligadas a su vez a las corrientes epistemológicas imperantes en determinados momentos y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Por ello la conceptualización del liderazgo, el propósito de formar líderes y la definición de lo que es un líder, ha generado un cuerpo de conocimientos que ha resultado un tanto ambiguo y transitorio en cuanto se modifica según los intereses de la sociedad que lo define y las tendencias teóricas vigentes.

Actualmente se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquel que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones.

5.2.1.3. Realidad Empresarial¹⁰

Construir un concepto de realidad empresarial exige un trabajo eminentemente interdisciplinario a partir, específicamente, de la identificación de problemas de frontera que permiten comprender a las organizaciones empresariales como componentes de las ciencias de la vida y, en este sentido, como elementos integrantes de las ciencias de la complejidad, dado que los sistemas vivos son los de mayor complejidad conocida hasta la fecha. La realidad empresarial supone, así, un estudio detallado que integra en una nueva síntesis los avances de las ciencias de la complejidad, de la inteligencia artificial, de las tecnologías de información y comunicación y en general de la virtualidad, en confluencia con las matemáticas cualitativas, las lógicas no-clásicas y la incorporación de heurísticas y metaheurísticas que se siguen del reconocimiento de que las empresas son organizaciones cuyo sentido entero se deriva del mundo de la vida.

5.2.2. Gerencia

Este lineamiento pretende comprender la dinámica de los factores del entorno, la cual le permita a una empresa ser competitiva y sostenerse en momentos en los cuales la única constante que tenemos es el cambio y a partir de ello, definir cuáles son los roles que debe cumplir la Gerencia en el mercadeo, la gestión del recurso humano y las finanzas dentro de la organización.

Es fundamental que las organizaciones tengan claro cuál es su visión competitiva, ya que sólo a través de su formulación estratégica y tras el aprovechamiento de una fuente de ventaja sostenible sobre sus competidores, las empresas lograrán identificar las actividades claves que generan valor en la organización, así como la comprensión y aprovechamiento de las oportunidades que el medio ambiente genera¹¹.

Asimismo es importante tener en cuenta que son las organizaciones las que compiten, las que exportan y las que tienen la mayor responsabilidad social. Contar entonces con empresas altamente productivas y sostenibles redundará en beneficio de toda la población; de ser así, la gerencia adquiere la mayor de las responsabilidades, es decir, ser protagonista de su propia supervivencia y del bienestar de su comunidad a través de la excelente gestión de su ventaja

⁹ Líneas de investigación. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empresari/Liderazgo/> el 13 de agosto de 2011.

¹⁰ Líneas de investigación. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empresari/Realidad-empresarial/> el 13 de agosto de 2011.

¹¹ Líneas de investigación. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/31/313f014a-dcfd-4eba-a43b-01996050ad17.pdf el 13 de agosto de 2011.

competitiva. En este sentido, las organizaciones deben conocer cuáles son sus imperativos de trabajo a futuro: la innovación y la velocidad de respuesta. Lo anterior se puede desarrollar a través de las personas y la gestión sobre éstas; el uso de las nuevas tecnologías de operación e información; y el constante aprendizaje organizacional¹².

5.2.2.1. Mercadeo¹³

El análisis del mercadeo de la organización tiene como objetivo crear un ambiente de aprendizaje y enseñanza aterrizado en la realidad colombiana, con miras a despertar un mayor interés por el conocimiento y aplicación de los principios y leyes del mercadeo, y de esa manera contribuir al crecimiento, desarrollo y consolidación de las empresas exitosas y sostenibles en el tiempo.

El desarrollo estratégico del mercadeo, ha venido teniendo cambios estructurales, que hacen que las organizaciones en sus departamentos de ventas evolucionen y también se orienten a las nuevas tendencias para competir con éxito y asegurar su permanencia en el tiempo.

5.2.2.2. Finanzas

Las decisiones financieras deben ser cada día más ágiles, oportunas y asertivas, encontramos que el papel de las finanzas, no es del resorte exclusivo de profesionales de economía o administración, o del área financiera de las organizaciones. Las Finanzas tienen un ámbito más amplio, y los temas relacionados con el manejo de recursos económicos o financieros son del interés general, en especial de los especialistas en administración y quienes son los que responden por la misión y la visión de la compañía y cuantifican las estrategias administrativas empresariales. Al identificar la gestión financiera, se puede observar las decisiones complejas que cada día debe afrontar la gerencia y el gran número de variables que se deben sortear para tener éxito en el uso de los recursos económicos, fundamentales para llevar a cabo los proyectos de inversión y todas las actividades propias del rol empresarial¹⁴.

5.2.2.3. Gestión humana¹⁵

El Administrador, en las organizaciones, está centrado en la toma de aquellas decisiones que facilitarán la adecuada interacción de factores tales como: la estructura, la cultura, la tecnología y el entorno entre otros; sin embargo la interacción fundamental la desarrolla en el espacio de las relaciones con las personas que son, en definitiva, las que hacen posible que las estrategias se alcancen y las estructuras funcionen.

Las habilidades gerenciales y la capacidad de desarrollar competencias propias que se reflejen en la Gestión Humana, son elementos de estudio permanente por parte de la administración, disciplina que analiza las relaciones entre las personas, los grupos y la estructura de la organización y que hace énfasis en aquellos factores que favorecen o limitan el desempeño, la productividad, el clima y la cultura.

¹² Líneas de investigación. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/uosario_files/31/313f014a-dcfd-4eba-a43b-01996050ad17.pdf el 13 de agosto de 2011.

¹³ Líneas de investigación. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/uosario_files/f7/f7578a55-7de1-4d33-b310-010409c80fe1.pdf el 13 de agosto de 2011.

¹⁴ Líneas de investigación. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/uosario_files/57/570541db-656f-4d9a-9884-ef14796f9795.pdf el 13 de agosto de 2011.

¹⁵ Líneas de investigación. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/uosario_files/51/51680607-71f1-4941-a97c-7c20433468c5.pdf el 13 de agosto de 2011.

5.2.2.4. Procesos¹⁶

Esta línea desarrolla los marcos conceptuales y las herramientas del mejoramiento de la productividad. Comprende la estructura, procesos e instrumentos de diseño y gestión organizacional. Para alcanzar este ideal, es preciso conocer las necesidades e insatisfacciones de los clientes y empresarios. Se dedica a analizar el adecuado manejo de los canales de distribución, su logística.

El campo empresarial actual funciona en un entorno de continuo cambio en el que las barreras de libre comercio a través de las fronteras nacionales continúan desapareciendo y el desarrollo tecnológico está generando nuevos modelos de trabajo, esto hace que las organizaciones deban definir sistemas operacionales en la logística de los negocios, en la elaboración de bienes y servicios y en el desarrollo de sus propios procesos de funcionalidad, que le proporcionen mejoras continuas en la productividad adoptando las nuevas tecnologías para afrontar estos retos de la globalización y generar estrategias que le permitan su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- Variables y categorías: dependientes
- Tipo de estudio: investigativo
- Universo: empresarios de pequeñas y medianas organizaciones.
- Población: empleados Industria de Calzado Jovical
- Muestra: 26 personas
- Métodos y técnicas de recolección de la información: entrevista personal y electrónica.
- Métodos y análisis del manejo de la información: sistema de información de la Universidad del Rosario.

CAPITULO II: DIRECCIÓN



Fuente: www.urosario.edu.co. Recuperado el 15 de julio de 2011.

El segundo capítulo inicia con el eje Dirección, de acuerdo a él lineamiento de la Facultad de administración de la Universidad del Rosario, mencionado anteriormente, dentro de este eje se encuentran los componentes Liderazgo, Estrategia y Realidad empresarial.

¹⁶ Líneas de investigación. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empresari/Gestion-Empresarial/> el 13 de agosto de 2011.

A través de este capítulo se estudio cada uno de estos componentes antes, durante y después de la crisis en la cual se vio involucrada la empresa Industria de Calzado Jovical y se lleva a cabo un análisis para lograr identificar las causas al interior de cada uno de estos componentes que llevaron a industrias de calzado Jovical a estar en crisis y a su vez a salir de esta, se analizaron cuales fueron las estrategias que llevaron a que esta empresa lograra mantenerse en la actualidad dentro del mercado de calzado y como las llevo a cabo, a su vez se examinó la realidad empresarial del sector de calzado para lograr una idea de el papel que cumple la economía en esta industria y todos aquellos aspectos que influyen en ella o que han influido durante estos últimos años, igualmente se explica la importancia que tiene el liderazgo como componente del eje de dirección, ya que la dirección exitosa de las empresas se basa en el desarrollo personal, en los principios y valores y la responsabilidad social, todo esto sustentado en las habilidades que tenga el gerente o líder para relacionarse de una manera eficiente, respetuosa y enriquecedora con las personas y lograr identificar lecciones de vida empresarial para la dirección de empresas del sector.

1. LIDERAZGO

Encontramos el componente liderazgo dentro del eje de dirección, el cual pretende construir, validar y desarrollar teorías y conceptos que permitan entender la complejidad de la dirección de las organizaciones y su perdurabilidad, ya que las organizaciones dependen de sus líderes como sujetos y de el liderazgo como su proceso, este ultimo indispensable para que la organización tenga la capacidad para ajustarse a los continuos y extremados cambios de los mercados.¹⁷

Según Rallph M. Stogdill, en su investigación sobre las teorías del liderazgo define el término Liderazgo gerencial como *el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas*¹⁸, esta definición tiene cuatro conceptos importantes.

El primero es que el liderazgo involucra a otras personas es decir empleados, y son estos los miembros del grupo los que están dados a aceptar las ordenes del líder, ayudan a posicionar al líder y a que se genere este proceso de liderazgo ya que si no existen personas a las cuales dirigir no se daría este proceso de liderazgo.

El segundo término nos habla de la repartición del poder de manera desigual ya que entre los líderes y los miembros de un grupo deben darse por regla general que el líder tenga un grado más alto de influencia.

El tercer aspecto nos habla de la utilización del liderazgo para influir en la conducta de los seguidores o empleados, y de la capacidad de usar diferentes formas para influir en los trabajadores. Este aspecto nos lleva a la cuarta implicación importante que es una combinación de los tres primeros aspectos ya que reconoce que el liderazgo es cuestión de valores, es decir, que siempre el liderazgo debe ir acompañado de la moral y de una serie de valores. Industrias de Calzado Jovical ha pasado por varios tipos de liderazgo a través de sus años en la industria se mostrara este paso iniciando desde el antes de la crisis.

¹⁷ Líneas de investigación <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Liderazgo/> el 13 de agosto de 2011.

¹⁸ Gómez Castañeda, O.R (Marzo 2006). “ *Liderazgo, Gerencia y Carisma* ” en *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

1.1. ANTES DE LA CRISIS

En el caso de Industria de calzado Jovical antes de que entrara en la crisis durante sus primeros años de trabajo, analizando la teoría del liderazgo, ésta empresa en sus inicios no contaba con un equipo estructurado que fuera independiente a la gerencia, la toma de decisiones era de manera unilateral realizada en su totalidad por el presidente y fundador, José Vicente Calderón, es decir que en los primeros años Industria de Calzado Jovical manejaba un liderazgo de tipo autócrata ya que se hacía todo lo que el gerente decía sin consultarlo con sus empleados es decir que el gerente tenía poca confianza en sus subordinados y a su vez poca comunicación con los empleados lo que lo llevaba a tomar decisiones estratégicas de una manera solitaria y sin la necesidad de compartirlas con ningún miembro de la junta directiva ya que en este punto no existía. En la época en que se inicio sus actividades Industria de Calzado Jovical, las empresas se enfocaban en las habilidades que se asociaban a la gerencia debido a que el mercado presentaba condiciones diferentes como el exceso de demanda, lo que llevó a que en aquel entonces el principal reto del empresario era ser eficiente, de esta forma, habilidades de dirección como el liderazgo no eran tenidas en cuenta, ya que no lo consideraban importante o necesario al momento de tomar decisiones estratégicas para enfrentar el mercado de calzado colegial.

1.2. DURANTE LA CRISIS

Durante la crisis la familia Calderón y su presidente José Vicente Calderón dejó la situación en manos del señor Cesar Jaramillo¹⁹, quien fue el encargado de llevar a cabo este cambio generacional que con disciplina y perseverancia se convirtió en el líder y el gestor de la nueva etapa que viviría años más adelante Industria de Calzado Jovical.

Un factor fundamental en este proceso, fue el cambio de mentalidad con respecto a la forma en la que se tomaba las decisiones, pues el señor Jaramillo se preocupó por tener en cuenta las habilidades de cada uno de sus empleados, una característica fundamental de un buen líder, como nos cuenta en la entrevista realizada el 26 de Abril de 2011 en las instalaciones de Industria de Calzado Jovical *“Pero algo que nos ayudo o me ayudo mucho en el tiempo de la crisis fue que la familia calderón me dejara la empresa a mi cargo sin que ellos tuvieran ninguna relación y así me fue mucho más fácil a mi tomar decisiones y llevar a la empresa a la mejora sin la presión de los dueños y con la facilidad de la toma de decisiones como si fuera mi empresa, eso fue muy bueno ya que me permitieron mucha más libertad y la gente totalmente comprometida con la empresa, ya después pasado dos años los dueños regresaron y ya con otra posición de dejarme a mí a cargo, solo interesados en los dividendos gracias a Dios las decisiones que tome lograron llevarnos a un buen camino”*²⁰

Basándose en la respuesta del empresario se puede decir que el tipo de liderazgo que aplico durante la crisis el actual gerente de Industria de Calzado Jovical es un modelo consultivo ya que según la Universidad De Michigan en los estudios de Likert este modelo le da mucha confianza a sus empleados cuando usan sus opiniones, es decir que permiten cierta participación pero las decisiones son tomadas por su gerente.

Durante las crisis se observó otro factor muy importante y muy reconocido en las teorías del liderazgo aquel que es conocido como Carisma, se habla del *“Carisma, como un don de caer*

¹⁹ Gerente General Industria de Calzado Jovical

²⁰ Entrevista realizada al gerente de la compañía Cesar Jaramillo. (Abril 2011).

bien y de atraer o llamar la atención para ser agradable frente a los ojos de las personas, pero este don también es entendido hoy en día como una forma de liderazgo, Para tener carisma un gerente debe interesarse por la gente y demostrar un verdadero interés por ellos”²¹

De esta forma, el carisma empoderó al Gerente, y logró un verdadero liderazgo ejerciendo conductas ejemplares para aumentar y vitalizar a las personas que trabajaban junto a él, de acuerdo a este planteamiento se observa que el actual gerente de Industria de Calzado Jovical es una persona con un gran carisma, durante la crisis esta fue su arma para convencer a todos los empleados de la empresa para lograr superar la crisis y seguir trabajando para salir de ella.

Fischer y Schartz (1999), explican en su teoría acerca de los componentes del liderazgo que un líder debe tener cinco aptitudes básicas, la primera es el tema del Empowerment que es la capacidad de influenciar e involucrar a los empleados para decidir como cumplir las metas de la organización y así producir en cada uno de los trabajadores una sensación de compromiso, si se compara esta aptitud en cuanto a la empresa Industria de Calzado Jovical se puede ver que el gerente fácilmente tiene esta aptitud ya que el compromiso de los trabajadores con la empresa es un compromiso enorme donde se observa que los empleados están empeñados en cumplir las metas propuestas por su gerente y para el bien de su organización.

La segunda aptitud de la que hablan Fischer y Schartz (1999) es la intuición, esta es la habilidad que se tiene para analizar una situación, prever el cambio, correr riesgos y generar confianza. En el caso del gerente de Industria de Calzado Jovical la intuición jugó un papel importante durante la crisis ya que su gerente tuvo la capacidad para prever el cambio y corrió un riesgo importante al momento de tomar la decisión de cambiar de rumbo a la empresa y no fabricar mas calzado colegial y dedicarse a la producción de calzado para seguridad industrial, fue una decisión arriesgada pero que llevó al éxito a esta organización logrando generar de nuevo confianza en sus empleados como cuenta su gerente en la entrevista : “ *nos dedicamos a trabajar y a conseguir mercado en ese momento sabíamos ya que no podíamos irnos por los zapatos colegiales ni por los zapatos casuales, entonces fue en ese momento que dimos un giro jugándonos la vida*”.

La tercera y cuarta aptitud son el autoconocimiento y la congruencia en los valores respectivamente, estas aptitudes hablan de la capacidad que tiene un líder para reconocer las cualidades que tiene y a su vez las limitaciones, en cuanto a los valores es importante comprender los principios fundamentales de la organización, los valores que tienen los empleados y siempre tomar estos valores como referencia, Jovical desde la etapa de la crisis hasta después de la crisis ha mantenido la congruencia de sus valores, siempre llevando en alto los principios fundamentales de su organización y valorando al máximo sus empleados y sus valores como personas miembros de su empresa.

1.3. DESPUÉS DE LA CRISIS

La aptitud que más se valora después de la salida de la crisis por parte de Industrias de Calzado Jovical es la de la visión, esta es la capacidad que se tiene de imaginar nuevas y mejores condiciones al igual de la búsqueda de los medios para alcanzarlos, esta visión es muy importante para el caso de la empresa Industria de Calzado Jovical y la etapa del después de la crisis, ya que su gerente siempre está en búsqueda de nuevas cosas, nuevos diseños o materias

²¹ “Características de un líder”. Recuperado el 28 de Julio de http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm

primas para siempre estar más delante que su competencia y siempre llevar una ventaja frente a sus competidores.

En Industria de calzado Jovical se ve la importancia que ha tenido el liderazgo durante toda su trayectoria, sabemos que una organización es un grupo de personas que deben trabajar en conjunto para lograr sus objetivos personales, pero este trabajo en conjunto debe ser dirigido y organizado por una persona que sea el motor, que tenga la capacidad de impulsar a los trabajadores para que ellos de esta manera logren obtener los resultados esperados, por esta razón es el líder el que debe funcionar como motor impulsador el que dice el camino a seguir y ayuda e incita a los empleados a seguirlo para el logro de las metas tanto organizacionales como personales, y es en el caso de Industria de Calzado Jovical y el Señor Cesar Jaramillo su gerente general, donde podemos encontrar el liderazgo y el motor de esta empresa que ha atravesado momentos duros en cuanto a temas financieros pero que gracias a las decisiones tomadas por su líder y gerente y gracias a las estrategias y caminos dirigidos por el mismo este ha logrado salir de sus problemas financieros y hoy por hoy después de haber salido de esa crisis es una empresa con una marca reconocida en cuanto a seguridad industrial y que mantiene una excelente calidad, que trabaja en proyectos innovadores y que siempre está a la vanguardia de las nuevas tecnologías utilizadas en su industria, nuevos materiales y nuevos diseños.

2. ESTRATEGIA

El segundo componente dentro del eje de dirección es la estrategia, este componente está ligado al liderazgo y a la realidad empresarial, a través de este la Facultad de Administración del Rosario pretende que los líderes tengan la capacidad de mantener un pensamiento estratégico y la capacidad de elaborar estrategias acordes a los cambios y o dificultades por las que pueda estar atravesando la organización, *“dado que nunca antes la perdurabilidad de las empresas estuvo tan ligada a la estrategia y a la realidad empresarial. Como ahora, lo que implica el desarrollo de un liderazgo pertinente que favorezca una organización flexible, que pueda ajustarse a los continuos y vertiginosos cambios”*.²²

2.1. ANTES DE LA CRISIS

En sus inicios Industria de Calzado Jovical, basaba sus estrategias en el desarrollo de ventajas competitivas para el mercado de zapatos colegiales, sin embargo al ser este un mercado ligado a la temporada escolar, en otra época del año resultaba complicado para ellos ser competitivos ya que era un mercado caracterizado por la presencia de numerosos competidores que ofrecían productos a precios bajos y calidad media.

A raíz de la crisis que atraviesa la empresa en 1997, deciden implementar estrategias competitivas que definitivamente marcaron una transformación en la cultura y la estructura organizacional de la empresa. Teniendo en cuenta que una estrategia competitiva es aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un determinado sector industrial para enfrentarse con éxito frente a la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa²³.

²² Ver: Líneas de investigación, recuperado el 28 de Julio <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Liderazgo/>.

²³Ogayar Aranda,Manuel. *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.

De esta forma, este proceso se considera como el tiempo en el que se han renovado y afianzado las estrategias de la organización, un tiempo en el que se han llevado a cabo con éxito.

Michael Porter²⁴ propone que hay tres clases de estrategias genéricas, que pueden permitirle a una empresa tener una posición mejor que la de sus competidores, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

2.1.1 Estrategia de diferenciación

Industria de Calzado Jovical inició con la fabricación de calzado colegial de la que surge la marca Jovical, por la que fue reconocida durante más de dos décadas. Sin embargo, al ser un calzado de temporada, el resto del año decidió fabricar calzado tipo casual o más conocidos como apaches, y calzado informal tanto para dama como para caballero.

El mercado al cual estaba dirigido, era un mercado que se caracterizaba por la rapidez con la que se copiaban los diseños de los zapatos, aunque se esforzaron por ofrecer un zapato con diseño que nunca antes se había visto y con nuevos materiales, la velocidad a la que copiaron otras empresas como Calzado Hevea o Verlón no fue favorable. Esta situación generó también complicaciones para lograr diferenciación en precios, ya que como bien dice su gerente: *“es un mercado caracterizado por comerciantes que practican la informalidad”*²⁵

En consecuencia de la disminución de las ventas, entre otros factores, se generó la crisis al interior de Industria de Calzado Jovical en 1997, por lo que sus directivos sabían que tenían dar un cambio radical en la implementación de la estrategia de diferenciación. Porter, plantea la estrategia de diferenciación como las acciones que conllevan a ofrecer un producto que pueda ser valorado por el consumidor final, de esta forma lograr fidelización en los clientes²⁶, el cual era un factor crítico para esta empresa porque una de sus principales falencias es que sus clientes no reconocían sus productos por una característica que hiciera referencia a la innovación en diseño, empaque o venta del producto.

2.2. DURANTE LA CRISIS

En el año 2000, Industria de Calzado Jovical decide ingresar al sector de seguridad industrial, se dedicaron a conocer las necesidades y preferencias de los que ahora son sus consumidores finales, los empleados de diferentes empresas, con el objetivo de poder fabricar un producto que tuviera los atributos deseados por ellos. En su entrevista, el gerente actual afirmó que *“en ese momento sabíamos ya que no podíamos irnos por los zapatos colegiales ni por los zapatos casuales, entonces fue en ese momento que dimos un giro jugándonos la vida, entrando a otro target que fue el calzado de seguridad industrial y más aun dijimos no vamos a entrar en el target de precios bajos ni aquellos de grandes volúmenes, vamos a entrar arriba en el target más alto con una calidad mucho más alta en mercados mucho más pequeños pero tenemos que diferenciarnos, esa fue la decisión que nosotros tomamos y fue la mejor decisión que tomamos porque hoy por hoy es esa decisión tan arriesgada la que nos tiene en este momento donde estamos”*.

²⁴ Citado en: Ogayar Aranda, Manuel. Estrategias genéricas competitivas basadas en Porter. En *Estrategias genericas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.

²⁵ Entrevista realizada al gerente de la compañía Cesar Jaramillo. (Abril 2011).

²⁶ Ogayar Aranda, Manuel. *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.

Al convertirse la diferenciación en un factor fundamental en la implementación de las estrategias de Industria de Calzado Jovical, con el objetivo de posicionarse en el mercado de seguridad y protección para la dotación de empresas, desarrolló la marca WESTLAND. Con la marca y la características que diferenciaban su producto, el gerente se dedicó a buscar empresas grandes, como Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos), BP (British Petroleum) que cambió de razón social a EQUION (Energía Limited), asistió a varias empresas petroleras para entrar como proveedor, en donde la mayor dificultad que encontraron fue lograr el cambio de mentalidad del usuario ya que este prefería una bota de menor precio sin importar la calidad. Industria de Calzado Jovical no iba a competir con botas de baja calidad y de menor precio, ya que decidieron ingresar a un mercado de alto nivel o de lujo²⁷ del producto para diferenciarse y este era un punto fundamental como parte de su nuevo proyecto, pues ya tenían claro que su ruta al éxito sería la innovación y la diferenciación en el uso de nuevos materiales, cosas que en Colombia no existían. Así se ubicaron en el mercado del nivel más alto de la pirámide.

El principal reto al que se enfrentó Industria de Calzado Jovical en este sector fue tener que romper los paradigmas de los empleados de las empresas industriales quienes por ahorrar costos preferían una bota de baja calidad, que tenía una menor duración y debía ser cambiada en menor tiempo, fue esto lo que le permitió a la empresa demostrar los beneficios que obtenían al usar las botas WESTLAND en su trabajo.

Esta estrategia de diferenciación permitió lograr una mayor fidelización de los clientes, pues estos están dispuestos a pagar más por este producto y no los de la competencia, esto sucede debido a que, como afirma Porter, obtener este producto²⁸.

Para el caso de Industria de Calzado Jovical se observa que en sus años de recuperación se basaron principalmente en las estrategias de diferenciación que se han caracterizado por la utilización de materias primas que no se había utilizado en la fabricación de las botas y en la innovación en los diseños de las botas que ofrecen en la seguridad industrial.

2.3. DESPUÉS DE LA CRISIS

Todas las estrategias mencionadas anteriormente lograron que hoy en día sean los mismos empleados quienes se encarguen de pedirle a su empleador tener botas marca WESTLAND porque, *“esta bota les da status, es más, la gente recibe la dotación y esta bota puede durar un año o más entonces cogen la dotación se pone una bota durante un año y la otra bota la utiliza o bien para venderla o bien para utilizarla en su vestimenta porque además es una bota bonita una bota agradable una bota confortable, cuenta el señor Jaramillo, gerente actual en su entrevista .*

Asimismo, afirma que, *“esa fue la decisión que nosotros tomamos y fue la mejor decisión que tomamos porque hoy por hoy es esa decisión tan arriesgada la que nos tiene en este momento donde estamos porque ya empezamos nosotros en ese instante a conseguir clientes de otro talante nos alejamos totalmente del comercio ni un par de zapatos al comercio fue lo que dijimos no vamos a vender ni un par a el comercio”*

²⁷ Mercado de alto nivel o de lujo: Los consumidores en este mercado son motivados por calidad y marcas de diseño exclusivo. Buscan las modas más recientes y pagarán un precio prima por productos hechos por diseñadores conocidos. Los volúmenes son pequeños y exclusivos. Los compradores buscan el producto de la más alta calidad con el diseño más exclusivo e innovador. Tomado de: Fundamentos del mercado, recuperado el 10 de agosto de <http://www.artisanwork.org/learn/desarrollo-del-producto/Comprendiendo-el-Objetivo-de-su-Mercado>

²⁸ Citado en: Ogayar Aranda, Manuel. Estrategias genéricas competitivas basadas en Porter. En *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.

Actualmente Industria de Calzado Jovical, ha logrado crecer y posicionarse en el sector de seguridad industrial, con productos que se caracterizan por la diferenciación en los materiales que utiliza en la fabricación de cada par de botas que le ofrece a sus grandes clientes, utilizan nano materiales que permiten que el calor no se concentre en la bota sino que se distribuya por toda la suela y cuando hace frío se adapta a la temperatura de la persona.

Lo anterior se refleja en las declaraciones del Sr Jaramillo: *“otro punto que yo le daría como consejo a la gente es la innovación ser siempre el 1 y tomar la delantera de las cosas no ser tan conformistas con las cosas que uno está haciendo si no ir más allá, esa distinción distinguirse por estar más arriba de los demás , no mirar despreciativamente a la competencia ni a los demás pero si estar uno por encima de ellos un nuevo producto un nuevo material un nuevo diseño eso distingue a la empresa distingue a el empresario y la gente cree en uno mucho mas”*

Industria de Calzado Jovical, vio otra oportunidad en las empresas que le dan dotaciones a sus empleados, y que querían comprar en un solo paquete, los tapa oídos, el casco, los guantes, u otro tipo de botas que no se encuentre en su portafolio, entonces llevaron a cabo dos acciones, la primera fue realizar una alianza estratégica con Bata, empresa que hace parte del grupo español Manisol, a la cual le compra otras clases de botas, y la segunda es que establecieron una compañía independiente conocida como WESTLAND Elementos de Protección Personal.

Así lo comenta el señor Jaramillo: *“nosotros cuando entramos en el negocio de la seguridad industrial vimos que hay negocios adicionales a la seguridad industrial, entonces uno llega a una empresa por ejemplo....para no volver a nombrar a Ecopetrol, entonces llegamos a Hocol, va uno a Hocol y le dicen yo le compro los zapatos, ¿pero usted no tiene botas Bata²⁹? Botas de caucho?, no tiene tapa oídos?, no tiene gafas?, usted no tiene guantes?, Cascos, entonces nosotros dijimos acá hay otro nicho de mercado y montamos una compañía nuestra que se llama Westland EPP (elementos protección personal) y allí vendemos mca, guantes, gafas, vendemos botas, cascos MCA”. De esta forma ha logrado ser reconocido por la diferenciación en la forma como vende sus productos, ya que difiere por completo del tradicional modelo de negocio establecido por la empresas que le proveían la dotación al sector industrial.*

Una estrategia fundamental para lograr la diferenciación es que los empleados de esta compañía se han preocupado por asistir a las grandes ferias internacionales de seguridad industrial, han ido a Europa, Estados Unidos y Latinoamérica y le dan una gran importancia al tema de las ferias ya que para ellos es primordial para adquirir una visión de las cosas con el fin de ver nuevos materiales, modelos y diseños que no se han visto antes en Colombia.

