

CORE A REVISIÓN

"Una reinención a tiempo es una victoria" debieron pensar cuatro empresarios que encontraron el éxito fuera de su área de confort.



a fondo |

A pie y en auto.
Kodiak, que inició como proveedora para la industria del calzado, vende materiales de piel a las automotrices en Guanajuato.

INTELLECTO TRANSFORMIER

Continúa en siguiente hoja

contenido



LAS QUE QUEDARON

48

Página 1 de 6
\$ 376203.00
Tam: 1780 cm2

Fecha 08.10.2015	Sección Revista 3	Página 10-58-66
----------------------------	-----------------------------	---------------------------

Cuatro empresas ingresaron a mercados completamente distintos a sus negocios base. El riesgo valió la pena, aseguran sus directivos.

POR IVET RODRÍGUEZ Y DINO ROZENBERG

Billy the Kid vivía sus mejores días a mediados de los 80. La marca mexicana de pantalones de mezclilla gozaba de popularidad en el país, lo que generaba buenos ingresos para su fabricante, Diamante, en la ciudad de Chihuahua. Su fracaso tuvo nombre: Levi's. La llegada de la estadounidense y de la mezclilla asiática al país terminó con Billy the Kid.

Los directivos de Diamante no tiraron la toalla. A partir de 2006, aprovecharon su experiencia en el ramo textil para volverse Soisa Aerospace, proveedora de fundas para asientos de los aviones de Boeing, Airbus, Embraer, Mitsubishi y Bombardier.

Por supervivencia, necesidad o visión, algunas empresas manufactureras apostaron por nuevos mercados distintos a los de sus negocios iniciales. Eso implicó una curva de aprendizaje de nuevos procesos, inversión en equipos y estrategias para triunfar en un sector desconocido.

Hay cuatro casos recientes que ejemplifican este salto, a veces doloroso, pero casi siempre necesario, dicen sus protagonistas.

|||||||

ZAPATERO EN TIERRA DE AUTOS

Una ola de zapatos chinos noqueó a la ya lastimada industria del calzado en León, Guanajuato, cuando el gobierno mexicano implementó deducciones a los aranceles para las fabricantes del país asiático en 2010. “En ese momento tomamos conciencia de que no podíamos depender de un solo mercado”, dice Frank Castelazo, director de Marketing de Curtidos y Acabados Kodiak.

Kodiak nació como la filial proveedora de piel de Grupo Coqueta y Audaz, un fabricante de calzado infantil. Desde su fundación, en 1983, Kodiak operaba

sólo en este mercado. Eso cambió en 2009, cuando una compañía japonesa de volantes para autos, cuyo nombre no puede revelar por políticas de confidencialidad, buscaba algo que la subsidiaria tenía en abundancia: cuero sin acabado.

Para entonces, la actividad industrial de Guanajuato ya giraba alrededor de los autos. La llegada de la planta de General Motors a ese estado, en 1996,

detonó un clúster que ahora incluye las armadoras de Honda y Mazda y 180

proveedores de partes y componentes automotrices. Este *boom* provocó que por lo menos 120 empresas de la industria zapatera en el estado diversificaran sus operaciones al sector automotriz, según la Asociación de Proveedores Industriales Mexicanos.

Kodiak, que logró un contrato con la compañía japonesa de volantes, fue una de ellas.

Conforme los clientes del sector automotriz aumentaban, también lo hicieron los estándares de producción de la planta.

“En automotriz importa todo: calidad, precio, tiempos de entrega, certificaciones, capacidad instalada”, explica Castelazo. “Si bien la industria zapatera ya nos demandaba muchas de estas cosas, la dinámica automotriz del *just in time* te exige mayor precisión en las entregas”.

El modelo *just in time* demanda entregas semanales, en lugar de mensuales, como funcionaba con la industria del calzado.

Kodiak tuvo que modernizar equipos, diseñar metodología de calidad, afinar la planeación de la demanda e idear un mecanismo para la rastreabilidad del producto, dice Castelazo. Uno de los cambios esenciales para atender el sector automotriz fue modernizar su proceso de secado de piel, lo que requirió una inversión de 5 millones de pesos (MDP).

Obtenerla no fue tarea fácil.

Las elevadas garantías que demandan los bancos —que, en algunos casos, duplican el valor del préstamo— es uno de los principales obstáculos para que las pymes mexicanas, como Kodiak, accedan a financiamiento, según un reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

“El financiamiento es uno de los cuellos de botella que evitan que las pymes se integren a las cadenas productivas”, dice Lourdes Álvarez, investigadora de Contaduría y Administración en la UNAM.

