

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso

El editor

DISTRIBUIDORA GIRO*

JOSÉ ROBERTO CONCHA VELÁSQUEZ
JANICE CAICEDO CÁRDENAS
LUIS EDUARDO MOLANO GUERRERO
RICARDO JAVIER PATIÑO PÉREZ

Fecha de recepción: 23-1-2004

Fecha de aceptación: 23-8-2004

LA EMPRESA

Durante el viaje de regreso de Las Vegas, Gilberto Rosero analizaba los acontecimientos tratando de encontrar una salida a la situación que se presentaba en su empresa “Distribuidora Giro” de la cual era Gerente General.

Distribuidora Giro (DG), era una distribuidora de bicicletas, repuestos y accesorios que había nacido como el

sueño de un ex ciclista, quien animado por el auge que este deporte experimentaba a mediados de los años ochenta, creó el negocio en Cali, Colombia, en 1988. En sus comienzos DG se dedicaba al ensamble y venta de bicicletas, utilizando cuadros nacionales¹ y componentes importados² dadas las condiciones de economía cerrada por las que el país atravesaba. Esto resultaba rentable debido a que los componentes y repuestos de

* Este caso fue preparado por el profesor José Roberto Concha, Janice Caicedo Cárdenas, Luis Eduardo Molano Guerrero y Ricardo Javier Patiño Pérez, estudiantes de postgrado. Especialización en Negocios Internacionales. Es propiedad de la Universidad Icesi.

1. Parte principal de la bicicleta en donde se arman las partes.
2. Se refiere a los frenos, cambios y ruedas.

las bicicletas pagaban un arancel y un gravamen más bajos que si se importaran las bicicletas totalmente armadas.

A comienzos de los años noventa Colombia, no ajena a la tendencia mundial, inicia su proceso de apertura económica. La incipiente industria nacional de fabricación de bicicletas que hasta ese momento se había desarrollado, no estaba preparada para enfrentarse a nuevos competidores lo que llevó a la mayoría de las empresas nacionales al cierre, como consecuencia de la importación de accesorios, repuestos y bicicletas provenientes de Taiwán³ principalmente.

DG aprovechó la oportunidad que se le presentaba. Teniendo como base la experiencia y el conocimiento del mercado colombiano contacta a uno de los más grandes fabricantes de bicicletas de Taiwán llamado "Khato Bikes". Después de un par de meses de negociaciones, DG llega a un acuerdo con ellos obteniendo así la distribución exclusiva de esta marca para el territorio colombiano en febrero de 1992.

Khato Bikes es el fabricante de bicicletas más grande del mundo (ver

Gráfico 1), con ventas por 450 millones de dólares en el año 2000, cuenta con una presencia global en siete continentes, subsidiarias en nueve países y distribuidores en treinta y dos países. Dentro de su portafolio de productos incluyen: bicicletas de ruta, montaña, BMX,⁴ calle, niños, además de repuestos y accesorios; dentro de cada clase de bicicletas tienen definidos dos segmentos: las bicicletas de gama alta fabricadas en materiales livianos (carbón, titanio, aluminio) y con un precio promedio al público de 4.770 dólares y las bicicletas de gama media, fabricadas en materiales resistentes (aluminio, acero) con un precio promedio de venta al público de 800 dólares (ver Anexo 1).

El contrato de distribución exclusiva con Khato Bikes exigía a DG un mínimo de compras anuales de 2.000 unidades, en las gamas media y alta, de las cuales el 10% correspondería a las bicicletas de gama alta. Además, el contrato exigía una participación mínima en el mercado nacional del 16.5% en estas gamas, igualmente se comprometía a hacer presencia de marca en eventos deportivos, ferias especializadas y competencias nacionales (ver Tabla 1).

3. Taiwán, en ese momento el principal productor de la industria de las bicicletas.

4. Tipo de bicicleta para ciclocross que se utiliza en pistas especiales.

Gráfico 1
Ventas mundiales de las principales marcas

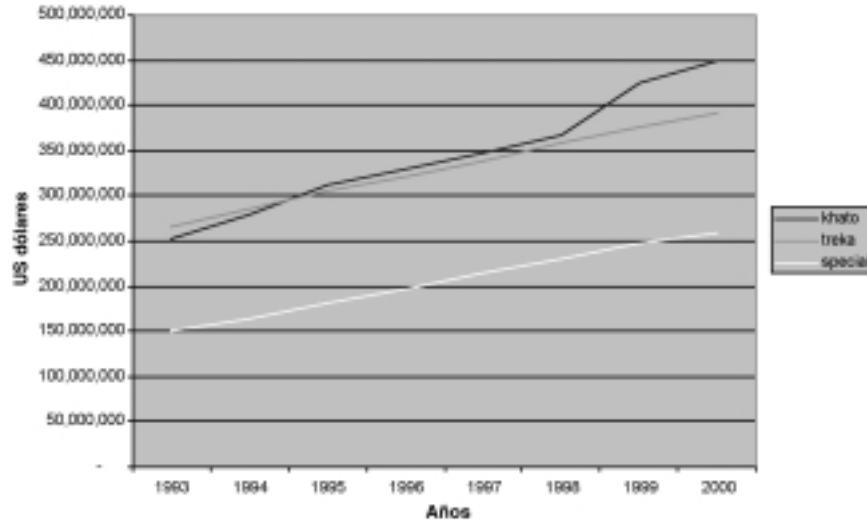


Tabla 1
Ventas anuales de ensambladores de bicicletas en el mercado nacional, año 1991