Como se lee en el siguiente texto sacado de la entrevista: *“la diferenciación es algo fundamental uno permanentemente en las ferias consigue cosas que uno no alcanza a entender y a comprender estando aquí en el mercado nacional , entonces uno dice voy a hacer suelas y voy a cambiar este colorcito y esta otra huella y uno cree que ya va a tener éxito y resulta que el de afuera está pensando que la suela ya no se hace de una sola densidad si no que se hace de dos densidades, que ya no se utiliza este material si no otro que ya la plantilla no es de anti penetración de acero si no que es otro material kevlar y uno debe adelantarse a esas cosas y cuando uno lo hace le da al usuario final o a las empresas*

²⁹“Bata Industrials, marca líder en calzado de seguridad e industrial, ha sabido satisfacer los requerimientos de los trabajadores en las distintas actividades económicas, conjugando seguridad, confort, diseño y tecnología, a través de una red de distribución y soporte técnico de excelencia”. Recuperado el 28 de Julio 2011 de: <http://www.bataindustrials.cl/>

diciéndoles mire es que tengo este nuevo producto con las siguientes características y se va a poner siempre arriba de la competencia, no digo que la competencia se va a quedar siempre atrás ellos también van a ferias y también miran los productos pero reaccionan un poco tarde y mientras tanto nosotros ya estamos en el mercado y con nuestros clientes ganados”

Después de la crisis Industria de Calzado Jovical, ha logrado diferenciarse realmente de sus competidores, esto se refleja en la percepción que tiene el consumidor final de las botas, pues esta estrategia en Jovical se basó principalmente por el estudio de necesidades y preferencias del consumidor dentro de las cuales se entienden como necesidades: resistencia del producto, características generales de los materiales dadas por sus propiedades como por ejemplo suavidad, peso liviano, adaptación al entorno de trabajo entre otras; y como preferencias: comodidad del calzado, aspecto estético el cual incluye formas, colores y propiedades físicas del modelo³⁰, tema en el que los empresarios a cargo se han esforzado por mantener y mejorar a lo largo del tiempo.

La implementación de esta estrategia también le ha permitido a Industria de Calzado Jovical mejorar su relación con los proveedores, vendedores y clientes, lo cual es fundamental para que esta estrategia sea sostenible, dado que si esta estrategia le permite seguir posicionándose nacional e internacionalmente fortalecerá aún más sus ventajas competitivas.

3. REALIDAD EMPRESARIAL

La realidad empresarial es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección. De ella se derivan las posibilidades del pensar y del valorar que suponen el conocimiento y la comprensión del contexto filosófico, político, social, administrativo y cultural, así como de las tendencias y configuraciones a las que están sometidas³¹.

Esta realidad empresarial requiere de estudios detallados para poder reflexionar, aprender de las organizaciones desde la economía, las nuevas tecnologías de información y de comunicación ya que como sabemos todas las empresas son organizaciones que viven de las experiencias y atraviesan al igual que un ser humano un camino o sendero de vida, en este caso observaremos a Industria de Calzado Jovical para reconocer durante los últimos años como ha ido atravesando esta realidad empresarial como empresa y dentro de su sector.

Según estadísticas de Asociación de Industriales del Calzado y Similares una manera muy conocida de la producción del calzado está dada por la informalidad, ya que para iniciarse en el trabajo del calzado o para tener una pequeña fábrica de calzado no es necesario adquirir altos grados de estudio, este factor afecta la industria del calzado ya que por la falta de información se comete errores en vez de realizar las cosas de una mejor manera, y a pesar de las ayudas que ha brindado el gobierno realizando planes de capacitación en estas labores, para los empresarios del calzado no es importante ya que son ellos mismos los que no incentivan a sus trabajadores para que se vinculen a estas capacitaciones y son ellos mismos los que muchas veces no dan el ejemplo de asistir. El informalismo es dado en muchas de estas empresas por el temor de los dueños o propietarios de declarar ante el estado el verdadero valor del dinero ganado ya que ellos en su ignorancia se hacen a la idea de que declarar impuestos es perder ganancias, y es esta la razón que los lleva a no pagar prestaciones

³⁰ Información de necesidades y preferencias del consumidor dada por el Gerente de la empresa el Sr. Cesar Jaramillo al referirse a las características de los consumidores y a si mismo al describir las características propias de cada producto.

³¹ Licona Calpe, Winston. (Febrero 2011). Ideas fuerza realidad empresarial. Recuperado el 8 de julio de 2011, de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/86/86fe443e-6960-4f1f-a1f7-838a36d51d20.pdf

de ley establecidas (Salud, Pensión, ARP, Horas Extras, Prima, Cesantías) y esto genera que sus empleados no estén nunca conformes y la rotación del personal sea muy alta ya que para el empleado no hay nada más importante que la estabilidad laboral.

3.1. ANTES DE LA CRISIS

Industria de Calzado Jovical comenzó como un taller, creciendo de una forma desordenada y totalmente empírica de manera muy informal, ya que en el sector del calzado existe mucha informalidad y por esta razón es un sector en el cual se hace mucho benchmarking y se copia mucho, cuando Industria de Calzado Jovical observó que la competencia estaba copiando sus diseños, ellos ya habían generado una estructura como empresa se habían vuelto más organizados y mucho más fuertes entonces empezó a salirse del mercado a buscar otros nichos ya que estaba atravesando por una difícil situación y la informalidad era un gran problema como comenta su gerente en la entrevista: *“cuando la situación se empezó a tornar difícil porque ya entonces Jovical comenzó a tener estructura porque ya teníamos una gerencia general, una gerencia financiera y una de producción y ya había estructura, entonces empezamos a salir del mercado porque esto era muy grande muy costoso a comparación a aquellas empresas que eran muy informales o que siguen siendo muy informales, empresas que no pagan impuestos no pagan parafiscales, los sueldos son muy bajos, son salarios a destajo, y adicionalmente salarios que los empresarios se demoraban en pagar, entonces la informalidad contra una empresa formal no hay ventaja, no es comparativa”*

Esa difícil situación se dio, debido a que Industria de Calzado Jovical gracias a su fundador y gerente en esa época, logró convertirse en una empresa estructurada y organizada, que pasó ser una empresa informal a ser una empresa formal, en la que se empezó a llevar la contabilidad y tener todos los papeles en regla, comenzaron a pagar todos los tributos y ofrecer al personal todas las prestaciones requeridas y otros gastos que no se tenían en cuenta, por otra parte, comenzaron a utilizar los insumos de buena calidad para sus productos, estos factores los diferenciaban de las empresas que practicaban la informalidad, de aquellos talleres que no pagaban impuestos, evadían el IVA, y que utilizaban materias primas de menor calidad.

Así las cosas, Industria de Calzado Jovical empezó a salir del mercado ya que el comercio en el año 1991 buscaba el precio más bajo del mercado como cuenta en su entrevista el gerente: *“Entonces empezamos nosotros a salir del mercado y el comercio infortunadamente en esa época hablo yo del año 91 era una peleadera con el comercio porque lo que busca el comercio es lo barato la economía, entonces le decían a uno cuánto valen sus zapatos señor Jovical ejemplo valen 30 mil pesos , a no es que en el Restrepo³² me valen a 20 mil, pero claro ellos ya tenían diferente calidad y lo que hablamos de las cargas y fue ahí que comenzó a ser difícil y tortuoso el camino de Jovical salir del mercado compitiendo con unas empresas informales ,compitiendo con unos precios que el comercio manejaba y que las condiciones del mercado también del mismo comercio la imponía y hoy por hoy la imponen todavía, el comercio hoy dice me sirve este zapato a tal precio y se lo pago a 120 días o150*

³² “El Restrepo es uno de los barrios más populares y antiguos de Bogotá, ubicado en la localidad Antonio Nariño, al sur de la capital. Es famoso por su industria marroquinera y por la producción de calzado de excelente calidad que abastece parte del mercado de Bogotá y de otras ciudades del país”. Recuperado el 28 de Julio de <http://www.esbogota.com/etiquetas/econ-mico/barrio-restrepo>

días si quiere aceptar estos términos perfecto, pero si no los quiere aceptar pues no hay compra”

Para Industria de Calzado Jovical era muy complicado competir con empresas ilícitas que no tienen cargas prestacionales ni cargas fabriles adicionales, un mercado donde se busca el recurso mediante materiales de menor calidad, fue entonces cuando Industria de Calzado Jovical empezó a alejarse del mercado y empezó a alejarse del comercio: *“nosotros también fuimos dejando de lado el comercio entonces empezamos a montar almacenes pero no se vendía a la misma velocidad que en el comercio, de tal manera que nos cogió la época del año 98 donde hubo aquella contracción de la demanda tan fuerte donde el PIB creció negativamente, Jovical se encontraba muy endeudado una deuda enorme para darles cifras Jovical tenía unos activos totales de 12 mil millones de pesos y unos pasivos de 9 mil millones de pesos, llegamos hasta ese punto; llegamos incluso en un momento determinado a tener patrimonio negativo las perdidas eran enormes teníamos un endeudamiento muy alto, teníamos muchísimos proveedores le debíamos a la DIAN mucho dinero y ahí fue en el año 99 cuando entramos en ley 222 o ley de concordato³³”*

3.2. DURANTE LA CRISIS

En el año 1998 la actividad económica colombiana inicio un proceso desaceleración con una fuerte contracción del PIB del 2,5%, que se prolongo durante todo el año 1999, convirtiéndose en la peor recesión registrada en Colombia, de lado de la demanda la principal responsable de la caída del PIB fue la increíble contracción de la inversión privada, un 65% con respecto al año anterior esto en consecuencia generó aumento en los altos tipos de interés , escasez de fluidez en el mercado crediticio debido a la crisis del sector y a falta de demanda de créditos , además de las decepcionantes negociaciones con la guerrilla que fue un factor muy influyente en la crisis³⁴.

Para el sector del calzado existen beneficios financieros pero aunque se puede no es muy fácil la obtención de préstamos bancarios ya que es un sector que siempre se verá afectado por cambios en las políticas tributarias es decir nuevos impuestos, un aumento de aranceles entre otras medidas que afectan a estas empresas para poder realizar sus proyectos o una mayor inversión. El sector del calzado tiene dos opciones para conseguir recursos una son los créditos financieros y la otra son las alianzas o agremiaciones para fortalecer su cadena de producción, y como le ocurrió a Industria de Calzado Jovical después de entrar en la ley de concordato paso por una época donde no tenía la suficiente liquidez y los bancos no le prestaban dinero y los proveedores no les vendían materia prima solo la entregaban de contado, durante esta época Industria de Calzado Jovical estuvo a punto de ser liquidada, pero gracias a la ley 550 a la que se vinculó la empresa en el año 2000 lograron obtener un respiro debido a que esta ley es más flexible y los protegió un poco más que la ley de concordato 222 para poder volver a empezar a trabajar un poco más tranquilos, como comenta en la entrevista su gerente el señor Jaramillo: *“ de la ley 222 pasamos de abril del 99 a junio del 2000 e hicimos un empalme y nos trasladamos de ley de concordato a ley 550 en junio del 2000 eso nos dio un respiro porque la ley 550 era un poco más flexible que la ley de concordato,*

³³ “Se entiende por procesos concursales "el desarrollo de dos figuras jurídicas de naturaleza mercantil relacionadas con la imposibilidad del comerciante o empresario para cumplir con el pago de las obligaciones contraídas en desarrollo de la empresa social o de la explotación de sus establecimientos de comercio", como lo son el concordato y la liquidación obligatoria, reguladas por la ley 222 de 1995”. Recuperado el 28 de Julio de <http://www.monografias.com/trabajos22/procesos-concursales/procesos-concursales.shtml>

³⁴ Ver <http://www.hacer.org/pdf/caballero.pdf>

entonces aprovechamos la oportunidad de que ya estando en ley 550 no teníamos que preocuparnos por embargos, por pagarle a los bancos a la DIAN o a los proveedores ya quedamos como blindados por decirlo así entonces nos dedicamos a trabajar”

Fue después de ingresar a esta ley 550 que Industria de Calzado Jovical tomo la decisión de entrar a otro target que fue el calzado de seguridad industrial, pero no entraron a el target de precios bajos y grandes volúmenes, tomaron la decisión de ingresar a el target mas alto el de mayor calidad y el más especializado con la obligación de diferenciarse de su competencia, decisión dura y arriesgada de la que solo han obtenido éxitos.

3.3. DESPUÉS DE LA CRISIS

Actualmente Industria de Calzado Jovical es una empresa fuerte dentro del sector del calzado ya que este sector aun viene sufriendo por el tema del contrabando, la informalidad y la evasión de impuestos que son algunos de los males que afectan este sector³⁵ e Industria de Calzado Jovical por las decisiones que ha tomado a través de su operación en la actualidad no se ve afectado mucho por estos temas gracias a el pensamiento estratégico que ha manejado su Gerente para la toma de decisiones que los tiene posicionado donde están, pero esta industria del calzado debe aprender de lo que ya ha vivido, durante una época estuvieron protegidos por una serie de medidas que impuso el gobierno como es la de precios mínimos de referencia o cuando se situaron solo dos puertos para el ingreso de importaciones de calzado donde se impusieron el tema de los etiquetados, pero por presiones de los comerciantes y contrabandistas la OMC hizo quitar muchas de esas medidas lo que hace que hoy solo exista el tema de los precios mínimos de referencia.

Es esta la razón por la cual los empresarios del sector deben empezar a aprender de las experiencias pasadas, a pesar que el precio del dólar está bajo y se pueden realizar muchas más importaciones de calzado del exterior, ellos deben empezar a ser más creativos más innovadores y sacar diseños nuevos, esta es la forma para que la industria del calzado tenga suerte pero mientras no se concentren en diferenciarse, la industria del calzado está condenada a salir del mercado en el momento en que lleguen los competidores extranjeros con sus precios bajos y sus diseños innovadores.

Es importante que los empresarios de este sector empiecen a entender la importancia de innovación y las nuevas tecnologías que representan nuevos materiales para su industria, el tema de las ferias es importante para que se adquiera una visión de las cosas nuevas, las cosas que actualmente no se imaginan.

³⁵ Informalidad, otra amenaza para calzado; empresarios dicen que se necesita un acuerdo aduanero. Recuperado el 13 de agosto de 2011 de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7744866>

CAPITULO III: GERENCIA



Fuente: www.urosario.edu.co. Recuperado el 15 de julio de 2011.

El tercer capítulo continúa con el eje Gerencia, de acuerdo al lineamiento de la Facultad de administración de la Universidad del Rosario, mencionado anteriormente, de este eje se derivan los componentes Mercadeo, Finanzas, Gestión Humana y Producción. A través de este capítulo se realiza un análisis de cada uno de estos componentes antes, durante y después de la crisis en la cual se vio involucrada la empresa Industria de Calzado Jovical, como cada uno de estos componentes afecto de una manera u otra a la organización para que esta se viera dentro de una crisis en los años 90 pero a su vez como lograron mantener a Industrias de Calzado Jovical en el mercado después de las dificultades logrando su éxito actual y convirtiéndose en una empresa perdurable³⁶, todo esto mediante un correcto análisis de los componentes del mercadeo como son el precio, la plaza, la promoción, el producto y sus competidores, y de cada uno de sus procesos logrando obtener certificaciones de calidad como la ISO 9001 que les ayudo mucho para aprender y lograr diferenciación en sus productos y la motivación como eje central del clima organizacional de Industria de Calzado Jovical.

A su vez se examinará en este capítulo todo el contexto financiero como fue el comportamiento de Industria de calzado Jovical a través de estos años Antes, durante y después de la crisis y de la salida de la Ley 550.

1. MERCADEO

Las estrategias implementadas en el mercadeo de Industria de Calzado Jovical antes, durante y después de la crisis fueron determinantes para poder llegar a ser una empresa exitosa, en un sector que presenta un mercado cada vez más dinámico, agresivo y competitivo, este es un factor fundamental ya que les permitió conocer a profundidad las necesidades y preferencias de su clientes, la competencia y las tendencias de los productos, especialmente cuando decidieron, durante la crisis, darle un giro radical a sus estrategias, decidiendo cambiar del consumo masivo al mercado de la seguridad industrial.

³⁶ Empresas perdurables: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explotados o débilmente explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos. Tomado de: *Análisis estructural de sectores estratégicos* Restrepo Luis Fernando, Rivera Hugo Alberto. (pp. 19). Centro editorial Universidad Rosario

Industria de Calzado Jovical al ser parte de un sector como el del cuero y el calzado, sus estrategias se basaron en el conocimiento del entorno y la competencia con el fin de identificar y definir el mercado objetivo al cual habían decidido dirigirse, de esta forma lograron construir ventajas competitivas auténticas que definitivamente aseguraron un espacio en la mente de los empresarios y empleados de las organizaciones para las que el uso de calzado industrial de calidad es importante.

A continuación se podrá observar en análisis de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia implementadas antes durante y después de la crisis de Industria de Calzado Jovical.

1.1. ESTRATEGIAS DE PRECIO ANTES DE LA CRISIS

El sector del calzado, siempre ha sido un sector que se ha caracterizado por la informalidad, porque de él hacen parte cientos de comerciantes que ofrecen precios bajos y compiten sobre la base del precio más bajo.

Cuando Industria de Calzado Jovical hacía parte de esta informalidad, en la que la empresa no tenía una estructura definida, también se regía por los precios del comercio y se preocupaba por ofrecer precios bajos. Cuando la empresa decidió comenzar a formalizarse tuvo que enfrentarse con los comerciantes, pues ellos buscaban era precios bajos en la economía y preferían un zapato que se vendiera en el barrio El Restrepo³⁷.

Así lo relata el actual gerente de la empresa: *le decían a uno cuánto valen sus zapatos señor Jovical ejemplo valen 30 mil pesos, no es que en el Restrepo me valen a 20 mil, pero claro ellos ya tenían diferente calidad y lo que hablamos de las cargas y fue ahí que comenzó a ser difícil y tortuoso el camino de Jovical salir del mercado compitiendo con unas empresas informales, compitiendo con unos precios que el comercio manejaba y que las condiciones del mercado también del mismo comercio la imponía y hoy por hoy la imponen todavía, el comercio hoy dice me sirve este zapato a tal precio y se lo pago a 120 días 150 días si quiere perfecto si no lo quiere no.*

El mercado al cual estaba dirigido en ese entonces era el que hacía parte de los zapatos colegiales, caracterizado por dos ciclos en el año, de febrero a marzo y de agosto a septiembre, también vendían zapatos informales de toda clase para hombres y mujeres. En estos mercados los precios de Industria de Calzado Jovical estaban siempre por encima de la competencia, y especialmente por encima del comercio informal.

1.2. ESTRATEGIAS DE PRECIO DURANTE LA CRISIS

Al llegar la crisis en 1997, generada por una contracción en la demanda de este calzado en el país, el giro que tuvieron que dar fue de ciento ochenta grados, al decidir abandonar definitivamente el comercio y dedicarse a la producción de botas para la seguridad industrial para la dotación de protección que ofrecen diferentes empresas del sector.

En ese entonces las empresas del sector industrial en general preferían la bota básica y incómoda de precio bajo, con esta referencia y después de molestar 3 meses a Ecopetrol, le dieron una cita al señor Jaramillo en el complejo petrolero en Barranca, cuando llegó con la bota lo primero que

³⁷ Ibidem, p. 21

preguntaron fue el precio de esa bota, el les dijo 65 mil pesos en esa época, de entrada le dijeron “no muchas gracias nosotros compramos las de 30 mil pesos, cómo vamos nosotros a darle a 3000 operarios que tenemos aquí botas de 65 mil pesos cuando estamos acostumbrados a comprar la de 30 mil”³⁸, ya que ellos estaban en la obligación de comprar 3 veces al año estas botas de 30 mil cada 4 meses había que darle estas botas y entonces optaron por regalarles 10 pares de botas para que se las midieran y las probaran,

Lo más complicado fue tratar de convencer al usuario y a la empresa también, que en vez de dar 3 dotaciones al año dieran dos dotaciones por acuerdo, pues según lo dispuesto en la Ley 70 de 1988, Decreto 1978 de 1989 y decretos salariales expedidos en 1999 concordantes con el Decreto 182 del 2000³⁹, se acuerda que cada 4 meses los empleados deben recibir sus dotaciones, es decir 3 veces al año a aquellos empleados que ganan menos de dos salarios mínimos. Para el caso de Ecopetrol no tiene dos salarios sino mucho más que eso. Entonces ellos llegaron a unos acuerdos sindicales y acordaron que en vez de dar 3 dotaciones de 30 mil daban 2 de 65 mil.

1.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO DESPUÉS DE LA CRISIS

Pasada la crisis y en el nuevo mercado, las decisiones que tomaron con respecto al precio del producto, fue la diferenciación de la competencia con precios superiores, la idea principal de ésta estrategia de precios era transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo⁴⁰. Esta estrategia fue efectiva porque ha logrado que Industria de Calzado Jovical sea una empresa reconocida por la calidad y la diferenciación de sus productos, ya que a pesar de la presencia de productos de bajo precio los empleados de empresas como Ecopetrol⁴¹, BP⁴², Hocol en otras empresas del sector petrolero, prefieren pagar un precio mayor por obtener los beneficios de este producto. En la actualidad su gerente afirma: *las mejores empresas del país son nuestros clientes, no es sino que me digan una empresa grande una multinacional que le den mucha importancia a la seguridad industrial para saber que es cliente de nosotros.*

1.4. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO ANTES DE LA CRISIS

Cuando la compañía inicio lo primero que hizo fue fabricación de calzado colegial y durante mucho tiempo la gente reconoció Jovical por este tipo de calzado.

El señor Cesar Jaramillo cuenta en su entrevista: “*era la época del colegial y como ustedes saben el colegial es un calzado de ciclos, se vendía muy bien en diciembre en enero y un poquitico en febrero y llegábamos ya hasta julio, agosto más o menos llegábamos hasta ahí, ¿pero el resto de tiempo que hacíamos?, entonces lo que hicimos fue fabricar calzados casuales hoy llamados apaches o náuticos que se utilizan mucho con los jeans, calzado informal tanto para dama como para caballero*”.

1.5. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO DURANTE LA CRISIS Y HASTA LA ACTUALIDAD

³⁸ Entrevista realizada al gerente de la compañía Cesar Jaramillo. (Abril 2011).

³⁹ Oficina Asesoría Jurídica – Ministerio de Educación Nacional *Asignación básica mínima y dotación ley 70 de 1988*. Recuperado el 10 de julio de 2011 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86926.html>

⁴⁰ [4]; Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William (2004) . *Marketing* Séptima Edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Pág. 412.

⁴¹ *Ibidem* p.25

⁴² *Ibidem* p.25

Sin embargo, pasada la crisis, como se ha mencionado anteriormente el mercado objetivo paso de ser el consumidor masivo, al consumidor que requiere productos para la seguridad industrial, lo cual permite que se ofrezcan productos más especializados. Esta razón llevo a que Industria de Calzado Jovical buscara otra alternativa de producto, otro target en el mercado y a mejorar e implementar nuevas estrategias comerciales, fue así como Industria de Calzado Jovical entro en la producción de botas y zapatos industriales

El señor Cesar Jaramillo describe sus productos de la siguiente forma: *Ahora el producto como tal nosotros empezamos como les decía a diferenciarnos a entrar a un target alto con unos materiales llamados nano materiales es decir materiales especializados, estos tenis por ejemplo ahí donde ustedes los ven tienen unos materiales que son corduras, cuero y los forros internos, esos forros internos son importados junto con la cordura es importada porque lo que hace esos materiales es absorber el sudor de las personas los esparce por todo el zapato y los evapora de manera que la persona nunca va a sentir sudor ni calor, otra de las ventajas es que este material cuando hace frio el zapato se calienta a la temperatura de la persona y cuando hace calor baja la temperatura para que la persona no tenga calor ni el pie caliente entonces lo mantiene en una temperatura estándar normal y esos son los que llamamos nosotros nano materiales, la suela ya no se hace de una sola densidad si no que se hace de dos densidades, que ya no se utiliza este material si no otro que ya la plantilla no es de anti penetración de acero si no que es otro material llamado kevlar.*

Estos productos diferenciados se encuentran bajo la marca WESTLAND, su marca más representativa hasta la actualidad, con el slogan “protección de pies a cabeza” esta marca es reconocida a nivel nacional e internacional por su excelente calidad, ya que a partir del 2001, aunque Industria de Calzado Jovical se encontraba saliendo de la crisis, se certifico la empresa bajo la norma de calidad ISO 9001 todo esto con el ánimo de tener productos no solo diferenciados sino también certificados. Pero adicionalmente a esa marca tiene otras dos marcas registradas que son la marca Workers que es de calzado de seguridad pero dirigido a otro target más bajo ya que tiene precios un poco más bajos que la marca Westland pero mucho más alto que las otras marcas de la competencia, un zapato Workers vale \$ 70.000 pesos mientras que la competencia tiene zapatos entre \$50.000 pesos y \$40.000 pesos, que es lo que ellos consideran como un target más bajo, la tercera y última marca es Jovical que está registrada de la empresa hace más de 20 años y fue la primera marca.



Fuente: www.calzadovovical.com/. Recuperado el 15 de julio de 2011.

Así es como la marca WESTLAND se convierte en una marca fuerte y reconocida, gracias a la entrada a el mercado de seguridad industrial por parte de Industria de Calzado Jovical, una entrada sin miedo con argumentos, con elementos y productos de calidad y diferenciados de

sus competidores y de todas las otras botas ya que Industria de Calzado Jovical logró crear un producto innovador y logro cambiar la mentalidad del usuario al que iba dirigido, en un mercado como el petrolero y minero mercados que estaban acostumbrados a otro tipos de botas de menor calidad, gracias a la innovación y la diferenciación con la utilización de nuevos materiales logró llamar la atención de estos importantes clientes para que hoy por hoy empresas como Ecopetrol® y BP® sean sus más grandes clientes.

Esto es una experiencia gratificante ya que sus clientes pertenecen a un sector que maneja altos flujos de dinero y aunque muchas veces también pelean por el precio no es tan difícil convencerlos de las bondades que tiene el producto de la marca WESTLAND para que paguen y es importante contar que este producto lo utiliza desde el presidente hasta el operario bajo, generando así en el usuario final un posicionamiento importante ya que son ellos mismos los que prefieren esta marca debido al status que sienten adquieren con ellas siendo esta una bota bonita de buena calidad y de mucho confort como cuenta el gerente en su entrevista: *“cuando yo voy a visitar los pozo petroleros me doy cuenta de esto he notado que la gente quiere tener su bota buena la bota Westland no una bota gruya o bota cóndor una bota que por ningún motivo quiero desmeritar por ser competencia ellos tienen también sus productos y tienen también unas botas posicionadas, pero la gente quiere es la bota Westland porque le da status es mas la gente recibe la dotación y nuestra bota puede durar un año o más entonces cogen la dotación se pone una bota durante un año y la otra bota la utiliza o bien para venderla o bien para utilizarla en su vestimenta porque además es una bota bonita una bota agradable una bota comfortable”*.

1.5.1. MEZCLA DE PRODUCTO

1.5.1.1. LÍNEA CASUAL

Esta línea de producto maneja nueve referencias, 7040, 9200, 7061, 6080, 9000, 6155, 7051, 6020, 7060. Estos productos se caracterizan porque la puntera está hecha de fibra termoplástica de alta rigidez, los forros son textiles de alta resistencia con alta capacidad de transpiración, cuenta con una plantilla que es permeable y flexible, lo cual suministra ergonomía y soporte, la entresuela y la sobre plantilla están hechas de caucho y fibras textiles respectivamente. Tiene pasa cordones metálicos y cordones de algodón trenzado.



Fuente: <http://www.calzadovical.com/catalogo/catalogo.swf> Recuperado el 15 de julio de 2011.



Fuente: <http://www.calzadovival.com/catalogo/catalogo.swf> Recuperado el 15 de julio de 2011.

1.5.1.2. LÍNEA SOFT

La línea Soft, maneja solo cuatro referencias, 6614, 6164, 6594, 6584. Estos productos están hechos en cuero graso tipo mocasín de baja absorción, la punta es fabricada en acero con recubrimiento dieléctrico, los forros y las plantillas son fibras textiles de alta resistencia con gran capacidad de transpiración.



Fuente: <http://www.calzadovival.com/catalogo/catalogo.swf> Recuperado el 15 de julio de 2011.

1.5.1.3. LÍNEA DIELECTRICA WESTLAND

Industria de Calzado Jovical, ofrece nueve referencias en si línea dieléctrica, 7087, 8018, 7088, 8707, 8607, 8708, 8608, 8017, 9007. La base principal de este producto es el cuero nobuck higrofugado, un cuero que es resistencia a la humedad, al desgarre y a la tracción. Sus punteras de acerca cuentan con una especial resistencia al impacto y a la compresión. La base del talón tiene una lámina termoplástica de alta rigidez. Los pasa cordones son hechos en plástico y los cordones de algodón trenzado.



Fuente: <http://www.calzadovival.com/catalogo/catalogo.swf> Recuperado el 15 de julio de 2011.