Por eso, Kodiak tuvo que innovar para obtener el financiamiento para el nuevo equipo de secado. Acudió en 2010 al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), que otorga dinero a ideas innovadoras, y le propuso un proyecto para desarrollar un proceso de secado ecológico de piel. El organismo le otorgó la mitad de la inversión necesaria, 2.5 MDP. La empresa puso el resto.

Este método de secado integra energía solar y un túnel de operación continua para tener un mejor control de calidad y formar una piel con textura uniforme. Kodiak cambió a reactivos químicos de

Continúa en siguiente hoja

Página 2 6

de

Fecha 08.10.2015	Sección Revista 3	Página 10-58-66
----------------------------	-----------------------------	---------------------------

menor impacto ambiental y tambores que utilizan 40% menos agua que los tradicionales. La empresa también diseñó un nuevo sistema de calidad.

Kodiak produce 3,200 cueros de bovino a diario: destina la mitad a la industria automotriz, para la confección de fundas de volantes, asientos y palancas de velocidad de modelos de Mazda, Honda, Toyota, Hyundai y Ford. El resto de la producción aún va para la industria del calzado.

|||||||

RECONSTRUIRSE CON ACERO

Luis Gerardo Inman aún recuerda esa llamada telefónica que lo paralizó. “Ingeniero, ya no tiene oficina”, le dijo su asistente al otro lado de la bocina. Un incendio devoró su planta de productos plásticos en Puebla, en 2009, mientras él y su hermano y socio estaban de viaje en Colombia.

Cuando regresaron a México, los Inman convocaron a su equipo entre las ruinas de su empresa. “Prometimos no sólo un cambio físico, sino estructural”, dice. “Íbamos a adoptar las mejores prácticas y normas de seguridad que quizá habíamos descuidado”.

Antes del incendio, su empresa, Productos Jumbo, fabricaba principalmente juegos infantiles de plástico y fibra de vidrio, desde 1973. Después, la compañía reemplazó el plástico por láminas y tubos de acero, más resistentes.

Productos Jumbo diversificó su portafolio con aparatos para ejercicio que se instalan en parques públicos, escuelas, universidades y empresas.

La reconstrucción de la compañía comenzó en una planta rentada en Chipilo, Puebla. Inman pensó que él también debía renovarse e ingresó a Endeavor, una organización que impulsa a los emprendedores, en busca de entrenamiento e ideas nuevas.

“Reconocí que la compañía había llegado a una zona de confort muy peligrosa”, dice el directivo. “Parecía que (...) no había nada de qué preocuparse, pero no era verdad”.

Desde entonces, Productos Jumbo reorientó su enfoque en el año 2013 para fabricar e importar equipos para ejercicio y gimnasios al aire libre, hechos con acero e instalados en parques y centros de recreación públicos y privados.

Los hermanos Inman montaron, además, un sistema de planificación de recursos empresariales para evaluar procesos de pedidos, compras y el flujo de caja.

También implementaron un mode-

lo de gobierno corporativo, antes ausente en la compañía.

No todo mejoró al instante. Los productos importados resultaron poco resistentes. Productos Jumbo diseñó entonces rodamientos y tornillos adaptados al usuario mexicano, muy diferente al asiático, explica Jhosafat Hernández, encargado de la estrategia comercial.

“Nuestras máquinas para ejercicio se utilizan de manera intensiva”, asegura. “No sólo deben resistir el uso rudo, sino también el vandalismo”.

La planta de la empresa, cerca de la de Volkswagen de Puebla, tiene 5,000 metros cuadrados. Ahí, los Inman montaron nueva maquinaria para cortar y doblar lámina, perfiles y tubos de acero.

La planta envió 1,800 equipos de ejercicio en 2014, entre 30 y 35 piezas a la semana. Sus principales clientes son los ayuntamientos y los gobiernos estatales, que instalan gimnasios al aire libre en espacios públicos, como el gobierno estatal de Puebla y el ayuntamiento de su capital.

|||||||

OLLAS, SARTENES Y MOTORES

Henry Ford decía que un auto muy pesado no es un buen auto. Unos 90 años después, la industria automotriz sigue su consejo. Las autopartes hechas de aluminio, metal más ligero que el acero, aumentan año con año. En 2020, la demanda mundial de aluminio en la industria automotriz crecerá a 2.2 millones de toneladas, más del doble que en 2014, según un reporte de Novelis, fabricante global del metal.

Almexa Aluminio lo sabe. Al menos ocho de cada 10 automóviles hechos en México contienen metal de la fabricante mexicana. Entre más ligero el motor, más limitada su potencia, por lo que el consumo de combustible y las emisiones también disminuyen, explica Alicia Lozano, directora general de Almexa.

Grupo Vasconia, dueña de Almexa, conoce bien las propiedades del metal, pero las descubrió con productos muy distintos a las autopartes. Vasconia es líder en fabricación y ventas de baterías de cocina, pero Almexa, su división de aluminio para uso industrial, ya representa 70% de las ventas de toda la compañía.