Productores	Participación del mercado	Ventas totales
Monork	28%	US\$976.407
Horbart	19%	US\$641.928
Giro	8.4 %	US\$283.800
Cochise	22%	US\$743.825
Mongose	22.6%	US\$763.557
Total	100%	US\$3.409.517

A finales de la década de los años noventa, las ventas disminuyeron en un 30%, pasando de 798.000 dólares en 1996, a 558.800 dólares en el año 2000. De los negocios minoristas creados, el 35% se vieron obligados a cerrar y como consecuencia para DG se dio el incumplimiento de los compromisos adquiridos con Khato Bikes (Tabla 2).

Tabla 2
Cuadro de ventas de la Distribuidora Giro

Año	Valor en US\$
1993	\$663.760
1994	\$703.600
1995	\$752.900
1996	\$798.000
1997	\$718.200
1998	\$682.300
1999	\$613.600
2000	\$558.800
2001	\$642.700

En vista de este panorama, Gilberto Rosero viaja a Taiwán con el fin de renegociar el contrato y explicar la situación económica por la que el país estaba atravesando; Rosero es escuchado por el gerente regional de ventas para América Latina, Jung Chi Wong, quien no le da la solución esperada, exponiéndole la posibilidad de cambiar de distribuidor en Colombia.

A su regreso Rosero conforma un equipo de ventas, con Clarissa Rosero, su hija, a la cabeza; ella es experta en mercadeo y conocedora del mercado de las bicicletas; el país se divide en 4 zonas⁵ y se contratan vendedores en cada una, con comisiones y resultados por esfuerzos.

La estrategia es implementada a partir del mes de agosto del año 2000. Para diciembre de ese año se comienzan a ver los resultados, las ventas se incrementan en 15% y se recupera el mercado.

A partir de enero de 2001, el equipo se reúne mensualmente; el reporte de ventas durante el primer trimestre muestra un aumento del 15% en las bicicletas de gama media, pero en las de gama alta permanecen estancadas.

Una rigurosa investigación permite identificar que en las cuatro regiones se presentan:

- Menores precios de esta gama en las tiendas especializadas en los Estados Unidos. Los compradores

de bicicletas de gama alta son individuos que realizan viajes al exterior, de manera que están en capacidad de comprar su bicicleta y traerla con su equipaje.

- El surgimiento de sitios en internet especializados en el mercado de las bicicletas, donde se ofrecen los mismos productos a precios más bajos (en promedio un 6%), dados los menores costos de operación que tienen.
- El contrabando de bicicletas y componentes, en donde se manejan precios hasta de un 12% por debajo del precio de mercado, pero con el riesgo de no responder con las garantías en caso de necesitarlas.

Gilberto Rosero viaja a Las Vegas, en compañía de su hija Clarissa, en octubre de ese mismo año, dispuesto a ser escuchado de nuevo por Jung Chi Wong quien se encontraría en esa ciudad durante la feria "Interbike"⁶ mientras Clarissa contactaba a otros fabricantes de partes quienes se especializaban en la fabricación de cuadros, componentes y accesorios de gama alta, de los cuales obtuvo los siguientes datos (Tabla 3).

Tabla 3
Precios FOB de partes de bicicletas de otros productores

	China	Taiwán	Chile
Cuadros	US\$750	US\$780	US\$1000
Componentes	US\$330	US\$315	US\$420
Accesorios	US\$240	US\$230	US\$310

5. Se identifican cuatro zonas: occidente, centro, norte y oriente.

6. Feria especializada de la industria de la bicicleta que se realiza cada año en el mes de octubre en Las Vegas-Nevada, USA.

También obtuvo información sobre la mano de obra para esta industria en:

China, 34 centavos de dólar/hora

Taiwán, 43 centavos de dólar/hora

Chile, 86 centavos de dólar/hora

Colombia, 78 centavos de dólar/hora

En promedio, en el ensamble de una bicicleta se emplean 26 minutos; es de anotar que el ensamble en los cuatro países utiliza casi el mismo tiempo porque se realiza de forma manual.

También investigó acerca de los fletes marítimos: desde China un contenedor de 20 pies con capacidad de 120 bicicletas cuesta US\$1.680, con todos los gastos incluidos, desde Taiwán cuesta US\$1.720 dólares y desde Chile US\$2.150 dólares.