1.5.1.4. LÍNEA WORKERS

Esta línea ofrece seis referencias: 6597, 6164, 6584, 6614, 6594, 6580. El cuero de estas botas es un cuero graso tipo mocasín resistente al agua, tiene punteras de acero con recubrimiento dieléctrico, los forros son naturales de textiles de alta resistencia con gran capacidad de transpiración. Tiene una plantilla estructural de cuero recuperado o polímero de alta

permeabilidad o flexibilidad, reforzada en el talón con cartón piedra de alta resistencia. Los pasacordones son metálicos y los hilos son 100% nylon.



Fuente: <http://www.calzadovivical.com/catalogo/catalogo.swf> Recuperado el 15 de julio de 2011.

1.5.1.5. LÍNEA DE SEGURIDAD Y DEPORTIVA



Fuente: <http://www.calzadovivical.com/catalogo/catalogo.swf> Recuperado el 15 de julio de 2011.

1.6. ESTRATEGIAS DE PLAZA ANTES DE LA CRISIS

Durante el inicio Industria de Calzado Jovical, dirigía sus productos a un mercado masivo, en el que los zapatos se vendían en canales minoristas, este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este medio⁴³. En aquel entonces se vendían zapatos colegiales en tiendas de zapatos comunes como Spring Step®⁴⁴, o secciones de calzado de tiendas de grandes superficies como Cafam®⁴⁵, El Ley®⁴⁶ y Almacenes Éxito®⁴⁷. Este tipo de calzado también se podía encontrar en puntos de ventas propios ubicados en las localidades de Fontibón⁴⁸ y Puente Aranda⁴⁹, en Bogotá.

1.7. ESTRATEGIAS DE PLAZA DURANTE LA CRISIS

Cuando la crisis económica del país, afectó las actividades de Industria de Calzado Jovical, la empresa decidió realizar un cambio radical y pasaron del mercado de consumo masivo a el mercado industrial, debido a esto tuvieron que hacer un cambio de sus estrategias en cuanto a la distribución de sus productos y la utilización de sus puntos de ventas, estos también sufrieron un cambio drástico, se cerraron la mayoría de puntos de venta, reduciendo la fuerza de ventas. En el año 2003 cerraron puntos de venta propios y almacenes por concesión en Bogotá y Barranquilla, con el objetivo de ahorrar gastos administrativos y de ventas.

⁴³ Herrera, Héctor. *Concepto y ejemplos de estrategias de marketing*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/> el 10 de julio de 2011.

⁴⁴ Spring Step: empresa de calzado colombiana especializada en la comercialización de zapatos para dama, caballero y niños, con sede en la ciudad de Barranquilla es la tienda líder en el mercado de consumo masivo. Las marcas que comercializa son: Via Spring, Breaker, Demetrio Valdi, Xtep, Hush Puppies entre otras.

⁴⁵ Cafam: Caja de compensación familiar que contaba con almacenes de grandes superficies hasta el año 2010, en la actualidad funciona únicamente como caja de compensación.

⁴⁶ El Ley: Almacén de grandes superficies, comprado en 2007 por el Grupo Éxito.

⁴⁷ Almacenes Éxito: es una reconocida empresa fundada en 1949, cuenta con 300 puntos de venta en Colombia, en la actualidad es el líder de la grandes superficies en el país.

⁴⁸ Fontibón es la localidad número nueve del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada al occidente de la ciudad

⁴⁹ Puente Aranda es la localidad número 16 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada hacia el centro occidente de la ciudad

Gracias, al éxito de la estrategia de diferenciación en sus productos, en la actualidad cuentan con once puntos de venta, así lo relató el gerente de la compañía:

“Si usted va a un almacén nuestro nosotros tenemos 11 puntos de venta , como vendemos nosotros nuestros productos vamos directamente a las empresas tenemos ya escogidos nuestros sectores económicos no ha todos los sectores entramos porque ahí si entra a jugar el tema del precio por ejemplo aviación nosotros no hemos podido entrar a nadie en aviación a pesar de que tienen mucho personal porque ellos tienen que manejar unos costos muy bajos de operación entonces una bota de 100 mil pesos no les alcanza, pero si entramos al sector petrolero al sector minero, al sector eléctrico y bombas de gasolina, entonces vamos directamente a las empresas”.

1.8. ESTRATEGIAS DE PLAZA DESPUÉS DE LA CRISIS

Actualmente existen muchos distribuidores interesados en vender las botas WESTLAND pero Industria de Calzado Jovical está enfocado en ser el proveedor directo de su cliente, es por esto que la única forma que les ofrece a los distribuidores interesados en vender sus productos es que compren estos productos al mismo precio que los compra la empresa o cliente final, ya que el target de Industria de Calzado Jovical son las empresas directamente. Sobre este tema opina el señor Jaramillo: *“si usted quiere comprar ese producto le vale lo mismo que se lo voy a vender a la empresa final, nosotros ya vivimos nuestra experiencia con el comercio y para nosotros los distribuidores son el comercio, ellos hoy quieren nuestra bota mañana quien sabe si la sigan queriendo y por eso nosotros queremos ser con el cliente fieles y que el cliente sienta que lo atendemos bien”.*

Gracias, al éxito de la estrategia de diferenciación en sus productos, en la actualidad cuentan con once puntos de venta. Los puntos de venta pertenecen otra sociedad conocida como Comercializadora Westland S.A, en donde se venden los elementos de protección personal Westland FPP y Jovical. Son tres compañías diferentes incluso tienen también una sociedad en Medellín que es también de calzado, tenemos una comercializadora en Venezuela, cuentan con un punto de venta en Ecuador.

1.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Industrias de calzado Jovical en sus comienzos con sus zapatos colegiales realizo publicidad pagada vía anuncios publicitarios en revistas y otros medios de comunicación, durante esta época esto era optimo ya que se encontraban en el mercado de comercio, donde existían un creciente número de competidores lo que hacía que la competencia cada vez fuera más fuerte y aquí Jovical utilizo su referente como el primero en la industria en producir calzado colegial, pero esto no fue suficiente para permanecer en este mercado como se ha venido enmarcando en los diferentes capítulos.

Industria de Calzado Jovical desde que decidió dirigirse al mercado industrial no tiene ningún tipo de estrategias definidas para la promoción de sus productos, esto debido a que la empresa se da a conocer mediante el contacto directo con sus clientes y no tienen la necesidad de realizar algún tipo de publicidad ya que mediante el voz a voz entre las industrias y empresas a las que están dirigidos sus productos, se dan a conocer sus productos y la excelente calidad de estos

En alguna ocasión empresas como RCN®⁵⁰ y Caracol TV.®⁵¹, empresas importantes de comunicación y de televisión intentaron hacer negociaciones para que a cambio de botas de seguridad para sus empleados, ellos le darían espacios de publicidad para promocionar sus productos, a lo que les respondió su gerente: *“nosotros no somos de publicidad no necesitamos de publicidad porque el producto de nosotros no es para hacer publicidad, estas son unas botas que tienen un precio mucho más alto y que no son de consumo masivo esa es la razón por la cual nosotros no hacemos publicidad”* cuenta el señor Jaramillo.

1.10. ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Durante sus inicios en la industria del calzado, Jovical era reconocida por sus zapatos colegiales, sus excelentes diseños y su buena calidad, pero al ser una industria tan informal y de tan alto grado de imitación, a medida que transcurrieron los años fueron apareciendo cantidades de competidores algunos dentro del sector informal y otros más formales como Hevea colegial y otros que existen actualmente, esto fue uno de los detonantes para que Industrias de calzado Jovical saliera del mercado comercial, ya que con la informalidad y la alta imitación no había forma de encontrar una ventaja competitiva en ese mercado de zapatos colegiales.

Para salir de la crisis, Industria de Calzado Jovical realizó un estudio para entrar al mercado de seguridad industrial, en aquella época había un total de 5 empresas en Colombia que fabricaban productos de seguridad industrial y todos se dedicaban al nicho de precios bajos porque los grandes volúmenes de venta los tenían las grandes empresas. Cuenta el señor Jaramillo, gerente actual:

“Como tenían tantos empleados era un volumen importante e interesante y nadie se atrevía a decir que vendía botas a alto precio cuando tengo 700 empleados o 2000, 3000 empleados por ejemplo una empresa como Drummond que tienen 7000 empleados que es un cliente nuestro desde ya hace varios años , y para darle dotación a 7000 empleados con un precio alto , anteriormente Kóndor⁵², Gruya⁵³, La Gran Colombia,⁵⁴ y Alpaca⁵⁵ eran las empresas que en ese momento eran de seguridad industrial vendían botas de 30 mil pesos incluso llegue a conocer el año pasado botas de 27 mil pesos y yo la verdad no sé cómo llegar a 27 mil pesos cuando yo se que la suela cuesta tanto y el cuero tal cantidad y la mano de obra tal valor , entonces las rentabilidades eran mínimas”.

Para entrar a este mercado hay que lograr desarrollar una ventaja competitiva, como opina su gerente: *“hay que perder un poco el miedo y decir voy a entrar a ese mercado target pero voy a entrar con argumentos, con elementos y con productos un producto de calidad un producto innovador, un producto diferenciado que este certificado esas son las razones que nos llevaron a nosotros a que la gente se atreviera decir oiga ya me canse un poco del zapato de 30 mil pesos*

⁵⁰ RCN: Radio Cadena Nacional, canal privado de televisión colombiano, al aire desde 1998.

⁵¹ Caracol Televisión: cadena de televisión que funciona desde 1954.

⁵² Calzado Kondor: empresa dedicada a la fabricación y venta del calzado vulcanizado y cementado para dotación industrial. Tomado de: www.calzadokondor.com.co. Recuperado el 13 de agosto de 2011.

⁵³ Calzado Grulla: empresa comercializadora de calzado de seguridad industrial. Tomado de: www.grullaywellco.com.co Recuperado el 13 de agosto de 2011.

⁵⁴ Calzado La Gran Colombia: empresa dedicada a la fabricación de calzado en cuero y piel para la seguridad industrial. Tomado de: Ficha de empresa Portafolio <http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3902698> Recuperado el 13 de agosto de 2011.

⁵⁵ Alpaca S.A.S: es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado industrial y colegial, ubicada en la zona industrial de Dosquebradas, Risaralda; con una experiencia de 40 años en el mercado. Tomado de: http://www.calzadopalpa.com.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2&lang=es Recuperado el 13 de agosto de 2011.

que es duro que es pesado que es rígido que no es nada “comido” a un zapato mejor un poco más cómodo, cuando un empleado trabaja 8,10 o 12 horas diarias parado es mejor darle un zapato nuestro y hay que pensar que las ARP empezaban a ver menos accidentes de trabajo, la gente se quejaba menos con un producto que es cómodo entonces era mejor hacer eso que lo otro”.

Industrias de Calzado Jovical con un producto diferenciado y de calidad tomo ventaja de su competencia, logro hacerse de nuevos clientes en un nuevo mercado como lo es el de la seguridad industrial ingresando a este mercado a un diferente nicho es decir a el top de la pirámide, donde sus precios se ubicarían por encima de su competencia pero sus productos innovadores y con mayor valor agregado que los de la competencia lograron tomar la delantera y adquirir esa famosa ventaja competitiva de la que habla su gerente, posicionando su producto y marca en este mercado como la mejor y la de mayor venta.

En la actualidad Industria de Calzado Jovical aun permanece como uno de los lideres a nivel nacional dentro del mercado de seguridad industrial, ya que tiene el mayor porcentaje de clientes en los sectores mas importantes como lo son el minero y el petrolero, pero lo mas importante es la gran importancia que le sigue dando a el tema de la estrategia y de la ventaja competitiva ya que Industrias de Calzado Jovical mantiene el pensamiento de la innovación y la diferenciación para estar siempre un paso mas adelante que sus competidores, es asi como día a día trabaja en nuevos diseños y estudios de materias primas para tener lo ultimo en tecnología de seguridad industrial un ejemplo de esto es el ultimo diseño que se encuentra en el mercado que es como nos cuenta su gerente las conocidas botas bioelectricas:

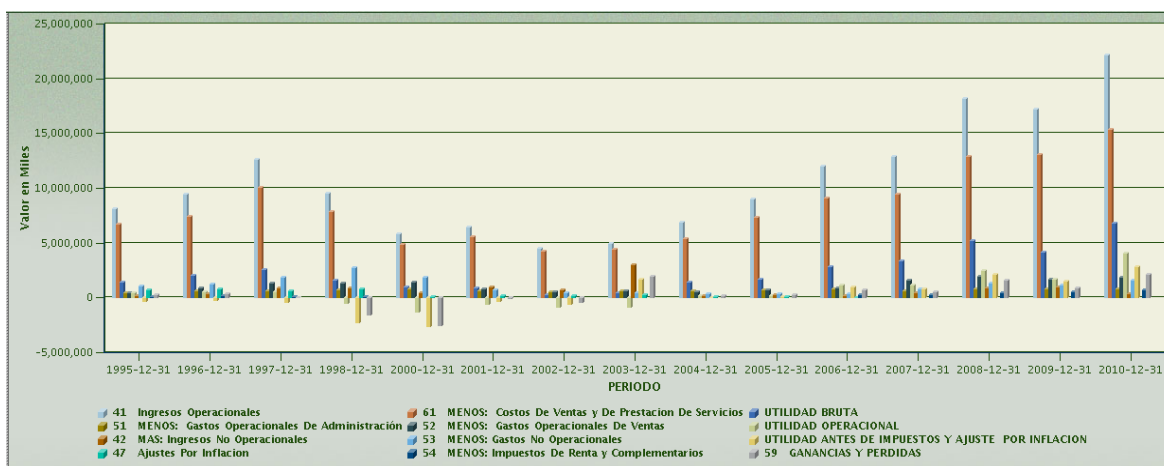
“Estas botas son puntera de acero, y son aislantes a la energía y con protección de golpe y estas son ventajas que muchas veces la gente busca porque puede que una misma bota no sirva para la misma protección y por ejemplo la bioeléctrica sirve para dos tipos de protección sin necesidad de cambiar de bota, entonces esa es otra de las ventajas que tenemos hoy en día”.

Por ahora en el mercado de seguridad industrial colombiano existen un total de siete competidores, pero Industrias de Calzado Jovical tiene claro la estrategia que le va a permitir seguir siendo el líder del mercado y la importancia de diferenciarse ante su competencia.

2. ANALISIS FINANCIERO

De acuerdo a la información tomada de la superintendencia de sociedades (ver Anexo 2), se puede observar los diferentes momentos por los que atravesó Industria de Calzado Jovical desde antes que la empresa entrara en crisis, durante los años que comenzó la crisis en sus inicios de la ley 550 en el año 2000 hasta el año 2010 que es el año hasta el cual la superintendencia de sociedades muestra información.

Ilustración 2



Fuente: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> Fecha: Agosto de 2011

2.1. ESTADO DE RESULTADOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Durante el año 1995 Industria de calzado Jovical mantenía su utilidad operacional positiva logrando que los ingresos operacionales superaran los costos de ventas, aunque no era una utilidad alta debido a los altos costos de ventas que mantenía la empresa durante esta época se mantuvo estable. Esta misma tendencia se mantuvo hasta el año 1997 el año en donde se dieron los primeros indicios de crisis, ya que durante este año se ve un aumento notable de los costos de ventas haciendo de la utilidad operacional cada vez menor pero aun positiva.

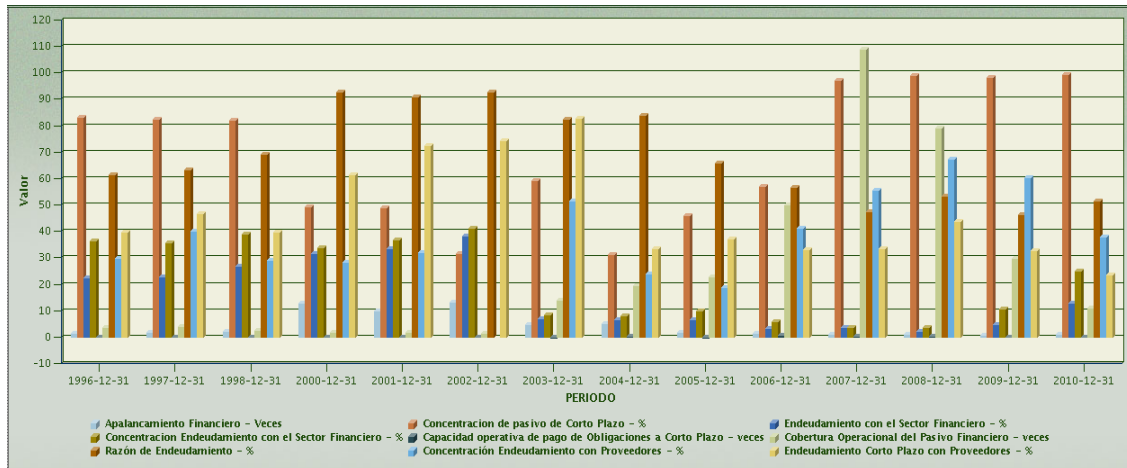
Cuando la empresa entra en crisis en 1998, se observa que la utilidad operacional era negativa en donde los costos de venta y los gastos operacionales hacían que los ingresos adquiridos por la operación fueran negativos. De esta forma, se puede ver como desde el año 1998 hasta el 2003 la utilidad operacional de Industria de Calzado Jovical fue negativa, esto se debe a que durante estos seis años los costos de ventas eran exageradamente altos, los ingresos operacionales no alcanzaban a cubrir los costos y los gastos operacionales, esto sucedió porque las ventas no alcanzaban a generar suficientes recursos o los recursos necesarios para cubrir el costo generado para la producción.

Iniciando el 2004, ya se aprecia una utilidad operacional positiva hasta el año 2006 cuando la utilidad aumento casi 5 veces en comparación al año 2005, lo que demuestra el buen comportamiento de Industria de Calzado Jovical durante esta época. La empresa firmó el acuerdo de reestructuración o ley 550, para que se cumpliera en 10 años, sin embargo lo lograron en 7 años, es decir que para el año 2007 Industria de Calzado Jovical se encontraba fuera de esta ley, así lo relata el gerente en la entrevista realizada: *“Nosotros habíamos firmado el acuerdo de reestructuración para cumplirse en 10 años y lo sacamos en 7 años y pudimos haberlo sacado antes pero hubo problemas de agenda que cuando nos íbamos a reunir el comité con el promotor no había quórum entonces fue complicado el tema para reunir a la gente para decirles que ya habíamos pagado todo y que ya podíamos salir de esta ley”*

Del 2007 a 2010 se observa una gran mejoría en los ingresos operacionales ya que en este periodo se duplicaron los ingresos.

Es importante aclarar que al igual como los ingresos han aumentado, los costos también han ido aumentando, como se observa en la gráfica, en una menor proporción pero claramente han ido al alza. Cada vez se ha incurrido en más costos se ha logrado obtener una mayor venta y de esta forma una utilidad operacional positiva.

Ilustración 3



Fuente: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> Fecha: Agosto de 2011

2.2. APALANCAMIENTO FINANCIERO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

En la gráfica también se puede observar el desempeño del apalancamiento financiero, este indicador muestra la participación de terceros en el capital de la empresa y compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los socios o dueños.

Durante los años 1996, 1997 y 1998, previos a la crisis el apalancamiento financiero se mantuvo entre el 1,5 y el 2,2 veces el capital de la empresa, siendo un indicador estable en comparación a los años de la crisis, durante estos años el apalancamiento tuvo un comportamiento normal.

El indicador de apalancamiento de Industria de Calzado Jovical durante la crisis, es decir en el año 2000, año en el que ingresó a ley 550, fue de 13,01, es decir que la participación del financiamiento representaba 13 veces el capital de la empresa, esta fue la época en que mayor endeudamiento vivió Industria de Calzado Jovical ya que no tenía la capacidad para pagar sus deudas.

Durante los años siguientes este indicador disminuyó, en el año 2007, año que Industria de Calzado Jovical logró salir de ley 550 obtuvo el segundo indicador de apalancamiento financiero más bajo hasta el año 2010, este fue de 0,91, lo que representó menor participación de terceros en el capital de la empresa. Actualmente este indicador se encuentra en 1,06 manteniendo su comportamiento.

2.3. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

La empresa presentaba un alto índice de endeudamiento con el sector financiero desde el año 1995, en el año 1996 el indicador fue de 22% el cual se mantuvo hasta el 1997. Para el año 1998 este indicador aumentó un 5% mostrando así que la empresa se endeudaba cada vez más con el sector financiero, en el año 2000 el indicador fue de 32% es decir que había aumentado desde el año 1997 un 10% y seguía en aumento.

Durante los tres primeros años desde el ingresó a la ley 550, este indicador reflejó los más altos porcentajes obteniendo en el año 2002 un 38% de endeudamiento con el sector financiero. En 2003 el indicador disminuyó de una manera acelerada logrando un 7% de endeudamiento en este año.

Esa situación que vivió Industria de Calzado Jovical, en su proceso para disminuir los niveles de endeudamiento y superar la crisis lo comenta el gerente actual en la entrevista realizada: *“se supone que la ley 550 dice que los bancos tienen la obligación de dar créditos y los proveedores también pero en la práctica no lo hacen, ahora en cierta manera uno los entiende porque en una situación así de complicada una empresa ley 550 que no sé si me va a pagar como le voy a meter plata si no sé si va a lograr salir al otro lado, eso es un riesgo que se corre. Pues nosotros aprendimos de esa situación a intentar manejar nada de créditos cuando comenzamos a cumplir con la ley 550 nosotros sabíamos que no teníamos créditos entonces nosotros empezamos a manejar flujo de efectivo los proveedores nos daban 60 días entonces nosotros pagábamos a 60 días”*

Superada la crisis este comportamiento se mantuvo durante los siguientes años logrando su menor porcentaje en el año 2008 cuando obtuvo un 2% de endeudamiento financiero, en este año Industria de Calzado Jovical se encontraba por fuera de la ley 550. Sin embargo, en los años recientes el indicador ha sido de 5 % en 2009 y del 13% en 2010, esto se debe a que las entidades financieras reaparecieron para brindar sus servicios a la Industria de Calzado Jovical sabiendo que se encontraban por fuera de la ley 550.

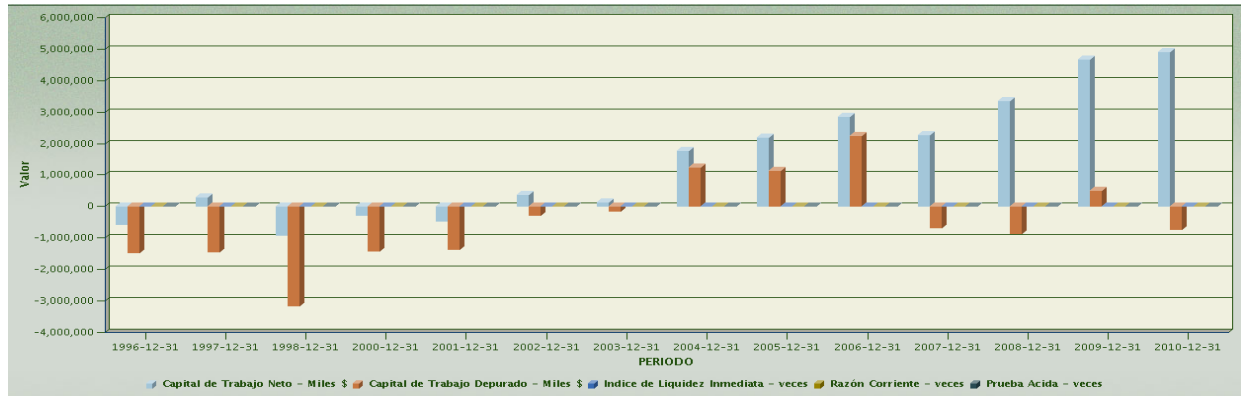
2.4. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

La razón de endeudamiento es otro de los indicadores que se puede observar en la grafica, este nos mide la intensidad de la deuda que tiene en relación a sus fondos. Durante los años 1996 y 1997, antes de la crisis Industria de Calzado Jovical mantenía una razón de endeudamiento entre el 60% y 63% lo que indica que desde su inicio la empresa trabajaba principalmente con capital que no era propio, en el año 1998 el indicador sufrió un incremento del 6% llegando hasta un 69% de razón de endeudamiento, esto evidencia el inicio de la crisis.

Para Industria de Calzado Jovical esta razón en el año 2000 estaba en un 93% es decir que la empresa se desarrollaba principalmente con capital que no era propio, resultado de esto era el alto grado de dependencia de Industria de Calzado Jovical hacia el sector financiero. Sus activos totales estaban financiados externamente en un 93%. Durante los siguientes años este indicador decreció hasta el año 2007.

Cuando en el año 2007 Industria de Calzado Jovical salió de la ley 550, obtuvo un 47%, el segundo más bajo durante estos diez años. En el 2010 este indicador fue del 51% hasta el 2010 los activos totales han sido financiados externamente en este porcentaje.

Ilustración 4



Fuente: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> Fecha: Agosto de 2011

2.5. RAZÓN CORRIENTE ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

La razón corriente es un indicador de liquidez, este permite observar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

De acuerdo a la información que muestra la gráfica de Industria de Calzado Jovical, se puede ver que en los primeros años desde 1996 hasta 1998 el único indicador óptimo mayor a uno, se obtuvo en el año 1997 el cual fue de 1,04 veces, es decir por cada peso que se debía la empresa tenía un 1,04 para afrontar la deuda. Durante los años siguientes el valor de la razón corriente siempre fue menor a 1, lo que quiere decir que sus pasivos corrientes fueron superiores a sus activos corrientes, y es posible que durante estos años sus activos corrientes hayan sido suficientes para operar pero corrieron un alto riesgo de iliquidez.

Durante la crisis en el año 2000, la razón corriente fue de 0,93 es decir que Industria de Calzado Jovical por cada peso que debía tenía \$0,93 pesos para respaldar esa deuda. En los años siguientes se mantuvo en crecimiento, en el 2002 obtuvo un indicador de 1,1 pero fue en el año 2004 en el que se obtuvo el mayor indicador con un 2,30 para respaldar la deuda por cada peso que se debía.

Para los siguientes años este indicador ha venido decreciendo, en el 2010 fue de 1,62, lo que representa que por cada peso que se debe Industria de Calzado Jovical tiene 1,62 pesos para pagar la deuda, este es un dato muy interesante ya que determina la capacidad de pago que tiene Industria de Calzado Jovical ya que entre más grande sea el resultado de este indicador mayor solvencia y capacidad de pago tendrá Industria de Calzado Jovical.

3. GESTION HUMANA

La empresa Industria de Calzado Jovical atravesó por diferentes etapas, dentro de las cuales sobresale un tiempo de crisis y la etapa de recuperación hasta convertirse en una empresa activa y productiva en la actualidad; Para lo anterior la empresa se vio transformada por diferentes

estrategias y modificaciones en aspectos como producción y enfoque del producto. A pesar de dichas transformaciones radicales en las cuales se vio inmersa la compañía, es posible reconocer en el proceso un componente presente en cada una de las instancias, la gestión humana se puede destacar como un factor común, que a pesar de tener modificaciones siempre se considero como primordial en cada una de las estrategias implementadas.

Analizando las diferentes fuentes empleadas (encuesta, entrevistas y conversaciones informales) es posible reconocer la importancia que se le otorga al recurso humano al interior de la empresa, y en diferentes sectores de la compañía se reconoce la cultura organizacional como el principal aspecto por el cual la empresa a pesar de momentos de dificultad logró mantenerse en el mercado.

A continuación se explicará el desarrollo de las estrategias de gestión humana empleadas en Industria de Calzado Jovical, basándose en dos conceptos principales, Clima Organizacional y Estabilidad Laboral.

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Fernando Toro Álvarez el Clima Organizacional debe estar basado en la motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. El clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional, hace referencia principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación con los empleados, está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras, e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización⁵⁶.

3.1.1. ANTES DE LA CRISIS

Antes de vivir la crisis, el clima organizacional de Industria de Calzado Jovical, era estable, sin embargo sus empleados no sentían que fueran tenidos en cuenta debido a la forma en la que las decisiones estratégicas se tomaban sin tener en cuenta sus opiniones, ya que estas se encontraban centralizadas en la junta directiva.

3.1.2. DURANTE LA CRISIS

El clima organizacional de Industria de Calzado Jovical, es un buen ejemplo de la definición que propone Fernando Toro Álvarez, ya que aún en medio de crisis la motivación siempre ha sido un tema fundamental en el clima laboral de esta empresa, adicional a esto fueron siempre muy claros con los empleados acerca de la situación difícil que vivían, así lo relató el señor Jaramillo:

Hubo un cambio diríamos a conciencia cuando entramos en ley 550 y cuando estábamos pasando por esas dificultades, reunimos a todo el personal desde el más mínimo de los operarios hasta los dueños de la compañía y dijimos muy claramente o cambiamos o cambiamos, el que esté con nosotros en el cambio de todo esto donde vamos a ponerle calidad, ponerle atención,

⁵⁶ Toro Álvarez, Fernando.(1996) Avances en la medición del clima organizacional: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 15, No. 1.

servicio prontitud en la entrega les dijimos esta es la empresa de ustedes, si no por favor díganos y ustedes mismos se retiran.

El compromiso durante la crisis también fue un tema fundamental ya que cuando empezó este proceso también comenzaron el proceso para certificarse con ISO 9001, a pesar de la incredulidad de algunos empleados, incluso los mismo dueños, porque no entendían si la empresa estaba en ley 550 para qué debía certificarse; lo cierto es que este proceso les ayudo para aprender a *pensar de otra manera, a ser organizados a ser estructurados a ponerle atención a la calidad a lo que es el servicio hacia el tercero , el usuario es el que nos da de comer a nosotros y él es el que compra el zapato, porque el zapato está acorde a lo que busca el usuario porque entregamos a tiempo , porque nos dedicamos mucho para saber que el cuero que estamos comprando es de primera calidad y no cualquier baratija que nos vayan a entregar,* afirma el señor Jaramillo, de esta forma el proceso también les dejó una fuerte orientación hacia el compromiso con su trabajo, ya que todos los empleados desde el operario o empleado de servicios generales estaban conscientes que sin dedicación y compromiso no iban a poder salir de la crisis.

Asimismo la certificación en medio de la crisis generó una capacitación permanente en temas de calidad, incluyendo todo el proceso que requería para lograr certificarse desde la documentación hasta las prácticas empresariales requeridas.

3.1.3. DESPUÉS DE LA CRISIS

Si bien es cierto, en aquella época de los noventa, cuando se escuchaba hablar de reestructuración se pensaba inmediatamente en disminución de personal y en despidos constantes, Industria de Calzado Jovical no fue la excepción, cuando entraron en crisis tenían 252 personas laborando, cuando ingresaron en ley 550 suprimieron 174 puestos de trabajo y pasaron a tener 78 personas, redujeron la capacidad en gran medida, el cierre del mercado ecuatoriano y venezolano también generó despidos.

Al superar la crisis, volvieron a llamar gente que habían despedido en aquella oportunidad, algunos ya se encontraban trabajando en otras empresas, en la mayoría de ocasiones los empleados decidieron volver, esto se debió a que, como afirma el señor Jaramillo, *“la gente cree mucho en la empresa y quiere mucho la empresa en este momento me acuerdo yo empleados que infortunadamente tuvimos nosotros que liquidar cuando volvimos a estar bien como empresa inmediatamente los llamamos a ver si les gustaría regresar”*.

3.2. ESTABILIDAD LABORAL ANTES DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Adicional a toda la estrategia de mercado que implementó Industria de Calzado Jovical para superar la crisis, en definitiva el buen trato que les dan a sus empleados, los beneficios que le ofrecen, ya que todos los empleados son directos y reciben todas las prestaciones requeridas, y el excelente clima organizacional con el que se desarrollan sus labores, es y seguirá siendo un principio fundamental de esta organización.

Todo esto se ha logrado gracias al liderazgo de Cesar Jaramillo, gerente actual, pues él considera que una de las claves del éxito de su compañía, es saber tratar a sus empleados, también cuenta que *“La disciplina y orden son determinantes, la compañía no es una compañía que llamamos “negrera”, ni más faltaba, nosotros trabajamos bajo unos estándares, de dedicación y organización donde todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, está regido por manuales de*

procedimiento, está regido por procesos debidamente definidos, donde también hay que tener mucha disciplina en el trabajo, acá se entra a las 6 de la mañana, en administración entran a las 7:30, viniendo desde Bogotá.”

Toda esta información se puede ver en la entrevista realizada al gerente donde relata la importancia de la estabilidad laboral en la organización y porque este es un factor del éxito:

“La estabilidad laboral también ayuda a una cosa y es que saben lo que tiene que hacer y uno no tiene que estar enseñándoles y si una persona por ejemplo lleva tanto tiempo pues no hay que enseñarle, ya sabe y si no está el jefe directo o el compañero de al lado, sabe lo que el presente compañero está haciendo o lo que el jefe le ha puesto, lo puede hacer sin que el jefe esté, por eso por ejemplo yo me voy de viaje y estoy completamente seguro que aquí las cosas marchan, no hay problema, esta la sub gerente que es Ana Rita, es la contadora y sub gerente, lleva 24 años en la empresa y aquí nadie sube a preguntarle nada acá ya todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, entonces es orden, organización y es parte del éxito”.

Durante la entrevista siempre habló de la importancia de sus empleados y de las diferentes formas de motivación que tenían para generar un sentido de pertenencia al empleado, siempre sostuvo la importancia del ejemplo de los mandos superiores para alcanzar el éxito como se observa: *“a mí me parece que en el éxito hay algo que es muy tangencial, no es muy fácil de hacerlo es el ejemplo, el ejemplo que la empresa tenga de los mandos de arriba, los mismos dueños que sean correctos, sean formales con sus empleados, sean, como decirlo, que trabajen hombro con hombro con los empleados eso hace que la gente haga el trabajo con gusto y eso hace que el producto salga a tiempo, bonito, tal vez con verraquera y con rabia sale como sea, sale rayado, chorreado de pegante”.*

Esta importancia que el gerente le da a sus empleados, genera motivación, la gente quiere mucho a la empresa, la valora porque sabe que gracias a ella ha podido darle estudio a sus hijos ha podido comprar su vivienda. En industria de Calzado Jovical se siente el respeto que le dan a sus empleados, por ejemplo, son muy cumplidos con los pagos, excepto una vez cuando estuvieron en ley 550, pero de ahí para adelante a las personas se les paga el día que corresponde, incluso a veces un día antes de la fecha establecida:

“Uno se da cuenta que la gente está muy motivada, quieren mucho la compañía, la gente ama la compañía porque ellos dicen, a mí me ha dado todo, me ha dado mi casita, me ha dado el estudio de mis hijos, nosotros a la gente, tal vez la única oportunidad en que quedamos mal fue en la ley 550 que nos atrasamos, pero siempre se les paga cumplidamente, aquí se les ayuda incluso, por ejemplo tenemos un fondito que es hecho por nosotros mismos, no de la empresa, ni siquiera fondo de empleados, es una cosa curiosa, es una natillera, la natillera de donde sale la plata, sale de esos desperdicios de cuero, los tarros de pegante que no sirven para nada, de pronto cajas, el cartón que lo cortan, eso nosotros no lo regalamos y los vendemos y con eso engrosamos un fondito que durante todo el año nos produce una plata, como 20 millones al año y le prestamos a todos los empleados, al que quiera, sin intereses, al plazo que quiera para cuestiones de calamidad y eso no crea, esos detalles tan pequeños la gente lo valora”.

Debido a que el 50% de los empleados de planta son de Bogotá, la empresa les ha ofrecido un servicio de ruta, para que puedan llegar a la 6:00 am. Los empleados reciben la dotación completa, tapa oídos, gafas, guantes los que necesitan, sus zapatos, hoy en día todas las personas

son uniformadas, tiene todo el mundo que serlo y eso es disciplina, organización; Segundo son los horarios previamente establecidos para todo, a la hora del descanso, a la hora de la entrada, al almuerzo, todo el mundo 5 para las 4 suena el timbre y está el bus esperándolos, la gente es muy ordenada y sabe lo que tiene que hacer, lo segundo es que la gente en administración y en ventas no son “marrulleros”, acá la gente que quiere trabajar, trabaja y tiene éxito, realmente aquí progresa la gente, la gente dura mucho, hay una estabilidad enorme y eso es muy gratificante para ellos y para uno también pero a veces uno dice, esa carga laboral de otra gente cuesta mucho dinero, acá el promedio de los empleados está entre 8 y 10 años; Yo llevo 20 años, la contadora que es la subgerente lleva 24 años, ya llevamos 5 empleados que se han pensionado acá, gente de 17, 18 años⁵⁷.

El resultado de todas las acciones llevadas a cabo por el gerente y los empleados el clima organizacional de Industria de Calzado Jovical, es la excelente motivación que hay al interior de la empresa, pues esto general una clima laboral agradable el cual influye en el desempeño de las personas y viceversa.

Las personas encuestadas durante la investigación, son, sin duda, un vivo ejemplo de la estabilidad laboral y el excelente clima organizacional con el cual trabajan a diario los empleados, ya que desde directivos hasta operarios dicen sentirse muy contentos y agradecidos con la calidad de vida que les ofrece esta empresa.

El buen trato a los empleados, se acerca a la definición de Chiavenato en la que cultura organizacional es vista como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización⁵⁸. En la actualidad existe una cultura organizacional, que comparten, creen y viven día a día los empleados, ya que los valores creencias actitudes y conductas están basadas en las buenas relaciones interpersonales, y el buen trato por parte de los directivos hacia cualquier otro empleado; esta cultura también se ha convertido en un modelo de vida para cada persona en Industria de Calzado Jovical.

4. PROCESOS

4.1. ANTES DE LA CRISIS

Desde sus inicios Industria de Calzado Jovical se caracterizó por ser una empresa que se ha esforzado por desarrollar economías de escala basadas en tecnología y maquinaria propia y escogiendo las mejores materias primas. En el proceso de crecimiento y desarrollo la organización se enfocó en la adquisición de maquinaria y generación de capital de trabajo para poder funcionar con recursos propios

Un ejemplo de lo anterior es lo que cuenta el gerente de Industria de Calzado Jovical en la entrevista realizada, al afirmar que es una empresa en la que *“trabajamos unas economías de escala, manejamos volúmenes entonces compramos un millón de decímetros de cuero al mes por ejemplo y no muchas empresas en Colombia consumen un millón de decímetros al mes, entonces nos dan muy buenos precios.”*

⁵⁷ Entrevista realizada a Cesar Jaramillo (Abril 2011).

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. P. 36

Antes de que Industria de Calzado Jovical ingresara a la crisis, Tenía 252 empleados, contaban con tres líneas de producción las cuales representaban 2400 pares diarios para esa época.

4.2. DURANTE LA CRISIS

Con la crisis económica que vivió el país a finales de los noventa, Industria de Calzado Jovical ingreso a la ley de concordato o ley 222 y esto los llevo a disminuir su capacidad de personal ya que paso a tener 78 personas para llegar a producir 300 pares diarios, bajaron la capacidad de una manera enorme. De tres líneas de producción pasaron a una línea.

Pero durante esta época también se decidió ingresar al sector de seguridad industrial, se esforzó por el aprovechamiento de todos los recursos ya que a mayor aprovechamiento de los recursos ha podido obtener menores costos, adquirió maquinaria más eficiente y limpia, capacitó a sus empleados con cursos de mantenimiento preventivo e implementó sistemas de calidad para mejorar la eficiencia de los recursos.

Algo muy interesante es que durante el proceso de recuperación decidieron certificar la empresa y certificar a los proveedores lo cual, considero su gerente como un punto importante para que la empresa obtuviera la diferenciación y lograra avanzar en su estrategia. Industria de Calzado Jovical está certificado desde el año 2001 en ISO 9001 versión 2005 y hoy están certificados en la versión 2008⁵⁹, sus productos están además certificados bajo 3 normas técnicas internacionales la ASTM F2413⁶⁰ americana, la DIN 12568-1998⁶¹ y la ISO 20345-2004⁶² que son europeas.

Todas estas certificaciones fueron conseguidas como la base de la nueva estrategia de diferenciación y de calidad superior que implanto su gerente durante la transición de la crisis, estas certificaciones de calidad tienen una gran importancia ya que ante los constantes cambios y el dinamismo de los mercados las organizaciones deben analizar su ámbito interno con el fin de mejorar su empresa y rediseñar los procesos de gestión y crear nuevas políticas que les permitan obtener ventajas competitivas debido a que la implantación de estos sistemas permiten un alto grado de diferenciación satisfaciendo a sus clientes y reforzando la imagen de marca , además de reducir costes que derivan de la no calidad al evitar errores, pérdidas de tiempo y mejoras en los procesos de la empresa.

Las razones por las cuales la empresa decide implantar la norma ISO 9001 son muy variadas pero las más importantes es que la empresa buscaba sistematización y la documentación de los procesos, así como una mayor integración por parte de los recursos humanos en la estructura organizacional de la empresa, ya que esta norma permite establecer responsabilidades y reglas, genera una mayor motivación para los empleados y mejora la relación entre empleados y la dirección.

⁵⁹ ISO 9001-2008: En esta versión de la norma ISO 9001, se certifica a Industria de Calzado Jovical en el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado en general de botas industriales de: protección seguridad y dieléctricas. Certificación válida hasta junio de 2013. Tomado de: <http://www.calzadajovical.com/certificado%20cotec2.pdf> el 13 de agosto de 2011.

⁶⁰ ASTM F 2413: Certificación que regula las especificaciones sobre requisitos de rendimiento para calzado de protección que COTECNA Certificadora Services Ltda. da a Industria de Calzado Jovical en los numerales: 5.2. Resistencia a la compresión del Calzado de Seguridad, 5.5, Resistencia al Choque Eléctrico del Calzado de Seguridad. Certificación válida hasta agosto de 2011. Tomado de: <http://www.calzadajovical.com/certificado%20cotec.pdf> el 13 de agosto de 2011.

⁶¹ DIN 12568-1998: Certificación que COTECNA Certificadora Services Ltda. da a Industria de Calzado Jovical en los numerales: 4.1.3. Resistencia al impacto de la puntera del Calzado de Seguridad. Tomado de: <http://www.calzadajovical.com/certificado%20cotec.pdf> el 13 de agosto de 2011.

⁶² ISO 20345-2004: Certificación que COTECNA Certificadora Services Ltda. da a Industria de Calzado Jovical en los numerales: 5.3.2.3. Resistencia al impacto del Calzado de Seguridad. Tomado de: <http://www.calzadajovical.com/certificado%20cotec.pdf> el 13 de agosto de 2011.

EL Señor Jaramillo relató su experiencia durante este proceso:

“Cuando empezó este proceso nosotros entramos también con la ISO 9001 incluso había gente de los mismos dueños un poco incrédulos , que opinaban que la empresa estando en la ley 550 para que se debía certificar ,y eso fue una decisión muy buena para la empresa porque la ISO 9001 nos enseñó a nosotros a pensar de otra manera, a ser organizados a ser estructurados a ponerle atención a la calidad a lo que es el servicio hacia el tercero , el usuario es el que nos da de comer a nosotros y él es el que compra el zapato, porque el zapato está acorde a lo que busca el usuario porque entregamos a tiempo , porque nos dedicamos mucho para saber que el cuero que estamos comprando es de primera calidad y no cualquier baratija que nos vallan a entregar nosotros aquí tenemos un proceso muy específico para el tema de las materias primas e insumos cualquier insumo que venga es revisado uno por uno y devolvemos lo que no esté acorde a la ISO , y esto nos lo enseñó la ISO y si no cumple estos parámetros el material es regresado por esto son cueros de primera calidad pagamos un poco más pero el proyecto lo amerita y nos lo pagan mejor también, entonces esa filosofía se le fue entrenado a la gente donde insistimos mucho en la ISO 9001 donde a la gente se le daba capacitación permanente en los temas de calidad los objetivos de calidad la llenada de la documentación la entrega todo absolutamente todo, y la gente acepto muy bien esto”.

4.3. DESPUES DE LA CRISIS Y EN LA ACTUALIDAD:

Al entrar en la ley 550, esta les permitió iniciar un proceso de crecimiento, pasaron otra vez a dos líneas y en la actualidad cuentan con 3 líneas, tuvieron la posibilidad de lograr llegar a una cuarta línea pero cuando el mercado ecuatoriano cerró las importaciones de Colombia hace dos años, desarmaron la línea de producción acá y abrieron una línea de producción en el Ecuador en una fábrica de calzado que hace el mismo proceso que el que se realiza en Colombia , con las maquinas que se desmontaron en su empresa de Colombia y la marca sigue siendo WESTLAND.

Es así, como Industria de Calzado Jovical, en sus años de recuperación ha logrado volver a producir mayores volúmenes eficientemente, gracias la reducción de costos que ha implantado en la compañía basada en la experiencia vivida. Asimismo ha eliminado gastos indirectos como empleados temporales y ha disminuido los gastos en publicidad ya que el target al cual se encuentra dirigido actualmente no requiere una inversión agresiva.

Esto le ha permitido a Industria de Calzado Jovical obtener mejor rentabilidad si se compara con otras empresas que también se dirigen al sector industrial con productos de calzado, en consecuencia ha logrado posicionarse en este mercado con precios competitivos con respecto a productos sustitutos.

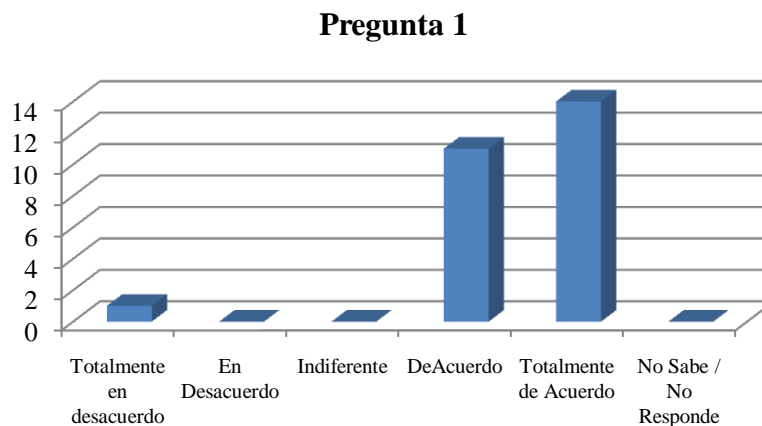
IV. ANÁLISIS ENCUESTA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

Esta encuesta se realizó con el objetivo de conocer la percepción de los empleados, directivos y operarios, acerca de temas referentes a la perdurabilidad empresarial, teniendo en cuenta los ejes de dirección y gerencia, o lo que es lo mismo estrategia y mejoramiento estaría en el camino de la perdurabilidad, presentando las características anteriormente indicadas.

Ficha técnica encuesta: Perdurabilidad empresarial en Industria de Calzado Jovical

1. Título: Encuesta perdurabilidad empresarial
2. Realizada por: Lizette Mogollón, Juan David Lorduy
3. Universo: empleados directivos y operarios de la empresa Industria de Calzado Jovical
4. Unidad de muestreo: personas
5. Fecha: abril 2011
6. Área de cobertura: Bogotá
7. Tipo de muestreo: muestreo aleatorio estratificado, en el que se tenía identificado el universo de la población al cual se quería encuestar.
8. Técnica de recolección de datos: encuesta vía internet.
9. Tamaño de la muestra: 26 personas.
10. Trabajo piloto la fecha trabajo de campo fue abril de 2011, en la ciudad de Bogotá, en este día se realizaron 26 encuestas vía internet haciendo uso de la página link: http://portal.urosario.edu.co/fac_administracion/instrumento_medicion/encuesta.php
11. Nivel de significancia: confiabilidad del 95 %
12. N° de preguntas formuladas: 47

Pregunta 1. Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo



Fuente: El Autor

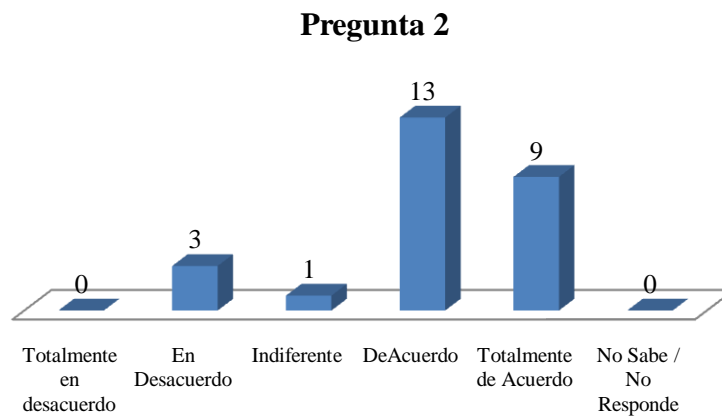
Según la investigación realizada, el 54 % los empleados de Industria de Calzado Jovical, están totalmente de acuerdo en que los empleados que hacen mayores aportes a la empresa con su

trabajo, esto se debe a que esta organización realiza programas de capacitación que se encuentran a la medida de las necesidades de la empresa y especialmente según los requerimiento de sus empleados. La empresa se preocupa por actualizar y capacitar constantemente a los empleados que hacen parte de la planta de producción con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas de calidad en las que ya se encuentra certificada la empresa y con el propósito de seguir en la búsqueda de nuevas certificaciones.

La capacitación a los empleados en una empresa que se encuentra en un sector tan competitivo como lo es el sector del cuero, calzado y marroquinería, es determinante ya que permite que estos sean un factor fundamental en el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa.

Los empleados encuestados consideran que si reciben capacitación podrán realizar mayores aportes en su trabajo ya que estos programas también promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de sus labores.

Pregunta 2: El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.



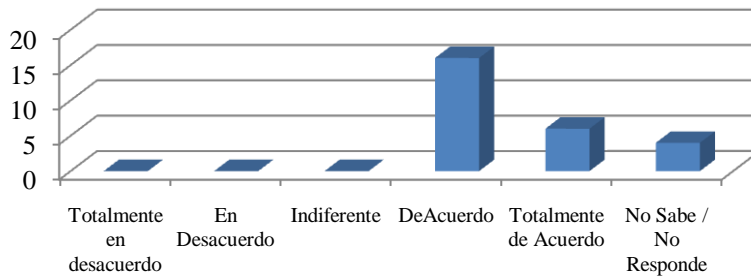
Fuente: El Autor

Con respecto a la afirmación “El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.” Los empleados de Industria de Calzado Jovical el 50 % está de acuerdo, el 34,6 % está totalmente de acuerdo y el 11,5 % se encuentra en desacuerdo.

Como se observa la mayoría de los empleados consideran importante la inversión de publicidad para favorecer el crecimiento de las ventas, a pesar de no ser la inversión en publicidad un rubro signficante en esta empresa, ya que como sus productos se dirigen a un mercado industrial no necesitan de publicidad para poder así aumentar las ventas.

Pregunta 3: Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

Pregunta 3



Fuente: El Autor

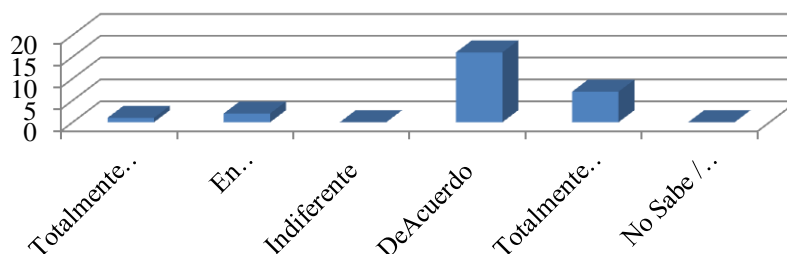
El 61,5 % de los empleados encuestados en Industria de Calzado, consideran que son los directivos quienes tienen mayor conocimiento del cliente y del mercado, los empleados de la planta de producción consideran que esto se debe a que ellos tienen un mayor acercamiento a los clientes pues son los directivos quienes, personalmente los visitan para ofrecerles sus productos y asimismo tienen la oportunidad de conocer el mercado, porque esa experiencia les permite conocer los productos y precios de la competencia.

Los directivos, por su parte, consideran que este conocimiento del entorno es vital ya que esto les permite conocer a profundidad cuáles con las variables que podrían afectarlos positiva o negativamente en el desempeño de sus actividades, ya que al tener conocimiento podrán implementar nuevas estrategias, determinar posibles riesgos con el fin de disminuir la incertidumbre y, de esta forma, poder tener una mejor visión del futuro para la compañía, especialmente de aquellos factores que puedan ser considerados como una amenaza.

Cabe aclarar que aunque son los directivos quienes tienen un mayor conocimiento de entorno y de mercado, en esta empresa se preocupan por informar a sus empleados del contexto en el cual se desempeña la empresa, ya que los empleados contribuyen en el desarrollo exitoso de esta organización, la cual se desenvuelve en un entorno dinámico y cambiante.

Pregunta 4: La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.

Pregunta 4

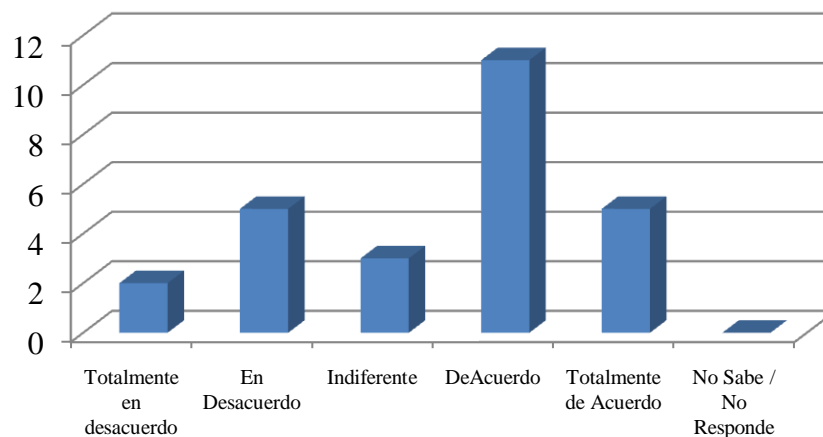


Fuente: El autor.

Con referencia a la afirmación “La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.” El 61,5 % de los empleados encuestados, están de acuerdo porque puede si le da uso productivo a la información que conozca acerca de sus grupos de interés, podrá obtener beneficios entre los que se encuentran: A los clientes podrá clasificarlos y determinar cuáles tienen más potencial y cuáles no; al identificar a sus clientes podrá conocer sus necesidades y ofrecerles mejores soluciones en seguridad industrial. Por otra parte si la empresa tiene información de la competencia esto le permitirá y facilitará la planeación de sus estrategias para el desarrollo de sus ventajas competitivas; si conoce sus proveedores podrá saber cuáles les proporcionarán mejores materias primas en términos de precios y calidad de los materiales, especialmente en un sector en el que el contrabando predomina, utilizar la información de sus clientes, proveedores y competencia determinante en la consecución de certificaciones y la eficiencia de los procesos en la organización.

Pregunta 5: Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

Pregunta 5

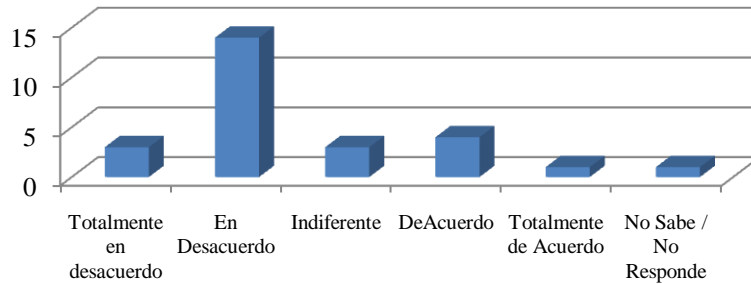


Fuente: El Autor

El 42,3 %, y el 19, 2 % se encuentran De acuerdo y Totalmente de acuerdo, respectivamente, en que los empleados que analizan evalúan y comentan sobre las actividades de la empresa son los que están más comprometidos, ya que ven esto como una retroalimentación de sus labores, lo cual les permitirá no cometer los mismos errores en el futuro, y asimismo valorar las labores de los empleados que sobresalen. En este caso el 11,5 % es indiferente a este tipo de comentarios. En industria de Calzado Jovical los empleados consideran que si al analizar a profundidad las actividades de otros empleados les puede permitir crear sentido de pertenencia en equipo.

Pregunta 6: Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

Pregunta 6

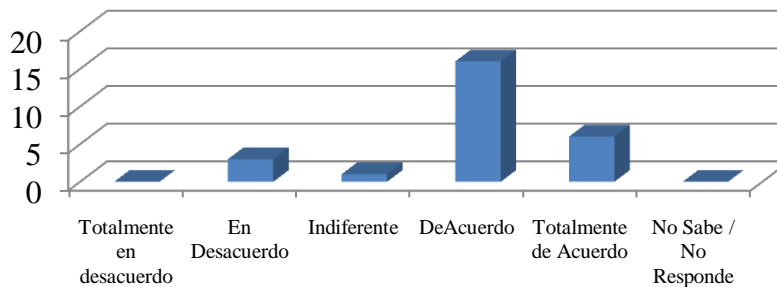


Fuente: El Autor

Esta pregunta corrobora la información de la pregunta 3, en la que la mayoría de los empleados considera que los directivos son los que tienen mayor información del cliente, del entorno y del mercado. En este caso el 53,8 % se encuentran en desacuerdo, ya que son los directivos quienes tienen conocimiento acerca de estos aspectos, precisamente porque en el rol que desempeñan tienen una gran acercamiento con el entorno, conocen a profundidad el mercado y las necesidades de los clientes.

Pregunta 7: La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.

Pregunta 7

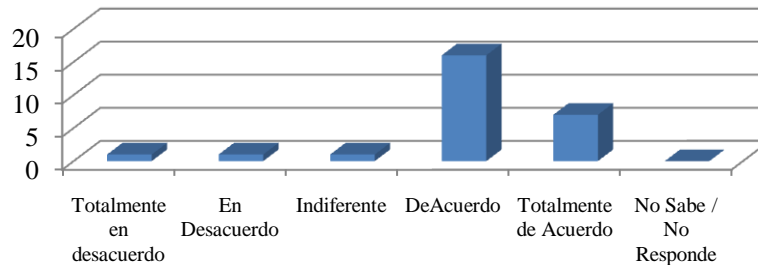


Fuente: El Autor

En esta pregunta, los empleados encuestados, se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo un 86,4 %, estos empleados afirman que si los directivos y los socios tienen un buen desempeño en su gobierno, esto permite un eficiente desempeño de las actividades, ya que los directivos ejercen un liderazgo coercitivo también se sabrán comunicar las decisiones que los directivos hayan tomado en pro de la eficiencia de las operaciones de la organización. Si los directivos tienen un buen comportamiento esto también influirá en el buen desempeño de los empleados en sus labores.

Pregunta 8: La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tengan de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.