El arancel para las bicicletas importadas desde Taiwán y China es del 20% y para los repuestos y componentes es del 15%. Las importaciones desde Chile no pagan arancel debido al acuerdo de complementación económica que existe entre los dos países.

En la entrevista con Jung Chi, Rosero le expuso las situaciones que el equipo de ventas de DG encontró y se mostró muy preocupado por la política de precios desarrollada por Khato Bikes, Rosero dijo: “Un distribuidor no puede tener precios internos más altos que su correspondiente en otro país” y agregó: “estos son los precios y los márgenes con los que se trabaja la gama alta de Khato Bikes en Colombia y los que se trabajan en USA” (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Lista de precios Khato Bikes Colombia Bicicletas gama alta (US\$)

Modelo	Precio de venta en almacén	IVA	Precio de venta público
Khato Élite	3.556	569	5.500
Khato Comp	2.897	463	4.800
Khato Force	2.241	359	4.000

Tabla 5

Lista de precios Khato Bikes en USA. Bicicletas gama alta (US\$)

Modelo	Precio de venta en almacén	IVA	Precio de venta público
Khato Élite	3.538	212	5.000
Khato Comp	2.774	166	4.200
Khato Force	2.208	133	3.600

Continuando con su exposición, Rosero afirmó: “francamente, con los precios en que se vende esta línea, se está incentivando el contrabando en el mercado colombiano, lo cual no es conveniente para ninguno de los dos en un mercado con tanto potencial”.

Jun Chi prometió revisar algunas cifras relacionadas, sin comprometerse a tomar alguna acción. Al término de su entrevista, Rosero sentía que había muy poco respaldo por parte de la gerencia de Khato Bikes y que su demanda no sería tenida en cuenta;

“tantos años de trabajo invertidos para posicionar la marca y no son tenidos en cuenta”, pensó. ¿Ahora qué camino debo seguir? Mientras la azafata anunciaba la llegada de su vuelo al Alfonso Bonilla Aragón...

Preguntas del caso:

- ¿Qué estrategias debe utilizar DG para hacer frente a los problemas que identificaron en los productos de gama alta?
- Desde el punto de vista de los costos y de los acuerdos de integración en los que Colombia participa, analice cuál es la mejor alternativa de negocio para DG.
- ¿Qué decisión debe tomar Germán Rosero para que las políticas de Khato Bikes no afecten tan drásticamente su empresa?
- ¿Qué estrategias debe utilizar DG para hacer frente a las tres situaciones que presenta el caso?

ANEXO 1

La ruta: Modalidad que se practica en carreteras pavimentadas; las bicicletas son construidas en materiales livianos como el aluminio y el carbono, se caracterizan principalmente por su peso.

El ciclomontañismo: Disciplina con origen en los Estados Unidos, con carácter "extremo", las bicicletas sirven para todo tipo de terreno (trocha y pavimento) son las bicicletas en las que más ha avanzado la tecnología, cuentan con acceso-

rios como suspensiones y frenos hidráulicos, son construidas en materiales como el aluminio y el titanio, la resistencia es su principal característica.

El ciclocross: Modalidad practicada en pistas y en la calle. Son bicicletas pequeñas, en las que el ciclista debe contar con gran habilidad para saltar y hacer figuras. Son construidas en acero, cromolio y aluminio. La maniobrabilidad es su principal característica.

BIBLIOGRAFIA

Rugman, Alan M. *Negocios Internacionales, Un enfoque de administración estratégica*. México. Editorial McGraw Hill. 1996.

Soto, Gabriel Jaime. "Fábrica de Licores Tropical", en *Estudios Gerenciales* No. 83 Abril-Junio 2002. Universidad Icesi. Colombia. 2002.

Delgado, Álvaro. "Rexol", en *Estudios Gerenciales* No. 84 Julio-Sept. 2002. Universidad Icesi. Colombia. 2002.

www.proexport.gov.co

www.bikebiz.co.uk

www.giant-bicycles.com

www.interbike.com

www.fenalco.com.co

www.ibike.org

COMENTARIOS AL CASO «DISTRIBUIDORA GIRO»

La situación que genera el caso es una muestra de la dependencia única y exclusiva de un solo proveedor global que no tiene en cuenta las caracte-

rísticas particulares de cada país donde se distribuyen sus productos.

El factor relevante del caso es el poco poder de negociación del distribuidor colombiano ante un gran productor con presencia internacional.

El caso muestra cómo en la economía global las grandes compañías no están interesadas en participar en el desarrollo de mercados tan pequeños.

Objetivos didácticos

- Mostrar el poco poder de negociación que tienen las economías emergentes ante las grandes potencias mundiales.
- Diseñar estrategias para disminuir los efectos del contrabando en nuestro mercado.
- Determinar qué tan efectivo es estar concentrado con un solo socio.
- Analizar qué tan sostenible es la posición de la empresa en el futuro.

José Roberto Concha Velásquez

Jefe Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Icesi