Pregunta 8

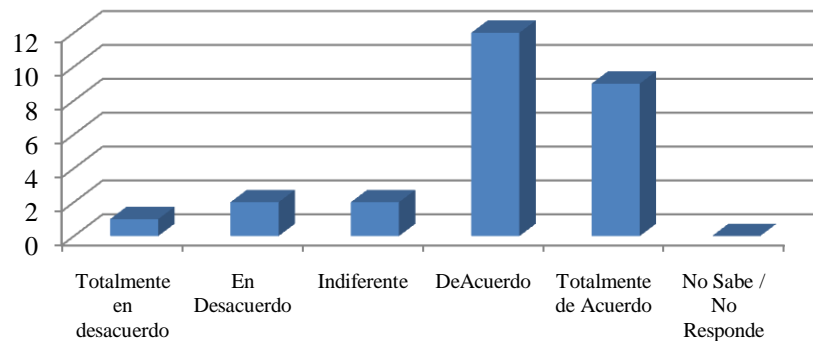


Fuente: El Autor

El 62 % de los empleados se encuentran de acuerdo, y el 27 % se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación “La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tengan de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder”, ya que consideran que si tienen claro conocimiento del rol que cumplen dentro de la organización y si los otros empleados también conocen las funciones del líder, podrán tener un mejor desempeño de sus funciones y asimismo en el papel que ocupan en la empresa porque no desarrollarán actividades que no les corresponde sino que responderá únicamente a las actividades indicadas por el líder.

Pregunta 9: La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.

Pregunta 9

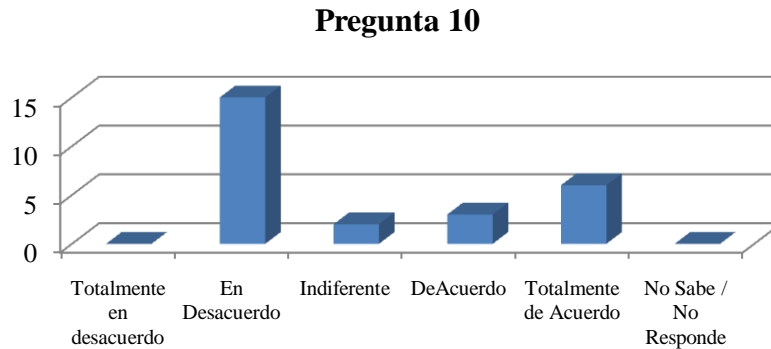


Fuente: El Autor

Acerca de la importancia de las imágenes de futuro por parte de los directivos en la consolidación de una empresa, el 81 % de los empleados encuestados se encuentra De acuerdo y Totalmente de acuerdo en este factor, ya que consideran que la capacidad de visión de los directivos abarca los proyectos, ideas, pasos, esquemas, planes, que motivan, integran y acercan a sus integrantes. Esta claridad de la visión le permite a los empleados, directivos y operarios definir una sola dirección, pues el objetivo de un líder debe ser transmitirles a los empleados su

visión de futuro. Entre las funciones principales de un directivo, se encuentra establecer la dirección que debe tomar la organización, para que establezca planes, defina objetivos, motivar a los empleados para lograr alcanzar los objetivos.

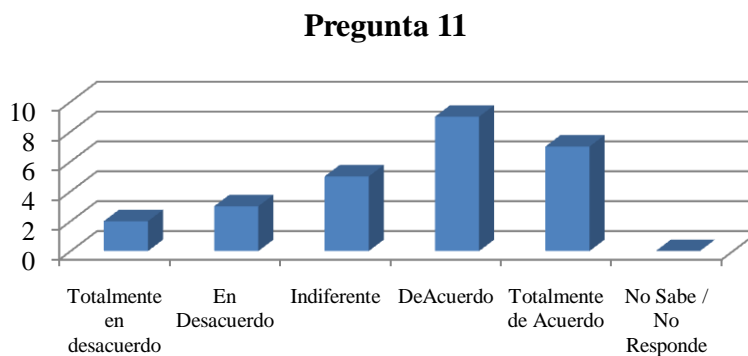
Pregunta 10: La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.



Fuente: El Autor

El 57,7 % de los empleados encuestados en Industria de Calzado Jovical consideran que la empresa no tiene herramientas que permitan escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados. El 23,1 % que hace parte de grupo de los empleados que están totalmente de acuerdo, se refieren a métodos como los memorandos o anotaciones en la hoja de vida de los empleados.

Pregunta 11: Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.

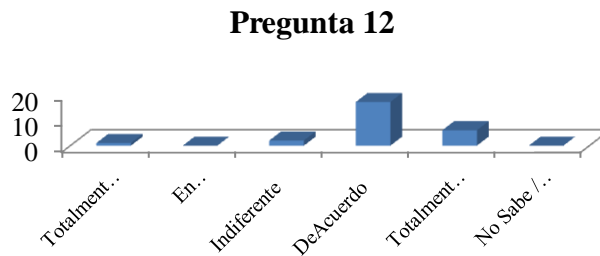


Fuente: El Autor

Con respecto a la afirmación “Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.”, las opiniones se encuentra muy divididas ya que el 8 % está totalmente en desacuerdo, el 12 % en desacuerdo, el 19 % es indiferente, esto se debe a que, en sus inicios era una empresa familiar, en la que la sucesión y relevo generacional era una

cuestión natural, sin embargo en la actualidad no hay procesos de relevo generacional constantes, los empleados afirman que cuando estos procesos se presentan son únicamente para personas que han trabajado un tiempo considerable en la empresa. Es importante tener en cuenta que esta empresa inició como una empresa familiar, que realizaba relevos generacionales a los hijos del presidente y fundador en aquel entonces, quienes después de un tiempo decidieron no seguir con la dirección de la empresa, debido a inconvenientes familiares. Después de esto, la dirección de la empresa paso a manos del Señor Jaramillo, quien no tenía ningún vínculo con la familia fundadora. Esta situación comprueba los inconvenientes que se presentan para que una empresa familiar pueda llegar a ser exitosa.

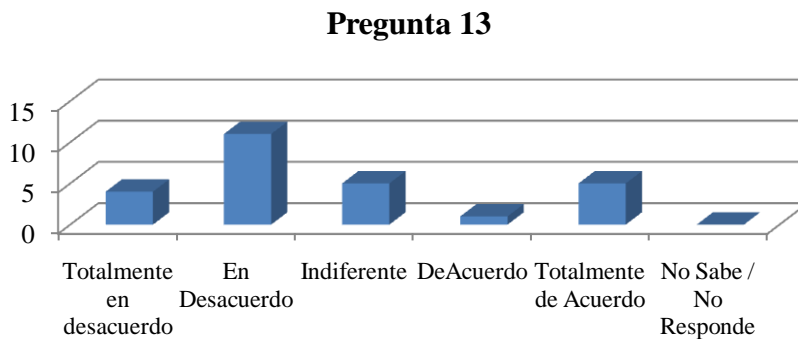
Pregunta 12: Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.



Fuente: El Autor

Teniendo en cuenta que los stakeholders (grupos de interés) se refiere a aquellas personas o grupos de personas que están vinculadas o influyen de alguna manera en actividades de todas las empresas, incluye a empleados, proveedores, entidades públicas y privadas, y los clientes, el 65,4 % están de acuerdo con que las organizaciones que identifican y analizan estos grupos influyen positivamente en el buen gobierno de los directivos. Adicional a esto los empleados también consideran que si se desarrolla una buena relación con los grupos de interés la empresa también logrará confianza en sus empleados lo que genera mejoras en el ambiente de trabajo.

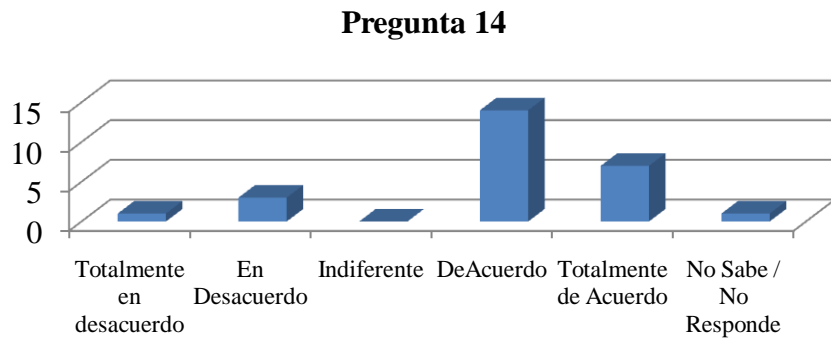
Pregunta 13: Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.



Fuente: El Autor

Con respecto a la utilización de índices de rotación externa en la toma de decisiones de las políticas de retención de los empleados, el 42,3 % de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo y el 15,4 están totalmente en desacuerdo, ya que tanto los directivos como los empleados la planta de producción consideran que esta información no les es útil, ya que al momento de definir este tipo de políticas tienen en cuenta otros factores, como ofrecer beneficios para los empleados y estar al tanto de sus necesidades para ofrecerles un ambiente laboral agradable y con bienestar.

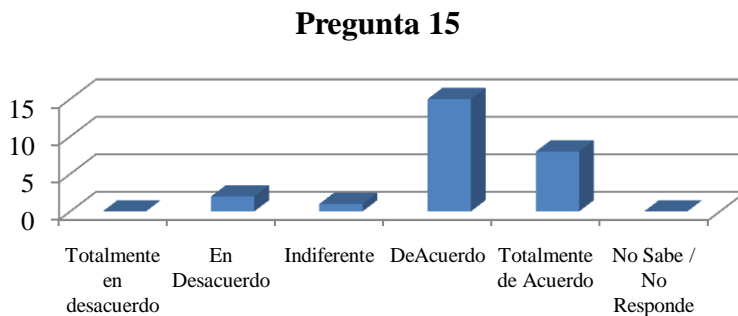
Pregunta 14: Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.



Fuente: El Autor

En un sector tan competitivo como el de calzado y cuero, el 54 % de los empleados encuestados, están de acuerdo en que es una función vital de los ejecutivos estar atento a las nuevas oportunidades de negocio, e inclusive ya llegar a buscarlas, pues al ser los directivos los que se encuentran en una directa relación con clientes y grupos de interés son ellos quienes deben estar pendientes de las oportunidades de negocio que se presenten. pues es así como han logrado salir adelante, ya que los directivos en el momento de la crisis estuvieron muy atentos a la nuevas oportunidades que les presentaba el mercado institucional.

Pregunta 15: Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.

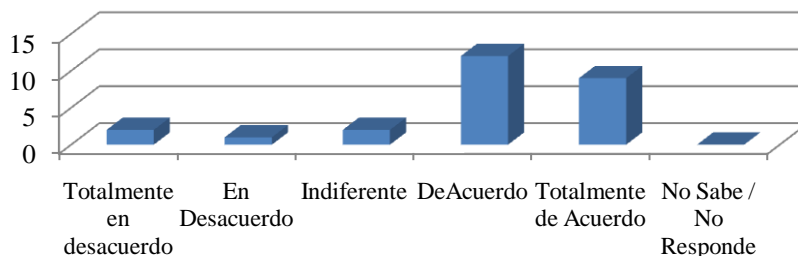


Fuente: El Autor

A la afirmación “Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro”, 8 personas están totalmente de acuerdo y 17 personas se encuentran de acuerdo lo que equivale al 80 % en las dos respuestas, este resultado se da porque los empleados de Industria de Calzado Jovical consideran que, si ser la visión un factor importante para los directivos la planeación estratégica es un factor fundamental en la búsqueda no solo de la visión sino también de la misión de la compañía. La construcción de futuro de la organización se basa en elaborar proyectos, ideas, pasos, esquemas, planes, etcétera, que motivan, integran y acercan a sus integrantes, los empleados de Industria de Calzado Jovical consideran que lo anterior no se puede lograr si no se analiza la situación del mercado, que permita definir objetivos, establecer estrategias y crear planes estratégicos con el fin de alcanzar tales objetivos.

Pregunta 16: La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.

Pregunta 16

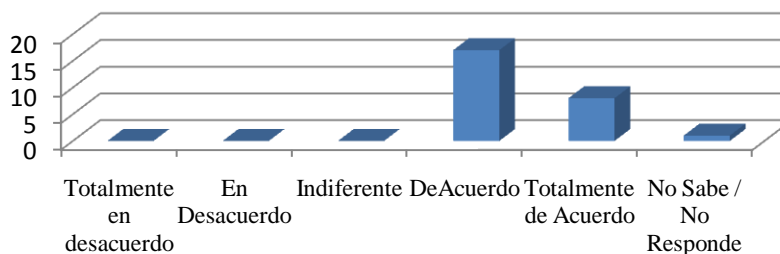


Fuente: El Autor

El 46, 2 % de los empleados encuestados, se encuentran de acuerdo y el 34,6 % están totalmente de acuerdo, pues consideran que en el sector del cuero, calzado y marroquinería los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero son transparentes, porque todas las empresas tienen acceso y cuentan con posibilidades de verse beneficiados de estas herramientas.

Pregunta 17: Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.

Pregunta 17

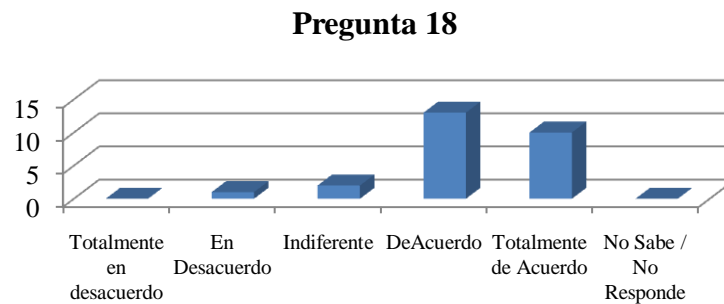


Fuente: El Autor

En Industria de Calzado Jovical realizan capacitaciones en el tiempo oportuno se conocen las necesidades de los empleados, esto lo opinan el 65,4 % de empleados que se encuentran de acuerdo, ya que al ser el sector del cuero, calzado y marroquinería un sector en que el

constantemente se imponen nuevas tendencias en el mercado, en la materia prima que se utiliza en los productos, la empresa se preocupa por capacitar y formar a directivos y empleados de la planta de producción con cursos para técnicos y profesionales que se realizan en el SENA.

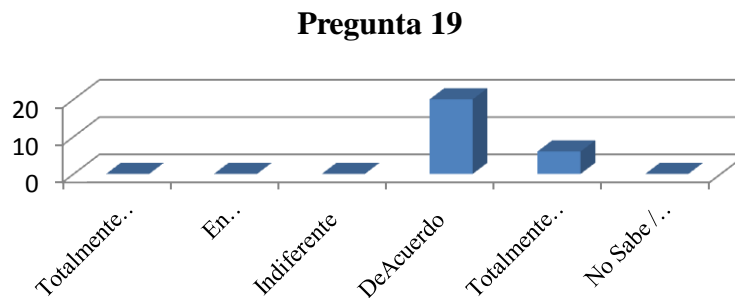
Pregunta 18: Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.



Fuente: El Autor

El 50 % de los empleados encuestados están de acuerdo, y el 38,5 % se encuentra totalmente de acuerdo con que las empresas obtienen ventajas competitivas al formalizar y contabilizar el conocimiento que producen los empleados, ellos opinan que esto les facilita tener un control acerca de lo que aprenden los empleados, especialmente los de la planta de producción en las capacitaciones.

Pregunta 19: La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.

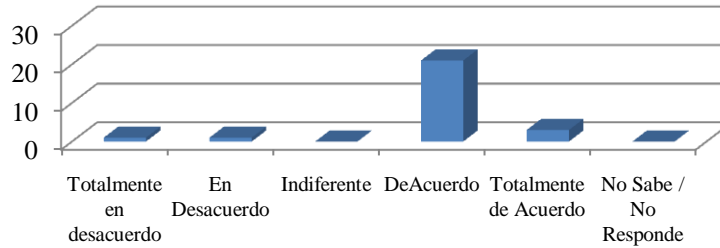


Fuente: El Autor

Con respecto a la afirmación “La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector” el 76,9 % de los empleados directivos y los de planta de producción se encuentran de acuerdo y el 23,1 % están totalmente de acuerdo, ya que el posicionamiento estratégico en este sector es un factor fundamental, ya que este es el resultado de la implementación de estrategias exitosas de mercadeo que han llevado a la organización a que tenga reconocimiento en el sector. Este posicionamiento lo ha logrado desarrollando nuevos clientes, nuevos productos, e incluso por el modelo de negocio que ha desarrollado Industria de Calzado Jovical en el mercado de seguridad industrial.

Pregunta 20: El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.

Pregunta 20

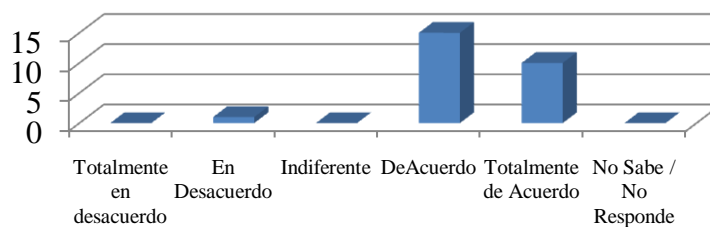


Fuente: El Autor

En Industria de Calzado Jovical, el 58,3 % se encuentra de acuerdo y con que el buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a los grupos de interés al momento de tomar decisiones, los empleados de esta organización consideran que este es un aspecto relevante en el desarrollo de las actividades de los directivos porque si los directivos tienen una buena relación con los proveedores, clientes, accionistas y todos los grupos de interés, podrán comprender mejor sus expectativas y necesidades, esto también permitirá tener una relación de confianza y transparencia con los mismos. Esta relación constructiva con los grupos de interés es de gran importancia al momento de tomar decisiones porque permite que se planteen estrategias que beneficien a ambas partes ya que estas personas pueden impactar positiva o negativamente en las actividades de la empresa.

Pregunta 21: El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.

Pregunta 21



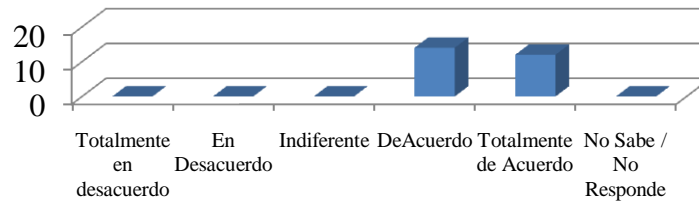
Fuente: El Autor

El 57,7 % de los empleados encuestados, están de acuerdo y el 38,5 % se encuentran totalmente de acuerdo con que el reconocimiento al desempeño en las labores de los empleados tiene como consecuencia la identidad y cohesión social al interior de la compañía. Lo anterior se debe a que cuando los empleados realizan un buen trabajo o han cumplido con las expectativas de los directivos, el trabajo que realizan exitosamente es valorado por los más altos ejecutivos, generando identidad corporativa, sentido de pertenencia y motivación para realizar sus labores, de esta forma es como se desarrolla la cohesión porque, asimismo, se fortalece el trabajo en

equipo en la organización al contar con un equipo de colaboradores que además de realizar su trabajo con gusto, se siente comprometida con los objetivos de la empresa.

Pregunta 22: La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.

Pregunta 22



Fuente: El Autor

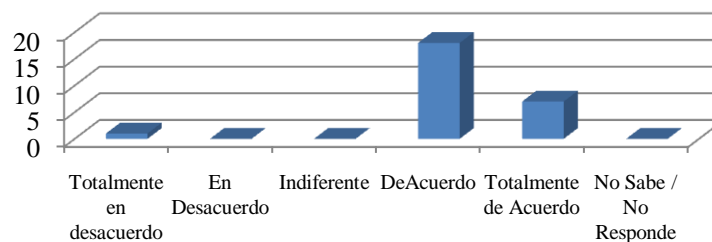
Los empleados de Industria de Calzado Jovical se encuentran 53,8 % y 46,2 % de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, con esta afirmación, ya que, desde los más altos directivos se transmite un ambiente laboral en el que la ética y la responsabilidad social, ya que se preocupan por tener en cuenta que pueden incurrir en comportamientos irresponsables que ocasionarían graves consecuencias que pondrían en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta que el activo más importante de una organización son sus empleados, en Industria de Calzado Jovical tienen muy en cuenta que todas las decisiones involucran a muchas personas y que cada decisión que se tome puede tener repercusiones tanto para sus accionistas como para sus empleados, proveedores y clientes, de esta forma la ética es un factor determinante en las decisiones de los directivos, en esta empresa se realiza con base a principios éticos que se rigen por sentido humano y principios éticos y morales.

En esta empresa existe una estrecha relación entre ética y responsabilidad social empresarial, porque se preocupan por el entorno en el cual se desempeñan y asumen un compromiso especialmente ético, que favorece el buen desempeño de la empresa.

Pregunta 23: El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

Pregunta 23



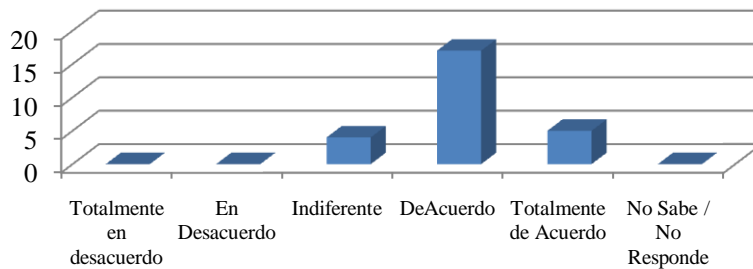
Fuente: El Autor

Según la investigación realizada, el 69,2 % de los empleados se encuentra de acuerdo y el 26,9 % está totalmente de acuerdo con que los valores de la empresa se aprenden y afianzan por su constante reforzamiento. Esto se debe a que si los empleados tienen claro cuáles son los valores éticos por los que se rige la empresa, y además, reciben un constante reforzamiento, podrán lograr que todos los empleados vayan en la misma dirección logrando cohesión en el equipo de trabajo y sentido de pertenencia.

El afianzamiento de los valores compartidos de la organización, les permite a los empleados saber cuáles son las creencias, las normas el modo de conducta que sea en pro del logro de la misión y la visión de la empresa.

Pregunta 24: El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.

Pregunta 24

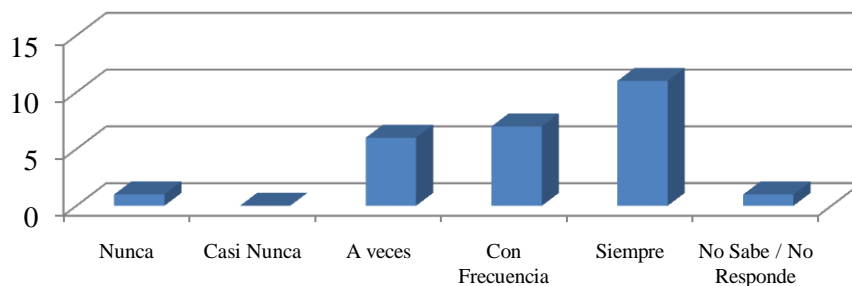


Fuente: El Autor

El 65,4 % de los empleados se encuentra de acuerdo y el 19,2 %, esta de acuerdo con que en la agenda estratégica de la empresa se tiene en cuenta el desarrollo social, un caso de eso es que la empresa recicla todos los residuos de cuero u otros materiales que puede revender, con estos ingresos realizan un fondo para los empleados, el cual se encuentra abierto para su uso, de esta forma los empleados pueden solucionar rápido alguna urgencia económica que se les presente.

Pregunta 25: La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.

Pregunta 25

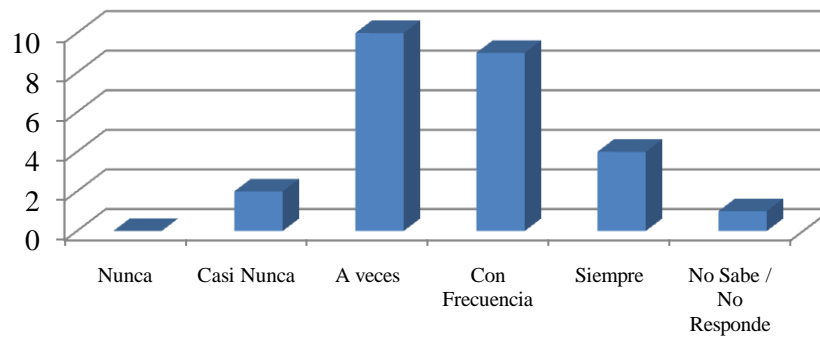


Fuente: El Autor

Teniendo en cuenta que Industria de Calzado Jovical pasó por una crisis que la tuvo muy cerca de la quiebra, el 42 % de las personas encuestadas consideran que siempre que una empresa formalice por escrito sus experiencias y lecciones aprendidas, podrá tomar mejores decisiones a futuro

Pregunta 26: La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

Pregunta 26

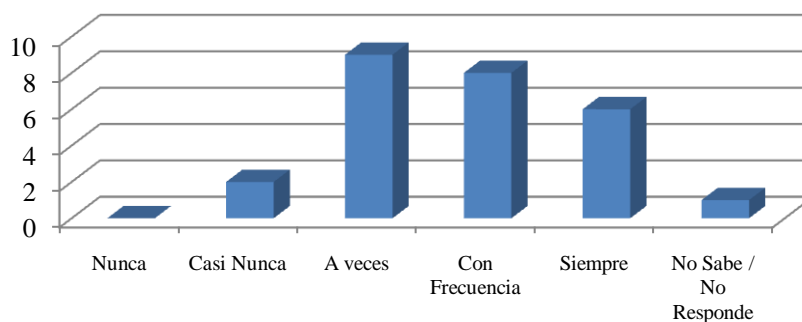


Fuente: El Autor

En la actualidad este fenómeno de la liquidación de las empresas debido a problemas de liquidez o ausencia de largo plazo, se da en las empresas que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas. Es por eso que el 38 % de las personas encuestadas opinan que a veces las empresas encuentran como solución como liquidez, el 35 % considera que sucede con frecuencia y el 8 % cree que esto sucede casi nunca.

Pregunta 27: La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.

Pregunta 27



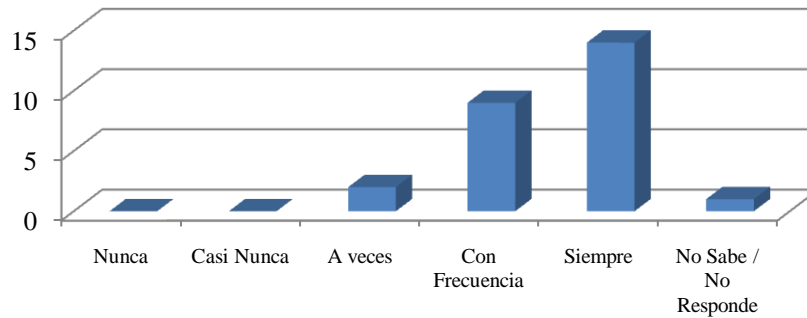
Fuente: El Autor

El 35 % de los empleados de Industria de Calzado Jovical considera que A veces la empresa es efectiva si le da autonomía para solucionar problemas, el 31 % opina que sucede con frecuencia y el 23 % considera que sucede siempre. En esta empresa a pesar, que son los directivos quienes toman las decisiones más importante, los empleados como los de planta de producción tienen

autonomía para solucionar problemas, esta autonomía depende de la gravedad de la situación, en la que se vería necesario la intervención de un directivo.

Pregunta 28: La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

Pregunta 28



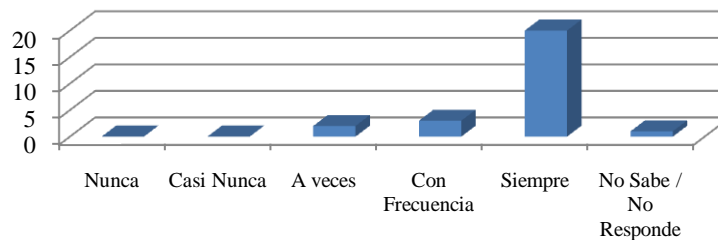
Fuente: El Autor

Los empleados de Industria de Calzado Jovical consideran que La conformación de grupos por parte de las directivas sucede siempre, 54 %, y el 35 % considera que sucede con frecuencia. Esto notoriamente tiene como consecuencia un trabajo en equipo que realiza eficientemente sus labores. El desarrollo de estas actividades en grupo también permite que los empleados se integren, realicen un trabajo basado en la comunicación e influye positivamente porque genera motivación para llevar a cabo las labores asignadas.

Adicional a lo anterior, el trabajo en equipo también les ha servido para generar un mayor cohesión, solidaridad y sentido de pertenencia a la organización.

Pregunta 29: La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.

Pregunta 29



Fuente: El Autor

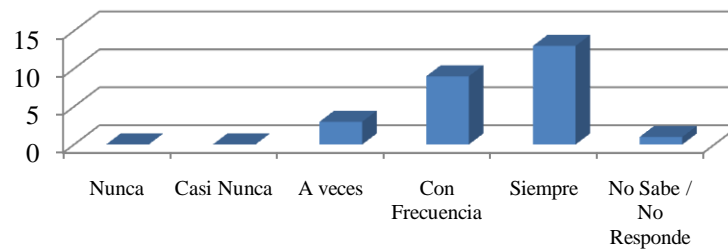
Los empleados de Industria de Calzado Jovical, después de lo vivido durante la crisis, y de los cambios tan drásticos y positivos que se vivieron al interior de la organización, el 77 % de las personas encuestadas consideran que si una empresa aprende de sus experiencias logrará tener ventajas frente a sus competidores. Un claro ejemplo de esta situación es esta empresa, en la que en la actualidad tiene productos que no van dirigidos al comercio y tampoco tienen contacto con la informalidad característica del sector del calzado, el giro que dieron al decidir ofrecer productos que son para el mercado de la seguridad industrial innovando en el producto con la

materia prima que utilizan les permite hoy tener una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del sector.

Para esta empresa es claro que, fue necesario aprender, pero para esto primero tuvieron que descubrir en qué estaban fallando internamente, pues fue mucho mejor aprovechar las lecciones que les dejaba la crisis y aprovecharlas, lo fundamental aquí es el manejo positivo que le dieron los directivos a la empresa para evitar su liquidación.

Pregunta 30: Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.

Pregunta 30

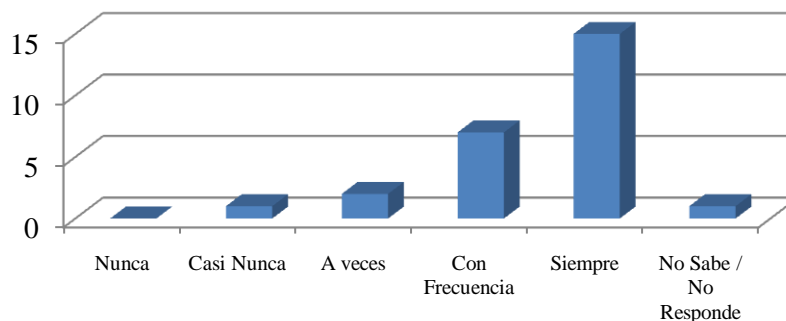


Fuente: El Autor

El 50 % de los empleados considera que siempre una empresa tenga definidos sus objetivos obtendrá resultados, el 35 % considera que esto sucede con Frecuencia. Al ser la base de los principales lineamientos de la empresa, allí están definidos a los que la empresa pretende llegar, por lo que si no están planteados no se verán los resultados ni los beneficios esperados. En industria de Calzado Jovical definir los objetivos es fundamental para el éxito de sus actividades ya que estos determinan el camino a seguir y también ayudan a motivar a los empleados para lograr el cumplimiento de los mismos.

Pregunta 31: Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.

Pregunta 31



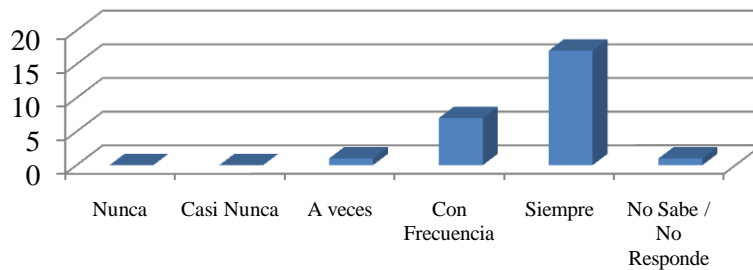
Fuente: El Autor

Según la investigación realizada para el 28 % de los empleados encuestados, opinan que la claridad en la definición de los cargos y responsabilidades de la junta directiva siempre dará como resultado un buen gobierno, el 27 % opinan que esto se da con frecuencia. La importancia

de la claridad las funciones y responsabilidades se da porque allí se determinan los derechos, obligaciones de los individuos que están en una posición, la diferenciación en los roles ayuda la consecución de los objetivos definidos anteriormente.

Pregunta 32: La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.

Pregunta 32

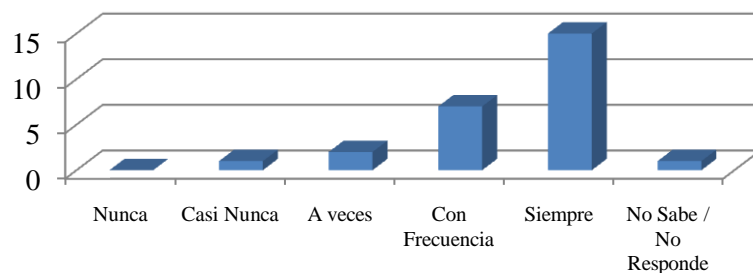


Fuente: El Autor

El 65 % de los empleados encuestados consideran que las empresas que cumplen con normas de calidad ISO son reconocidas y tienen ventajas frente a otras del mismo sector, esto es porque desde el proceso de recuperación de la crisis Industria de Calzado Jovical decidió iniciar el proceso de certificación, así las cosas, se encuentra certificado desde el año 2001 en ISO 9001 versión 2005, en la actualidad se encuentran certificados en la versión 2008, sus productos están además certificados bajo 3 normas técnicas internacionales la ASTM 2413 americana, la DIN 12568 y la m20344 que son europeas. Estas certificaciones le han permitido lograr una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

Pregunta 33: La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.

Pregunta 33

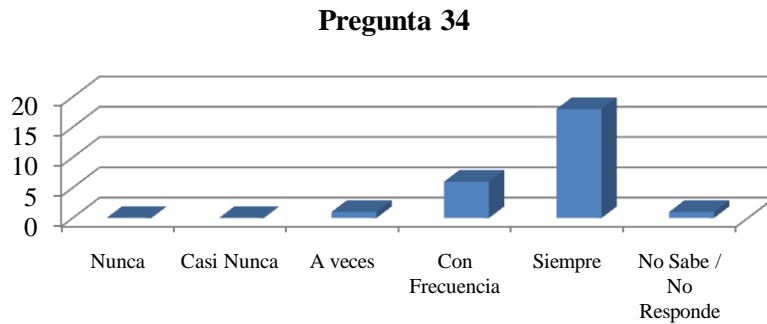


Fuente: El Autor

Un buen gobierno corporativo se define como el que sigue una serie de normas, prácticas, códigos éticos que generan un ambiente de armonía y transparente, el cual se traduce en confianza y credibilidad en todos los grupos de interés con los que tiene relación. De esta forma

el 58 % de los empleados considera que la Junta Directiva actúa de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

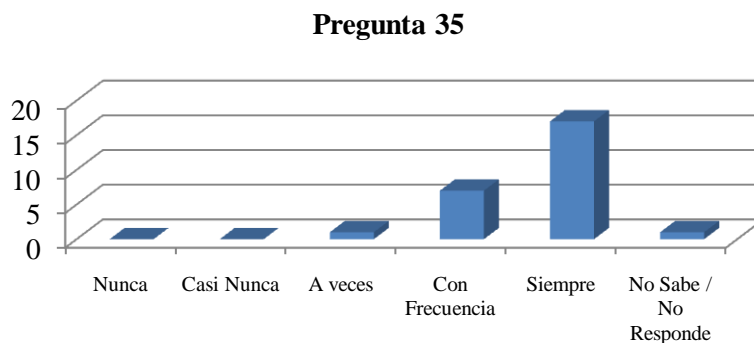
Pregunta 34: La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.



Fuente: El Autor

El 69 % de los empleados encuestados consideran que siempre que la empresa se preocupe por establece ventajas en sus productos, logrará mejores resultados de la competencia. En Industria de Calzado Jovical, en consecuencia de la disminución de las ventas, entre otros factores, se generó la crisis al interior de Industria de Calzado Jovical en 1997, por lo que sus directivos sabían que tenían dar un cambio radical en la implementación de la estrategia de diferenciación para lograr fidelización de los clientes, por lo que decidieron innovar en diseño, empaque y venta del producto. Lo anterior se ha traducido para esta empresa, no solo en la obtención de mejores resultados sino también en el posicionamiento que ha logrado en el sector,

Pregunta 35: La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.



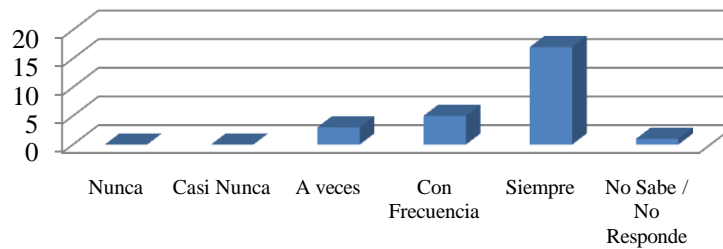
Fuente: El Autor

Con respecto a la afirmación “La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen”, el 65 % de los empleados considera que esto sucede siempre porque al cumplir con estos códigos, la empresa se compromete a formar una cultura de valores y ética empresarial que generan motivación satisfacción en los

empleados y como resultado obtener mejores resultados en todos los procesos internos de la compañía.

Pregunta 36: Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.

Pregunta 36

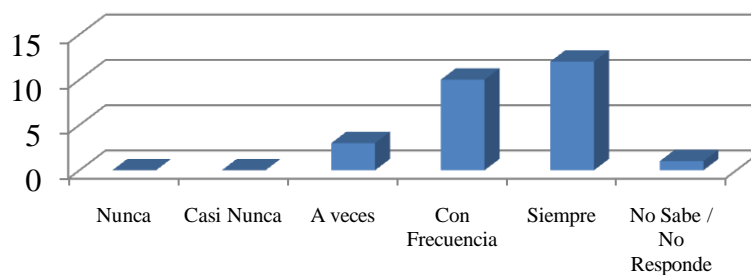


Fuente: El Autor

Los resultados de una empresa se dan si las áreas están compenetradas y coordinadas, según el 65 % de las personas consideran que esto se da siempre que, todas las áreas de la empresa se comuniquen y trabajen en conjunto. La importancia de este aspecto radica que, así se tomen decisiones en cada área de la compañía, todas hacen parte de una cadena de valor, por tanto deben estar comunicándose, esto con el objetivo de poder trabajar como equipo, si sucede lo contrario el resultado no será positivo. La interrelación y comunicación constante entre las áreas de la compañía también facilita conocer rápidamente debilidades y fortalecerse.

Pregunta 37: Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.

Pregunta 37

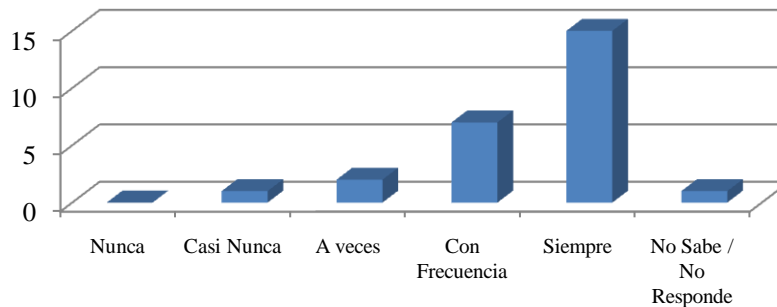


Fuente: El Autor

A la afirmación “Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral” las personas encuestadas respondieron que sucede a veces, 12 %, con frecuencia 38 %, y el 46 % considera que sucede siempre. Pues bien, estos espacios no solo favorecen que los empleados puedan compartir lo aprendido en la experiencia, sino también como un espacio en el que pueden intercambiar opiniones acerca de otros temas cotidianos, todo esto con el objetivo de favorecer el clima laboral.

Pregunta 38: El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.

Pregunta 38

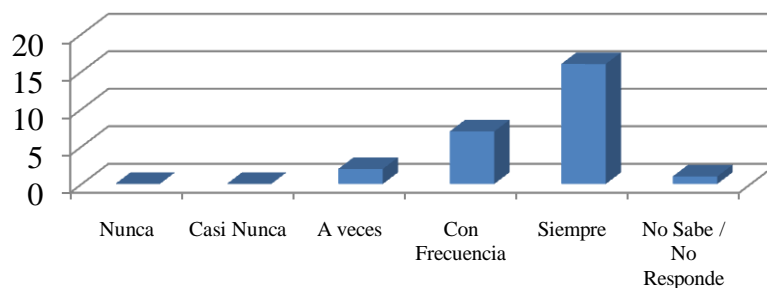


Fuente: El Autor

La identidad y el compromiso con la empresa, según el 58 % de los empleados encuestados, siempre está determinado por el conocimiento que tengan acerca de la filosofía, misión y objetivos, ya que allí es en donde se plantean todos los direccionamientos y líneas de acción hacia el futuro de la organización, desde los valores y principios éticos, pasando por lo objetivos y la misión de la empresa en la que se define las actividades que se planean hacer en los próximos años.

Pregunta 39: El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.

Pregunta 39



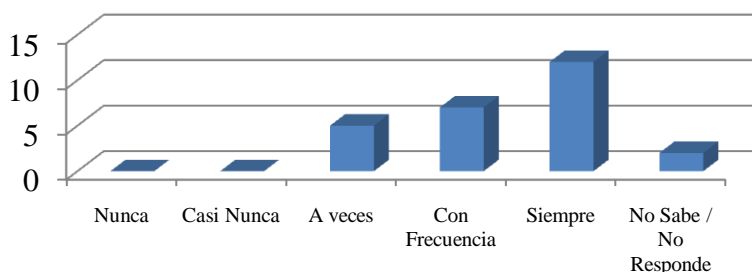
Fuente: El Autor

En industria de Calzado Jovical, se preocupan por encontrar las necesidades de sus empleados en capacitaciones o entrenamientos, por lo que se capacita constantemente a los empleados, tanto a los directivos como a los que pertenecen a la planta de producción. lo anterior tiene como consecuencia que el 62 % de las personas encuestadas consideren, que el aprendizaje y los conocimientos que obtienen en el trabajo favorecen su crecimiento personal, pues en estos cursos de formación pueden obtener competencia claves que les permite alcanzar un excelente desempeño, asimismo pueden identificar sus fortalezas y debilidades en las cuales debe trabajar, también los empleados pueden mejorar en alcanzar metas individuales. En el desarrollo de crecimiento personal de los empleados en Industria de Calzado Jovical,

también podrán identificar oportunidades para aspirar a nuevos cargos, de esta forma se genera un clima laboral más satisfactorio aumentando la motivación de los empleados.

Pregunta 40: La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.

Pregunta 40

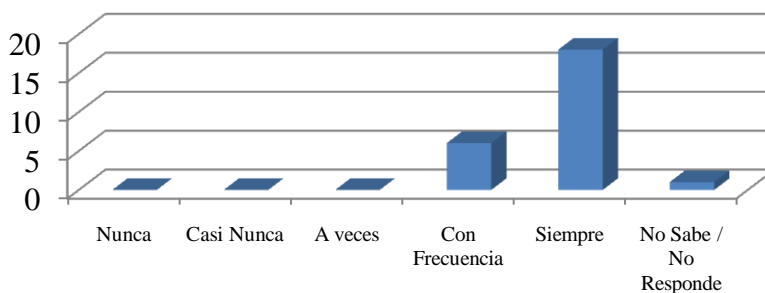


Fuente: El Autor

El buen desempeño de los directivos en su gobierno, siempre se ve favorecido por la relación y el diálogo y comunicación formal que establece con los grupos de interés, así lo considera el 46 % de empleados encuestados, y el 27 % opina que sucede con frecuencia. Industria de Calzado Jovical, se preocupa especialmente por tener una relación con los proveedores ya que como debe cumplir con certificaciones que determinan los estándares de calidad, establece por escrito las características que deben tener las materias primas adecuadas, también ha establecido una excelente relación con sus clientes, con los que establece términos de negociación que son claros y quedan por escrito. Esto asegura el buen gobierno de los directivos ya que establece una comunicación transparente que vela por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta 41: Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

Pregunta 41



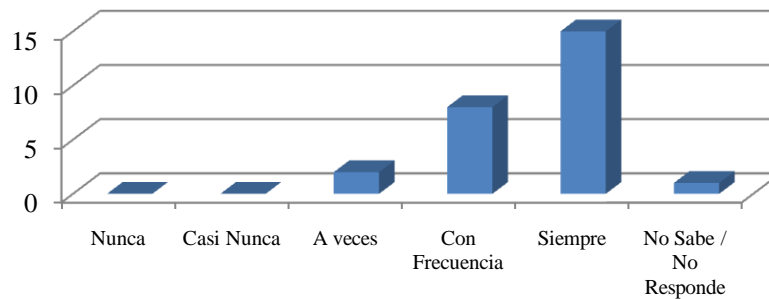
Fuente: El Autor

El 72 % de los empleados encuestados, considera que siempre el reconocimiento de una empresa en el sector del calzado se da por las buenas prácticas de manufactura, el 24 % opina que esto sucede con frecuencia. En el sector de calzado las empresas con buenas prácticas son reconocidas, ya que esto da como resultado la obtención de certificaciones de calidad en sus procesos; también le asegura al cliente que las empresas con buenas prácticas cuenta con los principios básicos de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado,

almacenamiento, transporte y distribución de los productos, ya que el objetivo de darle reconocimiento a las empresas que tiene en cuenta este aspecto es garantizar que cuentan con las condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos en la cadena de producción.

Pregunta 42: El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector.

Pregunta 42

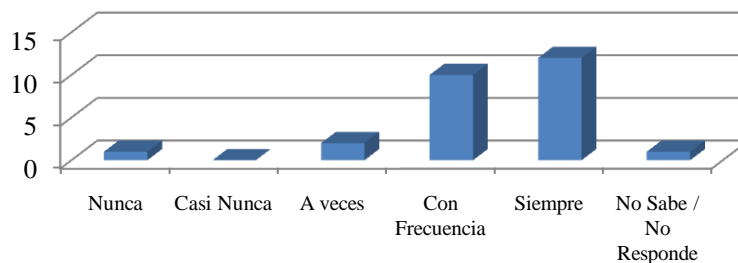


Fuente: El Autor

Desde sus inicios Industria de Calzado Jovical ha tenido muy claro la importancia de tener una dependencia que vele por el cumplimiento del marco legal de la organización y todo lo requerido en sus actividades, teniendo en cuenta que debe velar por el cumplimiento de la normatividad, procedimientos y metodologías, en materia de planeación, programación, presupuesto, contratación para garantizar el buen desempeño de estas funciones. De esta forma el 58 % de los empleados encuestados considera que siempre que exista una dependencia que vele por el cumplimiento de las leyes, será reconocida en su sector por fomentar la transparencia y confiabilidad en el desempeño de sus labores. Por otra parte el 31 % considera que esto sucede con frecuencia ya que en ocasiones hay empresas informales del sector de calzado que no le dan importancia a este aspecto.

Pregunta 43: La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.

Pregunta 43



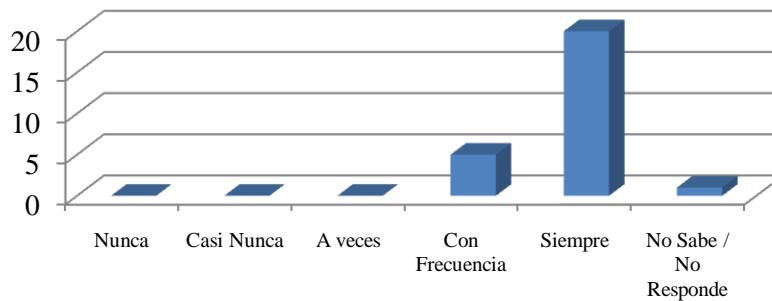
Fuente: El Autor

El 46 % de las personas encuestadas consideran que la documentación de las decisiones que se tomen, influye en la productividad de una empresa porque consideran importante, que para evitar

problemas futuros esto quede por escrito, pues de esta forma será más fácil medir la eficiencia de las decisiones relacionadas con la productividad de de la empresa. El 35 % opinan que esto existe con frecuencia, ya que consideran que, aunque es favorable que las decisiones queden documentadas, en ocasiones resulta complicado llevar un control del mismo.

Pregunta 44: Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

Pregunta 44

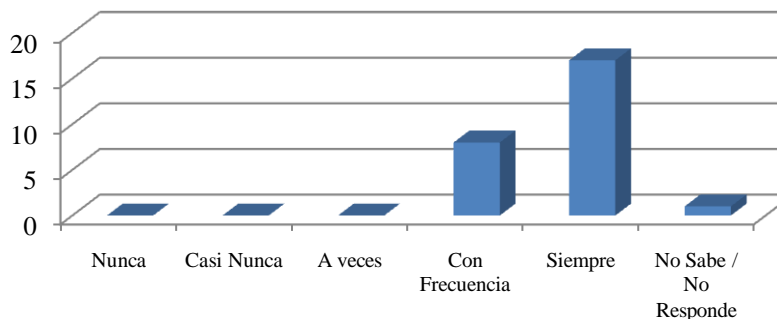


Fuente: El Autor

Los empleados de Industria de Calzado Jovical tienen claro la importancia de tener sistemas de información que en los que estén incluidos los grupos de interés, clientes proveedores y todos los actores estratégicos, ya que el 77 % considera que esto debe ser siempre así, pues esto facilita la automatización de procesos operativos, permite ofrecer una plataforma de información necesaria para tomar de decisiones y, lo más importante, su implantación permite lograr y desarrollar ventajas competitivas

Pregunta 45: Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.

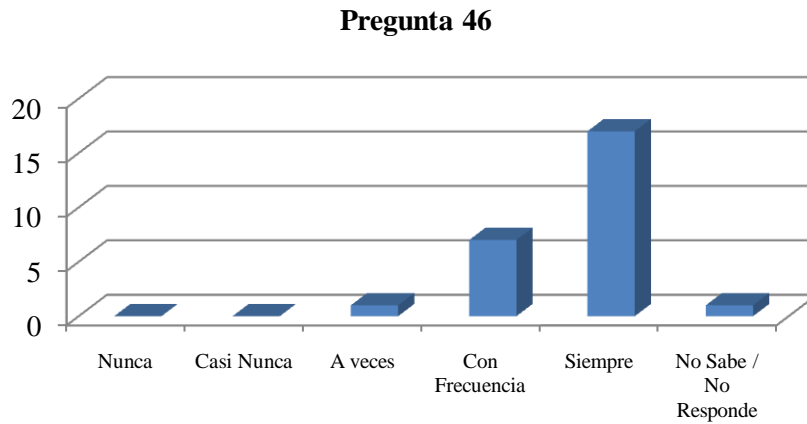
Pregunta 45



Fuente: El Autor

El 65 % de los empleados considera que el cumplimiento de las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherente que otorga ventajas a la empresa. La importancia de cumplir con estas políticas radica en que estas son las que definen la orientación a los directivos y a los empleados de la planta de producción en al elaboración y cumplimiento de los objetivos de la compañía.

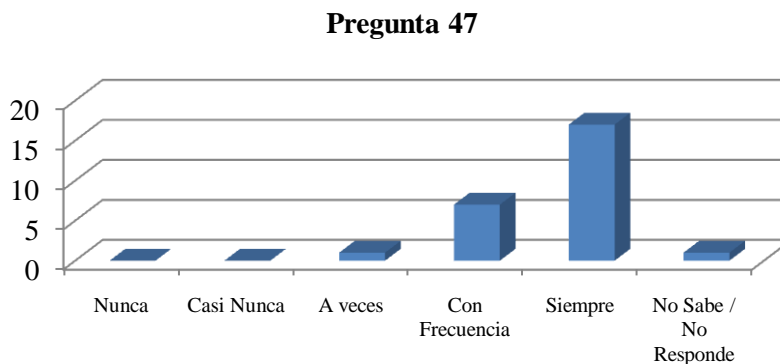
Pregunta 46: El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorgan ventajas competitivas.



Fuente: El Autor

Después de la crisis vivida en los años noventa, por Industria de Calzado Jovical, consideran importante aplicar metodologías que les sirvan para estar al tanto de las dinámicas del entorno, pues así lo afirma el 77 % de los encuestados que opinan que siempre que se lleven a cabo procesos para monitorear el mercado se logrará desarrollar ventajas competitivas, considerando siempre las amenazas u oportunidades que presentes en el entorno, en un mercado tan cambiante y volátil como lo es el del calzado.

Pregunta 47: El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.



Fuente: El Autor

Para los directivos de Industria de Calzado Jovical es de vital importancia tener como base de sus decisiones los preceptos éticos y morales, esto se refleja en que el 65 % de los empleados encuestados consideren que siempre la ética ha sido un factor fundamental en el desarrollo del buen gobierno de la empresa. En Industria de Calzado Jovical hay una constante la empresa mantiene preocupación y responsabilidad por los empleados (calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles dignidad y respeto, para que los empleados estén motivados a en el trabajo.

CONCLUSIONES

En general, analizando diferentes variables presentes en la situación de la empresa Industria de Calzado Jovical, se han encontrado diferentes momentos, indicadores, variaciones económicas, productivas, entre otras y situaciones tanto a nivel interno como externo de la empresa desde la década de los 90, hasta la actualidad; Pasando por un tiempo de crisis generada por la coyuntura general de la industria.

Al analizar estas variables mencionadas y hacer un paralelo con la historia y la situación actual de la empresa se logró identificar las diferentes causas por las que se vio involucrada en un momento de crisis, como fue afectada en diferentes aspectos que la componen y así mismo que estrategias lograron desarrollar para posicionar la compañía como una empresa reconocida en la actualidad y también como establecieron políticas y estrategias que no solo les ayudaron a superar la crisis sino también a mantenerse como una compañía estable, como por ejemplo la diferenciación, la innovación, la cultura organizacional, entre otras estrategias competitivas.

A lo largo del proceso de análisis de la información se han podido obtener las siguientes conclusiones acerca de Industrias Calzado Jovical, en las instancias mencionadas (antes, durante y después de la crisis) dichas conclusiones abarcan no solo el caso observado, también pueden ser aplicadas a situaciones generales que se pueden presentar en otras empresas que atraviesen por momentos de crisis:

- Los fracasos empresariales que se presentan en las organizaciones actualmente, requieren nuevos esfuerzos y compromisos por parte de la alta dirección de las empresas, para evitar que estas entren en crisis, o como en el caso de Industria de Calzado Jovical para que estas logren afrontar una crisis de manera exitosa, ya que las nuevas economías que están emergiendo hace que sea necesario nuevos tipos de liderazgo, y aunque el fracaso es un vuelco no deseado en la vida empresarial, este puede ser valiosamente instructivo y de gran valor ya que el conocimiento de los errores y equivocaciones al momento de empezar un nuevo negocio o al manejar situaciones de crisis ayuda a evitarlos y a tener un criterio mejor para enfrentarlos.
- Los gerentes deben aprender a enfrentar una crisis pensando no en lo que están perdiendo sino en el valor que esta representa para su compañía, ya que las organizaciones que logran superar las crisis se ven fortalecidas de gran manera, y sus estructuras se hacen más resistentes, además de ganar conocimiento y estar bien preparadas las crisis eliminan a la competencia más débil. Las crisis debe aprovecharse para fortalecer la organización, corregir todos los errores que se hayan cometido y mejorar las debilidades, involucrarse de un buen equipo de profesionales, promover cambios, realizar innovaciones y aprender a trabajar en equipo dejando atrás la autocracia y las tomas de decisiones de manera personal. Es importante recordar que las experiencias de los gerentes se hace con experiencias que han adquirido en los momentos más difíciles, que posteriormente se convierten en notables lecciones para no volverlas a cometer y ayudan a salir de la crisis o de aquellos fracasos inevitables.
- La crisis que atravesaba el país afectó las empresas en crecimiento, porque los precios de los principales productos decrecieron, generando una contracción de la demanda, las altas tasas interés que se presentaron en 1998 generaron devaluación y asimismo que los

clientes de los bancos se demoraran en realizar sus pagos, por lo tanto el acceso a nuevos créditos cada vez era más escaso lo que ocasiono una disminución en la capacidad de pago de las empresas, esta falta de recursos financieros hizo que pequeñas y medianas empresas como Industria de Calzado Jovical quedaran a la deriva de las oportunidades que ofrecía el gobierno colombiano.

- La causa principal que llevó a la crisis a Industria de Calzado Jovical fue el gran nivel endeudamiento que tenía la empresa con el sector financiero, y las dificultades que tenía para poder superar la iliquidez. Esto se refleja en el aumento de la razón de endeudamiento que en el año 2000, año del auge de la crisis alcanzó a ser el 93%. La herramienta ofrecida por el gobierno para la reestructuración de las pequeñas y medianas empresas que se encontraban en crisis en los años noventa, conocida como ley 550, sin duda fue un aliciente que le permitió a Industria de Calzado Jovical superar exitosamente la crisis, pasando a un nivel de endeudamiento del 51% en 2010.
- Entre otras causas, también se observa la contracción de la demanda que vivió la economía colombiana, lo cual dificultaba aun más poder superar la situación de iliquidez que vivía la compañía. Esta razón llevó Jovical a buscar otra alternativa de producto, otro target en el mercado y a mejorar e implementar nuevas estrategias comerciales. Las facilidades de la ley 550 y las estrategias de mercadeo implementadas en la compañía, le permitieron a Industria de Calzado Jovical contrarrestar los efectos de la crisis en la compañía, así fue que Jovical entró en la producción de botas y zapatos industriales y creó su marca más representativa hasta la actualidad conocida como Westland; en la actualidad esta marca es reconocida en el mercado a nivel nacional e internacional por su calidad.
- La economía global viene arrasando con sus permanentes e incesables innovaciones y por ende consecuencias en la economía local, esto ha hecho que muchas compañías del país entren en situaciones críticas, por esto se debe estar preparado para la entrada de esta economía global a el mercado local, teniendo planes de contingencia y con una preparación adecuada para responder a los cambios de la economía actual, siendo innovadores en los procesos y en las creaciones y manteniendo siempre la diferenciación como estrategia.
- La estrategia principal de Industria de Calzado Jovical fue la estrategia de diferenciación con el fin de ofrecer un producto que fuera identificado por el consumidor final, para lograr fidelización en el consumidor, los directivos decidieron implementar esta estrategia porque sus clientes no reconocían sus productos por una característica que hiciera referencia a la innovación en diseño, empaque o venta del producto. De esta forma lograron posicionarse y crecer en el mercado de seguridad y protección para la dotación de empresas, desarrolló la marca WESTLAND. Con la marca y la características que diferenciaban su producto, llegando a empresas como Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos), BP (British Petroleum). las estrategias de diferenciación se basaron en la utilización de materias primas que no se había utilizado en la fabricación de las botas y en la innovación en los diseños de las botas que ofrecen en la seguridad industrial.
- La implementación de esta estrategia también le ha permitido a Industria de Calzado Jovical mejorar su relación con los proveedores, vendedores y clientes, lo cual es fundamental para que esta estrategia sea sostenible, dado que si esta estrategia le permite

seguir posicionándose nacional e internacionalmente fortalecerá aún más sus ventajas competitivas.

- A partir de esta investigación se logró identificar lecciones de vida empresarial para el eje de dirección por parte de la empresa y su gerente, ya que durante todo el proceso del proyecto fue evidente la importancia que tiene el actual gerente general de la empresa Industrias de Calzado Jovical en el cambio de dirección que tomó la organización en los años de la crisis. Identificamos como importante el tema del liderazgo en la organización ya que como se demostró en este caso muchas veces en las empresas familiares el cambio generacional de padre a hijos no es el camino más conveniente ni el mejor a seguir.
- Este tema es importante para que las industrias no solo del sector del calzado aprendan y tomen como ejemplo esta experiencia ya que es más eficiente emplear a una persona que sea externa a la familia para que se haga cargo de la organización. Lo anterior tendrá éxito, esto siempre y cuando se le dé total confianza y libre albedrío a la nueva persona encargada de la dirección, en el momento de tomar decisiones para encontrar nuevos caminos hacia el éxito.
- En esta empresa de calzado, sus directivos consideran que el tema del liderazgo debe trascender siempre, ya que gracias a un correcto liderazgo han logrado el desarrollo personal en los empleados de la organización, de esta forma se han comenzado a manejar una serie de principios y valores, estos permiten que la relaciones de los empleados estén basadas en una buena comunicación, el resultado de esto la confianza mutua entre empleado y empleador.
- En la época de crisis, Industria de Calzado Jovical la gestión de sus directivos en la toma de decisiones, fue fundamental ya que en ese proceso sus acciones se caracterizaron por reconocer sus fracasos y aprender de ellos. El gerente, Cesar Jaramillo se reconoce por ser un buena líder, emprendedor y con capacidad de asumir riesgos y responsabilidades, este empresario durante su gestión se ha destacado por la forma en la que afrontó la crisis, por en otros casos, lo salida fácil hubiera podido ser abandonar y dejar hundir la empresa, pero él con su empeño y dedicación logro sacar de nuevo a flote la organización utilizando estrategias exitosas y una inigualable toma de decisiones
- En definitiva, después de la experiencia de esta investigación queda demostrado que una buena toma de decisiones por parte de la dirección, generó un cambio inmenso en la empresa, ya que contaron con la capacidad de tomar riesgos por una idea innovadora en un momento de crisis y emprender la lucha para que esta idea salga adelante planteadas, que en este caso siempre fue la diferenciación del producto mediante la calidad y la innovación.
- Adicional a lo anterior plasmado, debemos destacar algunas lecciones empresariales en términos del eje de Gerencia. A manera de conclusión durante la práctica de esta investigación vale la pena destacar la importante acción realizada por Industria de Calzado Jovical, es clara la importancia que tiene el mercado en esta industria y a pesar que el enfoque inicial de la organización era diferente, mediante estudios de mercadeo y llevando a cabo el análisis de importantes variable al momento de ingresar a un nuevo mercado, como las necesidades y preferencias de sus clientes, la organización logró penetrar el mercado de la seguridad como una empresa fuerte y competente.
- El éxito en las estrategias de mercadeo, se basó en saber a qué segmento del mercado iba a estar dirigido, ya que se enfrentaba a la arriesgada decisión de cambiar radicalmente el mercado al cual estaba dirigido, pues decidió cambiar de mercado objetivo del consumo

masivo a la seguridad industrial. Después de tener claro el segmento objetivo y el consumidor al cual le iban a ofrecer sus productos, decidieron utilizar la diferenciación y la innovación para ser más competitivos, de esta forma lograr ser reconocidos en el mercado. Al ingresar en este mercado tuvieron que enfrentarse a paradigmas de los consumidores basados en la importancia de la calidad del calzado industrial, lograr cambiarles la mentalidad y enseñarles las cualidades de un producto de calidad no fue fácil.

- Todo este proceso sus empleados lo consideran como una experiencia gratificante, al decidir entrar en un sector que va dirigido al sector petróleo en el que se encuentran empresas con alto poder adquisitivo, clientes a los que no fue tan difícil convencerlos de las bondades del producto para lo adquiriera, en la actualidad desde el presidente hasta el operario bajo también utiliza bota WESTLAND.
- Adicional a esto vale la pena destacar la importancia que le dio el gerente a los procesos y a la producción, en el momento de ingresar en las certificaciones de calidad, es muy importante comprender que las certificaciones de calidad enseñan a las organizaciones la manera de ser más organizadas, de estructurar sus procesos y les permiten adquirir una ventaja significativa frente a competidores que no se encuentren certificados, esta siempre es una práctica que lleva a las empresas a adquirir la diferenciación en el mercado.
- En definitiva la gerencia tiene una lección empresarial más que destacar, y es la importancia del recurso humano que durante la investigación siempre se vio evidenciada, es muy importante que los empleados al interior de la empresa siempre estén motivados y como su gerente logra estas motivaciones en tiempos de auge o de crisis, cosas tan básicas como cumplirles a tiempo con sus salarios, ayudarlos con préstamos dentro de la organización por calamidades domésticas o simplemente estar pendiente de capacitar a los empleados, hacen que ellos se sientan a gusto con su trabajo y desarrollen sentido de pertenencia hacia la empresa generando que la estabilidad laboral cada vez sea más alta y logrando mantener el conocimiento de los procesos dentro de la organización.
- El buen desempeño en la ejecución de las estrategias, estuvo determinado por la eficiencia en la que se utilicen los recursos y la forma en la que se aprovechen las oportunidades que presente el mercado, Industria de Calzado Jovical es un excelente ejemplo, ya que lograron darle un exitoso cambio radical a su organización replanteando estrategias las cuales están basadas principalmente en la diferenciación de sus productos, de esta forma lograron cumplir sus objetivos y lograr desarrollar una ventaja competitiva, que en la actualidad permite que sus clientes notan las características que hacen que las botas WESTLAND son un producto único, porque el consumidor percibe que tiene atributos que lo distinguen del resto.
- Industria de calzado Jovical se encuentra posicionada en el mercado de la seguridad industrial con la marca WESTLAND la cual se consolidó en el mercado petrolero nacional e internacional, en Colombia, el 95% de estas empresas se encuentra en el portafolio de clientes de esta empresa.
- La empresa continua fortaleciendo las estrategias ha utilizado desde el proceso de recuperación de la crisis, con el objetivo de mejorar su situación financiera económica, superar su endeudamiento, pagar sus obligaciones: Industria de Calzado Jovical ha optado por implementar estrategias que le generen más liquidez, solidez y sobre todo sostenibilidad y perdurabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- *Componentes de Liderazgo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2008c/420/COMPONENTES%20DEL%20LIDERAZGO.htm> el 8 de julio de 2011.
- *Competitividad sectorial internacional sector cuero y calzado*. Recuperado de http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen3/Competitividad_sectorial_internacional_sector_cuero_y_calzado.pdf el 10 de julio de 2011.
- David Fred R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª edición, Prentice Hall, México.
- Gómez Castañeda, O.R (Marzo 2006). “ *Liderazgo, Gerencia y Carisma*” en *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>
- Herrera, Héctor. *Concepto y ejemplos de estrategias de marketing*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/> el 10 de julio de 2011.
- *Estados Financieros Industria de Calzado Jovical*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=233> el 12 de julio de 2011.
- *Estados Financieros Industria de Calzado Jovical*. Recuperado de <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp> el 12 de julio de 2011.
- *Indicadores financieros*. Recuperado de <http://www.gerencia.com/razon-corriente.html> el 12 de julio de 2011
- Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William (2004) . *Marketing Séptima Edición*. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Krugman Paul R, *et al.* (1997) *Competitiveness*, Council on Foreign Relations Inc. EUA.
- Ley 1116 de 2006. (Diciembre 2006). Recuperado de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/leyes/Ley1116de2006.pdf>, el 21 de junio de 2011.
- Ley 550 de 1999. Legislación complementaria comentada y concordada. ISBN 678 021 X. Bogotá. 2002.
- Licon Calpe, Winston. (Febrero 2011). *Ideas fuerza realidad empresarial*. Recuperado el 8 de julio de 2011, de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/86/86fe443e-6960-4f1f-a1f7-838a36d51d20.pdf
- Oficina Asesoría Jurídica – Ministerio de Educación Nacional *Asignación básica mínima y dotación ley 70 de 1988*. Recuperado el 10 de julio de 2011 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86926.html>
- Ogayar Aranda, Manuel. *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.
- Ogayar Aranda, Manuel. *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.
- OGayar Aranda, Manuel. *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>.

- PARRA GARCIA, Germán. (1992) *Procesos Concúrsales*. Concordato de los comerciantes. Volumen I, Editorial Temis.
- PARRA GARCIA, Germán. (1992) *Procesos Concúrsales*. Concordato de los comerciantes. Volumen I, Editorial Temis.
- Porter Michael E. (1982) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.
- Porter Michael E. (1987) *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, CECSA, México.
- *Realidad Empresarial*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/AdministracionDoctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Realidad-Empresarial/> el 10 de julio de 2011.
- Superintendencia de Sociedades. (Noviembre 2009) *Oficio 220170749 del 28 de noviembre del 2009*. Recuperado de www.supersociedades.gov.co el 21 de junio de 2011.
- Toro Álvarez, Fernando. (1996) *Avances en la medición del clima organizacional: Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. Vol. 15, No. 1.

ANEXO 1

ENTREVISTA INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL

Lugar: Industria de Calzado Jovical

Fecha: Abril 26 de 2011.

Entrevistadores: Lizette Mogollón – Juan David Lorduy

1. E: Cuál es la historia de calzado Jovical?

C: Bueno voy a hacer un poco de historia de la compañía, la compañía nació en el año de 1979 estamos hablando hace 32 años, un poquito más de 32 años, fue fundada por la familia calderón, don José Vicente Calderón Pardo junto con su señora y cuando empezaron a nacer los hijos estos continuaron trabajando con él en la compañía.

Cuando la compañía nació lo primero que se hizo fue fabricación de calzado colegial y creo que durante mucho tiempo la gente, muchas personas, reconoció Jovical por este tipo de calzado.

Era la época del colegial y como ustedes saben el colegial es un calzado de ciclos, se vendía muy bien en diciembre en enero y un poquitico en febrero y llegábamos ya hasta julio, agosto más o menos llegábamos hasta ahí, ¿pero el resto de tiempo que hacíamos?, entonces lo que hicimos fue fabricar calzados casuales hoy llamados apaches o náuticos que se utilizan mucho con los jeans, calzado informal tanto para dama como para caballero.

Durante las épocas puntuales del colegial se fabricaba ese producto y el resto de tiempo se fabricaba náutico.

El transcurrir de la compañía fue iniciando con un taller, creciendo un poco en una forma desordenada, un poco empírica también porque el sector del calzado siempre ha sido de esa manera muy empírico un sector muy informal, van a encontrar mucha informalidad en la industria del calzado, adicionalmente es un sector que copia mucho por ejemplo hoy sale un zapato bonito y los 15 días ya están copiando el zapato y Jovical no estaba exento de eso, cosa parecida sucedió con otras empresas que también empezaron a copiar lo mismo entonces ya salió el calzado hevea colegial y otros que existen actualmente, pero nosotros cuando la situación se empezó a tornar difícil porque ya entonces Jovical comenzó a tener estructura porque ya teníamos una gerencia general, una gerencia financiera una de producción ya había estructura, entonces empezamos a salir del mercado porque esto era muy grande muy costoso a comparación a aquellas empresas que eran muy informales o que siguen siendo muy informales, empresas que no pagan impuestos no pagan parafiscales los sueldo son muy bajos son salarios a destajo, y adicionalmente salarios que los empresarios se demoraban en pagar, entonces la informalidad contra una empresa formal no hay ventaja no es comparativa.

2. E: ¿Don cesar discúlpeme lo interrumpo, la empresa la inicio usted?

C: No, La empresa la inicio la familia Calderón en el 79, yo estoy desde el año 91 aquí llevo 20 años en la Compañía, este año acabo de cumplir los 20 años el 1 de Abril del 91 ingrese yo a la compañía.

3. E: ¿Cómo llego usted a la compañía?

C: Llegué curiosamente porque un amigo me presento con el dueño de la empresa en un paseo, fue muy curioso y caímos como bien conversamos en varias oportunidades acerca de los mercados de la compañía te estoy hablando de hace ya 20 Años.

Entonces poner a competir las empresas licitas que ahorita compiten y se ven, contra una empresa que no tiene esas cargas prestacionales y esas cargas fabriles adicionales donde buscan el recurso en centavos trayendo unos materiales de una menor calidad versus una empresa que en ese instante, no es porque yo haya llegado en el 91 y creció la empresa y todo eso, no, fue porque José Vicente con una visión un poco mas futurista empezó a darle como una visión de empresa organizada , estructurada de otra faceta diferente a la informal a ser una empresa más formal, nosotros comenzamos a llevar nuestra contabilidad y todo en regla a pagar todos los tributos común y corriente a tener todo el personal registrado en las eps, pagar todo lo que teníamos que pagar todo lo legal, pero eso hacía que esta compañía tuviera una carga fuerte una carga prestacional una carga de arriendos de servicios públicos de insumos de buena calidad versus aquellos talleres que no pagan impuestos que roban el IVA que consiguen materiales no acordes a su calidad. Entonces empezamos nosotros a salir del mercado y el comercio infortunadamente en esa época hablo yo del año 91 era una peleadera con el comercio porque lo que busca el comercio es lo barato la economía, entonces *le decían a uno cuánto valen sus zapatos señor Jovical ejemplo valen 30 mil pesos, no es que en el Restrepo me valen a 20 mil, pero claro ellos ya tenían diferente calidad y lo que hablamos de las cargas y fue ahí que comenzó a ser difícil y tortuoso el camino de Jovical salir del mercado compitiendo con unas empresas informales ,compitiendo con unos precios que el comercio manejaba y que las condiciones del mercado también del mismo comercio la imponía y hoy por hoy la imponen todavía, el comercio hoy dice me sirve este zapato a tal precio y se lo pago a 120 días 150 días si quiere perfecto si no lo quiere no.*

Ese es el tema del calzado me imagino que eso de pronto puede replicar en otros sectores pero en este caso estoy hablando del sector del calzado.

Entonces nosotros empezamos a salir al mercado y nos fueron dejando de lado y nosotros también fuimos dejando de lado el comercio entonces empezamos a montar almacenes pero no se vendía a la misma velocidad que en el comercio, de tal manera que nos cogió la época del año 98 donde hubo aquella contracción de la demanda tan fuerte donde el PIB creció negativamente, Jovical se encontraba muy endeudado una deuda enorme para darles cifras Jovical tenía unos activos totales de 12 mil millones de pesos y unos pasivos de 9 mil millones de pesos, llegamos

hasta ese punto digamos incluso en un momento determinado a tener patrimonio negativo las pérdidas eran enormes teníamos un endeudamiento muy alto, teníamos muchísimos proveedores le debíamos a la DIAN mucho dinero y ahí fue en el año 99 cuando entramos en ley 222 o ley de concordato eso fue terrible una época muy triste porque no había liquidez los bancos no nos prestaban los proveedores nos vendían materia prima solo de contado, casi que estuvimos a punto de una liquidación. Salió la ley 550 y a uno entre el trasegar entre abril del 99 y diciembre del 99, la ley 550 entro en vigencia el 31 de diciembre del 99 pero entonces en ese trasegar de ley 222 pasamos de abril del 99 a junio del 2000 e hicimos un empalme y nos trasladamos de ley de concordato a ley 550 en junio del 2000 eso nos dio un respiro porque la ley 550 era un poco más flexible que la ley de concordato, entonces aprovechamos la oportunidad de que ya estando en ley 550 no teníamos que preocuparnos por embargos, por pagarle a los bancos a la DIAN o a los proveedores ya quedamos como blindados por decirlo así entonces nos dedicamos a trabajar y a conseguir mercado en ese momento sabíamos ya que no podíamos irnos por los zapatos colegiales ni por los zapatos casuales, entonces fue en ese momento que dimos un giro jugándonos la vida, entrando a otro target que fue el calzado de seguridad industrial y más aun dijimos no vamos a entrar en el target de precios bajos ni aquellos de grandes volúmenes , vamos a entrar arriba en el target más alto con una calidad mucho más alta en mercados mucho más pequeños pero tenemos que diferenciarnos , esa fue la decisión que nosotros tomamos y fue la mejor decisión que tomamos porque hoy por hoy es esa decisión tan arriesgada la que nos tiene en este momento donde estamos porque ya empezamos nosotros en ese instante a conseguir clientes de otro talante nos alejamos totalmente del comercio ni un par de zapatos al comercio fue lo que dijimos no vamos a vender ni un par a el comercio , segundo nos vamos a dedicar con nuestra fuerza de ventas a visitar empresa por empresa ni siquiera distribuidores porque al distribuidor lo consideramos como si fuera comercio entonces íbamos directo a la empresa entonces desde el caso mío yo me dedique como gerente a buscar empresas grandes ahí fue que visite a él Ecopetrol, a la BP en las empresas petroleras para entrar a ellas no fue fácil tampoco fue entrar casi a cambiar la mentalidad del usuario porque el usuario prefería la bota barata una bota gruya maltratadora. Lo que nosotros dijimos fue no vamos a competir con estas botas y lo que vamos a hacer es empezar a diferenciarnos y es un punto que tengo que reconocer como parte de ese proyecto cual era el éxito la innovación y la diferenciación y nuevos materiales, cosas que en Colombia no se ven. Entonces nosotros empezamos a ver que podía existir un mercado ahí no grande si no un mercado pirámide el top.

Anécdota: después de molestar 3 meses me dieron una cita en el complejo petrolero en Barranca del Ecopetrol y me fui para el complejo , y allá me recibieron cuando yo llegue con la bota lo primero que preguntaron fue el precio de esa bota, yo les dije 65 mil pesos en esa época , de entrada me dijeron no muchas gracias nosotros compramos las de 30 mil pesos, cómo vamos nosotros a darle a 3000 operarios que tenemos aquí botas de 65 mil pesos cuando estamos acostumbrados a comprar la de 30 mil, estaban en la obligación de comprar 3 veces al año estas botas de 30 mil cada 4 meses había que darle estas botas y entonces nosotros le dijimos oiga aquí le regalamos 10 pares de botas póngaselas mídaselas trabájelas y hablamos después.

Pues tratar de convencer al usuario y a la empresa también, que en vez de dar 3 dotaciones al año dieran dos dotaciones por acuerdo, obviamente la ley dice muy claramente que se debe dar cada 4 meses es decir 3 veces al año a aquellos empleados que ganan menos de dos salarios mínimos obviamente el Ecopetrol no tiene dos salarios sino mucho más que eso. Entonces ellos llegan a unos acuerdos sindicales y acordaron que en vez de dar 3 dotaciones de 30 mil daban 2 de 65 mil.

Hoy por hoy el Ecopetrol es uno de nuestros principales clientes, pero así como fue el Ecopetrol entonces ya el otro el trabajador contratista que le trabaja a Ecopetrol dijo yo quiero de esas botas también y el otro también que yo quiero de esas botas entonces se fue regando la bola y hoy por hoy empresas como Ecopetrol, la BP, Cemex, etc. las mejores empresas del país son nuestros clientes, no es sino que me digan una empresa grande una multinacional que le den mucha importancia a la seguridad industrial para saber que es cliente de nosotros.

4. E: ¿RCN y Caracol son clientes de ustedes?

C: Nosotros en una oportunidad los tuvimos a los dos sin embargo eso era un acuerdo diferente, era publicidad por botas, y nosotros no somos de publicidad no necesitamos de publicidad por que el producto de nosotros no es para hacer publicidad, estas son unas botas que tienen un precio mucho más alto y que no son de consumo masivo esa es la razón por la cual nosotros no hacemos publicidad. Y la gente de RCN y Caracol nos han insistido ellos quieren la bota los empleados quieren la bota y eso es una de las cosas bonitas también de este negocio y es que es el empleado el usuario final el que le dice a el empleador oiga yo quiero esta bota, el empleador muchas veces le dice es que mi presupuesto no me da para esas botas y es el mismo empleado el que dice que pone el resto para comprar esa botas, y nosotros tenemos empleados que vienen acá traen la otra bota y traen el dinero adicional porque quieren la bota porque además de eso la bota les ha dado un status , cuando yo voy a visitar los pozo petroleros me doy cuenta de esto he notado que la gente quiere tener su bota buena la bota Westland no una bota gruya o bota cóndor una bota que por ningún motivo quiero desmeritar por ser competencia ellos tienen también sus productos y tienen también unas botas posicionadas, pero la gente quiere es la bota Westland porque le da status es mas la gente recibe la dotación y nuestra bota puede durar una año o más entonces cogen la dotación se pone una bota durante un año y la otra bota la utiliza o bien para venderla o bien para utilizarla en su vestimenta porque además es una bota bonita una bota agradable una bota confortable , por ejemplo estos diseños nuevos ahí esos tenis ahí donde los ve son tenis con punta de acero de un peso muy bajito , entonces una persona que utiliza unas botas de estas además de tener seguridad tiene status.

5. E: ¿Uno como sabe qué tipo de material se utilizan en estos calzados?

C: Ahora el producto como tal nosotros empezamos como les decía a diferenciarnos a entrar a un target alto con unos materiales llamados nano materiales es decir materiales especializados, estos tenis por ejemplo ahí donde ustedes los ven tienen unos materiales que son corduras, cuero y los

forros internos, esos forros internos son importados junto con la cordura es importada porque lo que hace esos materiales es absorber el sudor de las personas los esparce por todo el zapato y los evapora de manera que la persona nunca va a sentir sudor ni calor, otra de las ventajas es que este material cuando hace frio el zapato se calienta a la temperatura de la persona y cuando hace calor baja la temperatura para que la persona no tenga calor ni el pie caliente entonces lo mantiene en una temperatura estándar normal y esos son los que llamamos nosotros nano materiales, eso donde lo conseguimos nosotros o como sabemos de estos materiales, es porque siempre estamos yendo a las ferias internacionales a las grandes ferias de seguridad industrial, nosotros hemos ido a Europa por ejemplo y para mi estos es muy importante el tema de las ferias es primordial para adquirir una visión de las cosas que uno no se imagina , nosotros vamos permanentemente a estas ferias en Europa, usa, Brasil.

6. E: ¿Ustedes tienen alguna alianza con una empresa panameña?

C: No, lo que pasa es que la familia calderón en el año 2006, ellos tomaron la decisión de vender la compañía entonces hubo un ofrecimiento hacia unas personas pero ellos son colombianos residentes en el ecuador con una sociedad ubicada en panamá que invierte recursos, entonces ellos aceptaron una propuesta se quedaron con una parte y yo soy el otro accionista de la compañía, pero si se refiere a panamá esa compañía es la accionista se llama *Aqua Enterprises Group*.

C: Nuestra compañía además de esto hicimos otra cosa, certificamos la empresa y certificamos los proveedores ese es otro de los puntos importantes para que la empresa tenga una diferenciación es obligatorio que se certifique, nosotros estamos certificados desde el año 2001 en ISO 9001 versión 2005 y hoy estamos en la versión 2008 y nuestros productos están además certificados bajo 3 normas técnicas internacionales la ASTM 2413 americana, la DIN 12568 y la m20344 que son europeas. PROCESOS

Esto quiere decir que nuestros productos pueden llegar a estos mercados pero lo que pasa es que para nosotros es más rentable el mercado colombiano que el mercado extranjero, porque el mercado extranjero es muy competido estos tenis por ejemplo cuando estuve en Europa estuve indagando acerca de precios y la forma de llegar allá y como los europeos y los americanos que son muy clasistas y les gusta mucho la marca , entonces si una bota de estas con marca redwing o marca wolverine cuestan alrededor de 120 dólares pero si se les llama Westland que no la conocen le pagan a uno 30 o 35 dólares por una bota de estas siendo exactamente la misma.

7. E: ¿Ustedes pensarían entrar a un mercado de esos como marca blanca no vender como Westland sino vender el producto?

C: como una especie de maquila, si podría ser una opción pero no sería lo ideal porque nosotros ya tenemos nuestra propia marca.

E: no pensarían en otro nombre de marca una que no sea Westland, sino algo mas para el extranjero pensando cómo piensa el extranjero, y buscando una imagen diferente una nueva imagen?

C: podría lograrse pero vuelvo e insisto ese es un tema de trabajo de largo tiempo y que haya alto potencial, les digo un tema por el cual no hemos hecho mucho esfuerzo a eso, esta bota nosotros la vendemos aquí en el mercado nacional a empresas como el Ecopetrol a 120 mil pesos si eso lo convertimos a dólares eso equivale en promedio a 65 dólares difícilmente nosotros nos ganaríamos unos 35 o 40 dólares en el mercado extranjero, si esta sobrevendido acá el mercado nacional si tenemos unos muy buenos clientes pues hombre no hagamos el esfuerzo de irnos a el exterior a ganar menos rentabilidad, diría uno esto no puede ser así toda la vida posiblemente el mercado colombiano llegara un momento en que empezara a resentirse o llegara competencia, ahí en ese instante estaremos pensando nosotros en mirar los mercados extranjeros ahora bien nosotros estamos trabajando ya en otros lados paralelamente en otro proyecto que ahí si vamos a competir con unos precios acordes a esos mercados norteamericanos y europeos con otro productos no como la marca Westland sino otra marca diferente y con otra forma de construcción del calzado ahí hemos echado números y efectivamente es rentable para nosotros , pero no para la marca Westland y no le damos duro a la marca porque la marca ya esta posicionada y no vale la pena bajarla a otro target.

8. ¿E: En este proceso de reestructuración que tuvo Jovical, usted nos puede decir o explicar ese cambio de cultura organizacional como influyó en la búsqueda de nuevos mercados?

C: Hubo un cambio diríamos a conciencia cuando entramos en ley 550 y cuando estábamos pasando por esas dificultades, reunimos a todo el personal desde el más mínimo de los operarios hasta los dueños de la compañía y dijimos muy claramente o cambiamos o cambiamos, el que esté con nosotros en el cambio de todo esto donde vamos a ponerle calidad, ponerle atención, servicio prontitud en la entrega les dijimos esta es la empresa de ustedes, si no por favor díganos y ustedes mismos se retiran. Cuando empezó este proceso nosotros entramos también con la ISO 9001 incluso había gente de los mismos dueños un poco incrédulos , que opinaban que estando en la ley 550 para que Jovical se debía certificar y eso fue una decisión muy buena para la empresa porque la ISO 9001 nos enseñó a nosotros a pensar de otra manera, a ser organizados a ser estructurados a ponerle atención a la calidad a lo que es el servicio hacia el tercero , el usuario es el que nos da de comer a nosotros y él es el que compra el zapato, porque el zapato está acorde a lo que busca el usuario porque entregamos a tiempo , porque nos dedicamos mucho para saber que el cuero que estamos comprando es de primera calidad y no cualquier baratija que nos vallan a entregar nosotros aquí tenemos un proceso muy especifico para el tema de las materias primas e insumos cualquier insumo que venga es revisado uno por uno y devolvemos lo que no esté acorde a la ISO , y esto nos lo enseñó la ISO y si no cumple estos parámetros el material es regresado por esto son cueros de primera calidad pagamos un poco más pero el proyecto lo amerita y nos lo pagan mejor también, entonces esa filosofía se le fue entrenado a la

gente donde insistimos mucho en la ISO 9001 donde a la gente se le daba capacitación permanente en los temas de calidad los objetivos de calidad la llenada de la documentación la entrega todo absolutamente todo, y la gente acepto muy bien esto.

9. E: ¿Alrededor de cuantas personas tenían ustedes trabajando en esta época?

C: cuando nosotros entramos en la crisis nosotros teníamos 252 personas , teníamos 3 líneas de producción que eran 2400 pares diarios en esa época , y en la ley 550 nos toco suprimir muchos puestos de trabajo y pasamos a tener 78 personas para llegar a producir 300 pares diarios, bajamos la capacidad de una manera enorme y cuando ya entramos en la ley 550 que ya se nos permitió un aire empezamos ya a crecer ya pasamos de 3 líneas a una línea en época de la crisis con la ley 550 pasamos otra vez a dos y hoy ya tenemos 3 líneas y pudimos llegar a una cuarta línea pero realizamos otro cambio teníamos 4 líneas pero cuando el mercado de ecuador el gobierno ecuatoriano cerro las importaciones de Colombia hace como dos años entonces nosotros desarmamos la línea de producción acá y mandamos la línea a ecuador y montamos empresa allá, una fábrica de calzado en ecuador que hace esto mismo empresas de nombre no Jovical, que hace exactamente lo mismo con las maquinas que se desmontaron aquí y la marca sigue siendo Westland.

10. E: don Cesar esta marca Westland es propia de calzado Jovical?

C: si claro, esta marca es propia de nosotros, esta marca está registrada desde el año 1996 y la hemos venido renovando cada 10 años que se vence esa marca, pero adicionalmente a esa marca tenemos otras dos marcas registradas que son la marca Workers que es de otro calzado de otro target más bajo de seguridad industrial también, pero uno cree que por decir más bajo es de un precio mucho más bajo pero realmente son iguales es un poquito más bajo que el Westland pero mucho más alto que las otras marcas de la competencia, un zapato de nosotros Workers vale 70 mil pesos mientras que la competencia tiene zapatos de 50 o 40 , y eso es lo que nosotros llamamos un target más bajo, y hay otra marca que es la marca Jovical que es marca registrada de nosotros hace mucho tiempo, la primera marca.

11. E: ¿Pero en la actualidad ustedes continúan produciendo zapatos colegiales?

C: nosotros el tema de colegiales no volvimos a hacer ni un par de zapatos , nunca más volvimos a vender zapatos colegiales, tomamos una decisión en el 2007 la decisión de no hacer mas zapatos colegiales porque primero, es un zapato poco rentable segundo, es un zapato muy competido el zapato colegial lo puede hacer una empresa pequeña con menos carga estructural que la nuestra, tercero porque el mercado del comercio del calzado colegial es un mercado del precio entonces si uno le dice Jovical de 40 mil pesos el otro le va a decir yo se lo vendo a 20 mil, y con esto entonces volvemos a ese círculo del cual ya aprendimos y no queremos volver a hacerlo.

12. E: ¿Cuándo ustedes decidieron entrar al mercado de la seguridad industrial cómo estaba ese mercado en este momento? ¿Es decir había una bota de igual calidad que Westland o solo estaba la bota barata?

C: Nosotros hicimos un estudio para entrar a este mercado y había empresas un total de 5 empresas en Colombia que hacían seguridad industrial y todos de precio barato porque los grandes volúmenes de venta estaban las grandes empresas como tenían tantos empleados era un volumen importante e interesante y nadie se atrevía a decir que vendía botas a alto precio cuando tengo 700 empleados o 2000, 3000 empleados por ejemplo una empresa como Drummond que tienen 7000 empleados que es un cliente nuestro desde ya hace varios años, y para darle dotación a 7000 empleados con un precio alto, anteriormente Cóndor, Gruya, Calzados 70, La Gran Colombia y Alpaca eran las empresas que en ese momento eran de seguridad industrial vendían botas de 30 mil pesos incluso llegue a conocer el año pasado botas de 27 mil pesos y yo la verdad no sé cómo llegar a 27 mil pesos cuando yo se que la suela cuesta tanto y el cuero tanto y la mano de obra tanto, entonces las rentabilidades eran mínimas.

Otra de las cosas cuando uno trata de entrar a ese mercado hay que perder un poco el miedo y decir voy a entrar a ese mercado target pero voy a entrar con argumentos, con elementos y con productos un producto de calidad un producto innovador, un producto diferenciado que este certificado esas son las razones que nos llevaron a nosotros a que la gente se atreviera decir oiga ya me cansé un poco del zapato de 30 mil pesos que es duro que es pesado que es rígido que no es nada cómodo a un zapato mejor un poco más cómodo, cuando un empleado trabaja 8,10 o 12 horas diarias parado es mejor darle un zapato nuestro y hay que pensar que las ARP empezaban a ver menos accidentes de trabajo, la gente se quejaba menos con un producto que es cómodo entonces era mejor hacer eso que lo otro.

Hay otro tema que también es de experiencia nuestra una experiencia gratificante, nosotros entramos en un sector que va dirigido al sector petrolero y son empresas con dinero, aunque a veces a uno también le pelean el precio no es tan difícil convencerlos de las bondades del producto para que paguen de esa manera, y debo decirlo lo utiliza desde el presidente hasta el operario bajo que también utiliza la bota Westland.

Nosotros también hacemos botas que son llamadas bioeléctricas estas botas son puntera de acero, y son aislantes a la energía y con protección de golpe y estas son ventajas que muchas veces la gente busca porque puede que una misma bota no sirva para la misma protección y por ejemplo la bioeléctrica sirve para dos tipos de protección sin necesidad de cambiar de bota, entonces esa es otra de las ventajas que tenemos hoy en día.

13. E: ¿Cómo funciona la venta y la distribución de estas botas, hay puntos de venta directos?

C: claro, va a un almacén nuestro nosotros tenemos 11 puntos de venta, como vendemos nosotros nuestros productos vamos directamente a las empresas tenemos ya escogidos nuestros

sectores económicos no ha todos los sectores entramos porque ahí si entra a jugar el tema del precio por ejemplo aviación nosotros no hemos podido entrar a nadie en aviación a pesar de que tienen mucho personal porque ellos tienen que manejar unos costos muy bajos de operación entonces una bota de 100 mil pesos no les alcanza, pero si entramos a l sector petrolero al sector minero al sector eléctrico bombas de gasolina, entonces vamos directamente a las empresas.

Hay otros muchos distribuidores vienen y se nos acercan interesados por vender nuestras botas pero nosotros les vendemos si están interesados al mismo precio que al cliente final , y de pronto somos un poco presumidos en ese sentido pero nuestro target es entrar directamente a las empresas si usted quiere comprar ese producto le vale lo mismo que se lo voy a vender a la empresa final, nosotros ya vivimos nuestra experiencia con el comercio y para nosotros los distribuidores son el comercio, ellos hoy quieren nuestra bota mañana quien sabe si la sigan queriendo y por eso nosotros queremos ser con el cliente ser fieles y que el clientes sienta que lo atendemos bien.

14. E: ¿Jovical realiza exportaciones?

C: Si claro, exportaciones también realizamos nosotros vendíamos al mercado venezolano cuando era bueno ahora ya no le vendemos nada a Venezuela, allá lo que hicimos fue montar una comercializadora nuestra en Venezuela y nosotros le vendíamos a la comercializadora y ella se encargaba de venderle a las empresas replicando lo que tenemos acá, el mismo tipo de negocio pero como ya debido al presidente Chávez no suelta un solo dólar para Colombia no volvimos a vender en Venezuela.

15. E: ¿Y qué pasó con la familia Calderón?

C: Ellos vendieron su participación, recibieron su plata y se dedicaron a sus negocios personales de la venta.

16. E: ¿Esto es una sociedad anónima?

C: Si, esto es una sociedad anónima cerrada.

17. E: ¿Y ellos hacen parte?

C: No, ellos la vendieron completamente, yo creo que estaban un poco cansados de la compañía, venia de la etapa de la ley 550 algo muy duro y también hubo una situación personal de la familia porque se murió uno de los hijos que era accionista de la compañía, entonces eso también golpeo a la familia, yo creo que ellos lo que querían era recoger una plata y meterse en otras cosas diferentes al calzado, entonces lo que hicieron fue: vendemos, cogemos esta plata y nos dedicamos a otras cosas y efectivamente creo que así lo han hecho.

18. E: ¿Calzado Jovical en la época que tenía la competencia fuerte de calzado qué paso con calzado Hevea?

C: Calzado Hevea entro en un proceso de liquidación. Se fueron a liquidación

19. E: Ellos de alguna forma eran competencia fuerte para Jovical?

C: En el colegial, en esa época ellos reconocieron un zapato muy bonito, muy elegante, bien bonito, es que yo sigo insistiendo, el sector del calzado es un sector tan informal, uno va al Restrepo y ve, si es que llega contabilidad.

20. E: La semana pasada vi en el periódico de la Republica coincidencialmente un ranking de manufacturas de calzado, en el primer lugar se encuentra Manisol que hace parte del grupo Bata y ahí vi tarjeta Bata, y me causo curiosidad si está Manisol con Bata y vende Bata y manufactura Bata que tiene ahí que ver.

C: Buena pregunta, nosotros cuando entramos y no solo eso sino también voy a ampliar el complemento, nosotros cuando entramos en el negocio de la seguridad industrial vimos que hay negocios adicionales a la seguridad industrial, entonces uno llega a una empresa por ejemplo...para no volver a nombrar a Ecopetrol, entonces llegamos a Hocol, va uno a Hocol y le dicen yo le compro los zapatos, ¿pero usted no tiene botas Bata? Botas de caucho?, no tiene tapa oídos?, no tiene gafas?, usted no tiene guantes?, Cascos, entonces nosotros dijimos acá hay otro nicho de mercado y montamos una compañía nuestra que se llama Westland EPP (elementos protección personal) y allí vendemos mca, guantes, gafas, vendemos botas, cascos mca.

21. E: Y venden la solución total.

C: Si vendemos el paquete completo.

22. E: Volviendo al tema del ranking de manufactura, la empresa Manisol está en el primer lugar con una utilidad final de su estado de pérdidas y ganancias de 12.000 millones de pesos, está calzado Jovical en el puesto 14 con 2.100 millones de pesos, salió el 20 de Abril la semana pasada; Entonces esa empresa está ahí y de ahí para abajo están las demás con la misma cifra, entonces, cómo Ud. compite con un grupo tan grande como en términos de ganancias y ese tipo de cosas, cómo funciona?

C: Primero porque somos dos sectores totalmente diferentes, Manisol es una empresa multinacional, los dueños de Manisol son El grupo Bata y ellos tienen 104 puntos de venta, ellos tienen una fabrica en Manizales donde hacen zapato Bubble Gummers, donde hacen colegiales también, donde hacen zapatos casuales y donde hacen de todo, y tienen 104 locales en el país entonces uno va a Manizales, Barranquilla, Pereira, Medellín o acá en Bogotá y su fuerza de venta son los mismos locales, ustedes saben que el comercio produce muy buen dinero, además de producir rentabilidad entre industria y comercio hay un diferencial, el zapato de Bata, lo producen ellos mismos y lo venden en sus mismas tiendas, entonces, cuantos zapatos estará vendiendo? Ahí decía como cien mil.

E: 12.000

C: La venta

E: 115.000

C: 115.000 y ganaron 12.000 millones de pesos, ellos son otro negocio diferente, si tú te das cuenta y viéndolo desde el punto de venta de cifras, ellos venden al comercio y con comercio se ganan el 10% neto de 115.000 millones en venta con utilidades por 12.000 millones eso es más o menos el 10%, nosotros, guardando la proporción no tenemos comercio vamos directo a la industria, vendimos el año pasado 22.000 millones y nos ganamos 2.200 millones porcentualmente la misma cantidad.

23. E: ¿Por qué tienen más nichos de mercado?

C: Más nichos de mercado pero no comercio.

24. E: Si hacemos la relación del equivalente de ese nicho con ustedes, es lo mismo, el que tú dices que es el 10%.

C: En porcentaje de ganancia, pero los nichos de mercado son totalmente diferentes, es decir, quién le compra a Bata, a Manisol le compran los niños los Bubble Gummers, las niñas el colegial, el casual, todo eso lo compran ellos y el diferencial en precio es mayor, la utilidad es mayor en el comercio que en la industria.

25. E: Hace unos años tenias 5 competidores que son los 5 que nombró, y en este momento?

C: Podemos decir que no son más de 7 competidores, por ejemplo salió el nuevo, Uniroca de Medellín con una bota, salió otra compañía que se llama bota Saga que es de Cúcuta y otra compañía que se llama Siete Cueros de aquí de Bogotá, salió una que es Atlas que está en liquidación, estaba ahí y salió y ahora entraron estos tres.

26. E: Y ahora cuantos empleados durante la ley 550 cuantos empleados tenían?

C: 78

E: Y ahora?

C: 158

27. E: ¿No han llegado todavía a los mismos, y es empleo directo?

C: Empleo directo, no hay nada temporal, ni nada por cooperativa y no vamos a llegar a los 200 y pico porque no necesitamos.

E: No hay el mismo volumen...

C: No hay el mismo volumen, acuérdesse que hoy producimos 1150 pares diarios pero es diferente hacer una bota de estas que tiene mucho trabajo a hacer un colegial que tiene unas costuritas y unas cositas no más, en eso producíamos 2400 con 220 empleados, 252 con los empleados de los almacenes, administración, ventas, seguridad, chóferes, y todos los empleados, hoy somos en toda la nomina 158 empleados y producimos 1150 pares de botas con un valor agregado superior al que teníamos en esa oportunidad.

28. E: Y en porcentaje de ganancia, Ud. nombraba que vendían toda la solución, batas, tapaos, todo, que porcentaje hay de lo que le deja las botas y ese mercado.

C: ¿Porcentualmente? ¿Rentabilidad?, los elementos de protección no los vendemos nosotros, los vende la otra Compañía Westland EPP, nosotros acá vendemos la bota Bata la negra, la amarilla o la blanca, cualquiera de ellas que son de PVC y caucho y eso nos produce poca rentabilidad, porque eso es importado y no nos da mucho margen porque hay que competir con Croydon y Croydon aquí es muy fuerte en Colombia, entonces eso nos da el 25% de rentabilidad el fuerte nos da es esto, esto nos puede producir el 50 - 60% de rentabilidad porque adicionalmente trabajamos unas economías de escala, manejamos volúmenes entonces compramos un millón de decímetros de cuero al mes por ejemplo y no muchas empresas en Colombia consumen un millón de decímetros al mes, entonces nos dan muy buenos precios. Las importaciones, esto lo importamos entonces compramos un contenedor completo pagamos con carta de crédito entonces nos bajan los precios y aprovechamos el dólar, entonces todas esas economías de escala nos ayudan mucho a mantener una rentabilidad.

29. E: Con respecto a sus proveedores tu poder de negociación es alto?

C: Es alto, es más nosotros por la misma ISO 9001 tenemos que clasificar, calificar y homologar proveedores, entonces aquí nos llegan permanentemente diciendo que nos van a vender, pero mientras no pasen los estándares que nosotros exigimos, no pueden entrar.

30. E: Usted que factores considera que pueden llevar a la muerte una empresa en la industria del calzado

C: Yo creo que varia hay varios factores, creo que la falta de disciplina y orden, la compañía no es una compañía que llamamos “negrera”, ni más faltaba, nosotros trabajamos bajo unos estándares de trabajo, de dedicación y organización donde todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, está regido por unos manuales de procedimiento, está regido por unos procesos debidamente definidos, donde también hay que tener mucha disciplina en el trabajo, acá se entra a las 6 de la mañana, todo el mundo entra a las 6, todo el mundo en administración entra a las 7:30, viniendo desde Bogotá.

31. E: Tienen ruta?

C: Tenemos una ruta de bus, pero aquí los empleados de planta el 50% es de Mosquera y el otro 50% es de Bogotá, los que vienen de Bogotá vienen en la ruta y los que vienen de Mosquera, ustedes no vieron esa cantidad de bicicletas afuera?, todo el mundo aquí utiliza bicicleta, pero todo el mundo está a las 6 de la mañana, se cambian con su dotación, tapa oídos, gafas, guantes los que necesitan, sus zapatos, hoy en día todas las personas son uniformadas, tiene todo el mundo que serlo y eso es disciplina, organización; Segundo son los horarios previamente establecidos para todo, a la hora del descanso, a la hora de la entrada, al almuerzo, todo el mundo 5 para las 4 suena el timbre y está el bus esperándolos, la gente es muy ordenada y sabe lo que tiene que hacer, lo segundo es que la gente en administración y en ventas no son “marrulleros”, acá la gente que quiere trabajar, trabaja y tiene éxito, realmente aquí progresa la gente, la gente dura mucho, hay una estabilidad enorme y eso es muy gratificante para ellos y para uno también pero a veces uno dice, esa carga laboral de otra gente cuesta mucho dinero, acá el promedio de los empleados está entre 8 y 10 años; Yo llevo 20 años, la contadora que es la subgerente lleva 24 años, ya llevamos 5 empleados que se han pensionado acá, gente de 17, 18.

32. E: Eso es muy bueno para las empresas...

C: Eso es parte de la organización, la estabilidad laboral también ayuda a una cosa y es que saben lo que tiene que hacer y uno no tiene que estar enseñándoles y si una persona por ejemplo lleva tanto tiempo pues no hay que enseñarle, ya sabe y si no está el jefe directo o el compañero de al lado, sabe lo que el compañero está haciendo o lo que el jefe le ha puesto, lo puede hacer sin que el jefe esté, por eso por ejemplo yo me voy de viaje y estoy completamente seguro que aquí las cosas marchan, no hay problema, esta la sub gerente que es Ana Rita, es la contadora y sub gerente, 24 años en la empresa y aquí nadie sube a preguntarle nada acá ya todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, entonces es orden, organización y es parte del éxito, eso es una cosa

Segundo a mi me parece que el éxito, que hay algo que es muy tangencial, no es muy fácil de hacerlo es el ejemplo, el ejemplo que la empresa tenga de los mandos de arriba, los mismos dueños que sean correctos, sean formales con sus empleados, sean, como decirlo, que trabajen hombro con hombro con los empleados, eso hace que la gente haga el trabajo con gusto y eso hace que el producto salga a tiempo, bonito, tal vez con verraquera y con rabia sale como sea, sale rayado, chorreado de pegante, no aquí la gente uno se da cuenta que son motivados, la gente es muy motivada, quieren mucho la compañía, la gente ama la compañía porque ellos dicen, a mi me ha dado todo, me ha dado mi casita, me ha dado el estudio de mis hijos, nosotros a la gente, tal vez la única oportunidad en que quedamos mal fue en la ley 550 que nos atrasamos, pero de ahí para adelante a la gente se le paga ni siquiera el 15 se les paga el 14, no se les paga el 30, se les paga el 29, es que la gente sabe que un día antes de la quincena piden su plata, que no se les va a perder nada, aquí se le ayuda incluso, por ejemplo tenemos un fondito que es hecho por nosotros mismos, no de la empresa, ni siquiera fondo de empleados, es una cosa curiosa, es una natillera, la natillera de donde sale la plata, sale de esos desperdicios de cuero, los tarros de pegante que no sirven para nada, de pronto cajas, el cartón que lo cortan, eso nosotros no lo regalamos y los vendemos y con eso engrosamos un fondito que durante todo el año nos produce

una plata, como 20 millones al año y le prestamos a todos los empleados, al que quiera, sin intereses, al plazo que quiera para cuestiones de calamidad y eso no crea, esos detalles tan pequeños la gente lo valora...

E: La gente lo agradece...

C: Mucho, entonces por ejemplo sube una señora y dice, me van a cortar el agua mañana, no tengo 40.000 pesos, será que usted no me los puede prestar Ana Rita? 40.000 pesos, páguelos cuando quiera, el otro señor dice oiga me quede colgado en la cuota del arriendo tengo que pagar 180.000 pesos, tome los 180.000 pesos, entonces eso ellos lo cuidan y no hay necesidad de ir a cobrarles, no hay necesidad de descontarles nada sino que ellos mismos sagradamente en su quincena vienen y abonan, mire no tengo sino 20.000 y abonan 20.000, la otra quincena vienen y abonan 10.000 y no importa, eso no importa porque eso sale de un recurso que se puede botar que es desechable, pero para ellos es...

E: Una forma de reciclaje

C: Exacto y es un detalle bonito y entonces ellos dicen la empresa me ayuda, no estamos haciendo nada diferente a que ellos digan la empresa nos ayuda, la empresa nos apoya, hace unos días ocurrió un tema, el día de Diciembre cuando pagamos la prima en el banco hubo un robo generalizado y les quitaron la plata como a 18 personas de la planta

33. E: Ó sea del banco les sacaron el dinero de las cuentas?

C: Si, de un momento a otro cuando ellos fueron a sacar la plata no había, y que paso?, no que hubo un robo y en el banco robaron como a 1500 personas y de esos les tocaron a 18 de acá a los empleados, entonces se quedaron sin plata y yo dije tranquilos yo les doy la plata y hagan el reclamo y cuando el banco se las devuelva me la devuelven, esos detalles la gente los valora.

Entonces ellos dicen esta es mi empresa, trabajo con gusto trabajo con agrado me pagan lo justo, no nos atrasamos en las ARP en los sueldos, entonces la gente hace suya esta compañía.

Otra cosa para tener éxito lo que yo les digo la diferenciación es algo fundamental uno permanentemente en las ferias consigue cosas que uno no alcanza a entender y a comprender estando aquí en el mercado nacional , entonces uno dice voy a hacer suelas y voy a cambiar este colorcito y esta otra huella y uno cree que ya va a tener éxito y resulta que el de afuera está pensando que la suela ya no se hace de una sola densidad si no que se hace de dos densidades, que ya no se utiliza este material si no otro que ya la plantilla no es de anti penetración de acero si no que es otro material kevlar y uno debe adelantarse a esas cosas y cuando uno lo hace le da al usuario final o a las empresas diciéndoles mire es que tengo este nuevo producto con las siguientes características y se va a poner siempre arriba de la competencia, no digo que la competencia se va a quedar siempre atrás ellos también van a ferias y también miran los

productos pero reaccionan un poco tarde y mientras tanto nosotros ya estamos en el mercado y con nuestros clientes ganados.

34. E: ¿Cuántas personas son ustedes contando los puntos de venta?

C: Lo que pasa es que los puntos de venta es otra sociedad , lo que pasa es que nosotros abrimos esos puntos de venta bajo una sociedad que se llama comercializadora Westland S.A , los elementos de protección personal se llaman Westland FPP y Jovical. Son tres compañías diferentes incluso tenemos también una sociedad en Medellín que es también de calzado , tenemos la comercializadora en Venezuela , tenemos la fabrica en ecuador y acabamos de invertir en la compra del 51 % de una cadena de restaurantes en Ecuador y estamos en un negocio para invertir en otras cosas y vamos a ver qué pasa.

35. E: ¿A cuántos años firmaron ustedes el acuerdo de reestructuración, y en cuantos años lograron sacarlo?

C: Nosotros habíamos firmado el acuerdo de reestructuración para cumplirse en 10 años y lo sacamos en 7 años y pudimos haberlo sacado antes pero hubo problemas de agenda que cuando nos íbamos a reunir el comité con el promotor no había quórum entonces fue complicado el tema para reunir a la gente para decirles que ya habíamos pagado todo y que ya podíamos salir de esta ley.

36. E: ¿Usted nos puede contar algo que no haya sido positivo cuando se vincularon a la ley 550 o el acuerdo de reestructuración?

C: yo creo que cuando las empresas entran a este acuerdo sufren varios temas, por ejemplo yo recuerdo una experiencia muy triste que me ocurrió tenía que viajar al exterior porque yo manejo las exportaciones y cuando nosotros estábamos en ley 550 a nosotros nos quitaron las tarjetas los bancos nos cerraron las puertas de todo, y más aún porque yo también me vi afectado ahí ya que yo como gerente tenía tarjetas personales avalando a Jovical como representante legal y gerente general , entonces a mí en lo personal me quitaron las tarjetas y entonces una vez me acuerdo yo que viajé con una tarjeta de crédito que me prestó mi señora , pues se me acabo el efectivo y al momento de pagar con la tarjeta de crédito en el hotel no me recibieron la tarjeta tuve que hablar con el gerente que gracias a Dios era colombiano y entendió el tema, me toco enviarle la plata , entonces sobre la pregunta, cosas malas, le cerraron a uno el paraguas no teníamos apoyo , y se supone que la ley 550 dice que los bancos tienen la obligación de dar créditos y los proveedores también pero en la práctica no lo hacen, ahora en cierta manera uno los entiende porque en una situación así de complicada una empresa ley 550 que no sé si me va a pagar como le voy a meter plata si no sé si va a lograr salir al otro lado, eso es un riesgo que se corre. Pues nosotros aprendimos de esa situación a intentar manejar nada de créditos cuando comenzamos a cumplir con la ley 550 nosotros sabíamos que no teníamos créditos entonces nosotros empezamos a manejar flujo de efectivo los proveedores nos daban 60 días entonces nosotros pagábamos a 60 días y teníamos que llegar al cliente y decirle que nos pagara a 30 días porque el flujo que

manejábamos nosotros es muy corto, a los 30 días recogíamos y pagábamos y cuando salimos de la ley 550 ahí si reaparecieron los bancos, a decirnos que qué necesitábamos.

37. E: ¿Don Cesar que consejo le da usted a los futuros empresarios estudiantes de la Universidad el Rosario?

C: yo le daría unos consejos tan importantes como por ejemplo, mucha disciplina mucha constancia mucha dedicación, trabajar muy duro si tienen que trabajar en la noche trabajar los fines de semana háganlo, que el sacrificio al principio es duro pero eso es algo de las buenas cosas que se puede hacer.

Lo segundo que yo siempre he dicho es ser muy ordenado, ordenados en la organización de todas las empresas es decir pagar lo que se debe pagar no ser tan marrulleros, tener una palabra tan importante que la gente crea en ustedes cuando digan que se paga ese día a ese precio pagar ese día y bajo ese precio. La palabra vale mucho en los negocios vale más que cualquier cheque que cualquier pagare, otro punto que yo le daría como consejo a la gente es la innovación ser siempre el 1 y tomar la delantera de las cosas no ser tan conformistas con las cosas que uno está haciendo si no ir más allá, esa distinción distinguirse por estar más arriba de los demás , no mirar despreciativamente a la competencia ni a los demás pero si estar uno por encima de ellos un nuevo producto un nuevo material un nuevo diseño eso distingue a la empresa distingue a el empresario y la gente cree en uno mucho mas.

38. E: ¿Bueno Don Cesar y del sector qué nos puede contar?

C: yo fui hasta el año pasado el presidente de la junta y pertenezco a la junta directiva del gremio ASICAM me retiré porque es algo muy desgastante, entonces cuando yo estoy allá en esas juntas tengo que ver a todos nuestros empresarios también del calzado quejarse por el contrabando , la informalidad y la evasión de impuestos que todos estos son males que afectan a este sector y yo infortunadamente o afortunadamente me tengo que quedar medio callado porque para nosotros es una cosa diferente entonces a nosotros no nos afecta esto y gracias a Dios no tenemos por qué quejarnos , porque con el producto la gente nos ha permitido esto y nosotros mismos también con un poco de **pensamiento estratégico**. Por ejemplo ahora trajimos muchas ideas muy buenas del Brasil que en cualquier momento vamos a poner en práctica que sabemos que necesitamos capital pero que tenemos la mentalidad para lograrlo. Y yo digo cuando estoy en esas juntas pues yo no puedo decir nada porque a nosotros nos ha ido bien pero nuestros empresarios del calzado sufren mucho y me da mucho pesar con ellos.

39. E: ¿Cómo cree que esta ahora la producción del calzado en Colombia y hacia dónde cree que va, cual es el futuro para esta industria?

C: El futuro, esa es la pregunta del millón porque a ver nosotros tuvimos una época dorada cuando se impusieron una serie de medidas que el gobierno nos ayudó el gobierno del presidente Uribe cuando se impusieron los precios mínimos de referencia, cuando se colocaron solo dos

puertos para las importaciones de calzado donde se impusieron el tema de los etiquetados, se impuso el tema de un censo a todos los importadores del calzado una serie de medidas importantes que los comerciantes y los contrabandistas empezaron a bombardearlas y fueron hasta la OMC y nos hicieron quitar muchas de esas medidas hoy por hoy solo tenemos los precios mínimos porque ya por cualquier puerto puede entrar calzado, anteriormente solo se podía por barranquilla o Bogotá, y los contenedores eran analizados por la policía aduanera para revisar todo el tema. Entonces ahora para donde va el tema siendo optimistas si los empresarios aprendemos de esas experiencias pasadas a pesar de que ahora el dólar esta tan bajito y se puede importar tanto calzado del exterior con precios tan bajos, pero si nosotros aprendemos de esas experiencias y empezamos a ser un poco más creativos sacar nuevos diseños empezar a hacer lo que Jovical está haciendo estoy seguro que vamos a tener suerte sino, estamos condenados a salir del mercado porque los chinos nos van a barrer no hay forma de competir a los precios chinos.

40. E: ¿Cómo vivieron los empleados el tema de la crisis, tuvieron que liquidar gente?

C: Nosotros por ejemplo llamamos gente de la que sacamos en aquella oportunidad que estaban trabajando en otras empresas y los llamamos a ver si querían regresar a trabajar y muchos volvieron, la gente cree mucho en la empresa y quiere mucho la empresa en este momento me acuerdo yo empleados que infortunadamente tuvimos nosotros que liquidar cuando volvimos a estar bien como empresa inmediatamente los llamamos a ver si les gustaría regresar.

Pero algo que nos ayudo o me ayudo mucho en el tiempo de la crisis fue que la familia calderón me dejara la empresa a mi cargo sin que ellos tuvieran ninguna relación y así me fue mucho más fácil a mi tomar decisiones y llevar a la empresa a la mejora sin la presión de los dueños y con la facilidad de la toma de decisiones como si fuera mi empresa, eso fue muy bueno ya que me permitieron mucha más libertad y la gente totalmente comprometida con la empresa, ya después pasado dos años los dueños regresaron y ya con otra posición de dejarme a mí a cargo solo interesados en los dividendos , gracias a dios las decisiones que tome lograron llevarnos a un buen camino.

41. E: ¿Cuánto tiempo llevan ya por fuera de la ley 550?

C: Salimos en el 2007 es decir cuatro años, y nos ha ido muy bien tanto que ya la compañía nos ha dado para repartir dividendos, nosotros repartimos los primeros dividendos en el año 2009 con las utilidades del 2008 en el 2010 con la utilidad del 2009 y ahora vamos a repartir con la utilidad del 2010.