El consumo mundial de este metal no ferroso aumentó 7% en 2014, principalmente por una mayor demanda del sector automotriz, según un reporte de Rusal, una de las principales productoras de aluminio del mundo, con sede en Rusia.

Este crecimiento convenció a José Ramón Elizondo, director general del grupo, a diversificar su producción. “Comprendimos que podíamos capitalizar nuestra experiencia acumulada (...) y enfocar más inversiones en la producción industrial”, dice.

Página 3 6

Continúa en siguiente hoja

de

Fecha 08.10.2015	Sección Revista 3	Página 10-58-66
----------------------------	-----------------------------	---------------------------

Almexa es la principal productora de aluminio laminado y procesado en América Latina. Fabrica 70,000 toneladas al año. Automotrices como Mazda, Nissan, Ford, Audi y BMW utilizan su material. También importa a Colombia, Perú, Chile, Argentina, Ecuador y Estados Unidos.

México no tiene asentamientos de bauxita, por lo que no puede producir aluminio nacional. Almexa lo importa de Canadá, India, Medio Oriente y Rusia, explica Lozano. La subsidiaria utiliza una fuente secundaria de la materia prima: latas de bebidas y chatarra de otras industrias.

Almexa, desde que la adquirió Vasconia en 2012, duplicó la producción de las dos plantas que tiene en el Estado de México. Ahora construye una tercera en Veracruz.

|||||||

DISEÑO PARA MASCOTAS FRESAS

Hoteles, *spas*, restaurantes y hasta terapeutas. El mercado para perros y gatos ya no está limitado a croquetas y collares. Tan sólo en Estados Unidos, el mercado de mascotas vale 58,000 , según datos de la American Pet Product Association.

El mercado mexicano no es tan grande. Obtiene sólo 90 MDP en ventas al año, pero creció 27% en los últimos seis años, según datos de la consultora Euromonitor. Estas cifras atraparon la atención de Carlos y Miguel Ávalos, que, como cientos de empresarios en México, entraron al negocio de los productos para perros y gatos.

La división de su compañía Air Design Pets fabrica y vende casas, camas y platos de plástico para mascotas en el segmento *premium*, el de los dueños dispuestos a pagar los precios más altos.

“Si hacemos una equivalencia en coches, sería el segmento en el que están BMW, Audi o Mercedes-Benz”, dice Carlos Ávalos.

No es coincidencia que el empresario haga esa analogía.

El negocio principal de Air Design son las autopartes plásticas, como alerones, *spoilers* y molduras. Su planta en Cuernavaca, Morelos, produce piezas para Ford, General Motors, Nissan, Mazda, Peugeot, Honda, Suzuki y Volkswagen.

La empresa fabrica entre 3,500 y 4,000 piezas a diario, lo que representa 90% de su negocio. Air Design es uno de los 50 fabricantes de plástico en México que, según datos del Instituto Mexicano del Plástico Industrial, está capacitado para aten-

der al sector automotriz, entre un universo de 2,700 empresas que forman esta industria.

La compañía utiliza el mismo software para diseñar autopartes, casas, tapetes, camas y platos para

perros y gatos. Un equipo de 10 diseñadores industriales desarrolla el concepto de las piezas.

“El *core business* de Air Design es el diseño, y esto le facilitó incursionar en dos industrias completamente diferentes”, apunta María Fonseca, directora de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.

Al principio, la planta también producía piezas para ambos sectores con la misma maquinaria, pero sus dueños compraron equipos para aumentar la producción de Air Design Pets a 5,000 piezas diarias.

Con robots importados de Inglaterra y máquinas de procesamiento de plásticos que adquirió en Estados Unidos, la planta de la compañía triplicó su capacidad, asegura Ávalos.

La línea de Air Design Pets consiste en tazones rígidos y flexibles en forma de huesos, para perros, y de ratones y pescados, para gatos. Su catálogo incluye tapetes, areneros antiolor y dos modelos de cama para perro y una para gato.

Los hermanos Ávalos lanzaron su línea en Estados Unidos y Alemania a finales de 2014, y en junio de este año, en México. La empresa ya opera un centro de distribución en San Diego, California, para atender a sus clientes en Estados Unidos, y pronto llevará sus productos al continente asiático, dice Carlos. “Estaremos en los principales mercados de consumo para este tipo de productos. Tan sólo Estados Unidos representa 30% del mercado global de mascotas, y Asia, el 35%”, afirma el empresario.

Su primera tienda en México está en el corredor comercial de Masaryk, en la capital del país, en la esquina de las boutiques de Hugo Boss y Gucci.

“Colocar la tienda en esta zona fue una buena estrategia, pues el producto va a un segmento alto y hay que colocar los productos en los lugares que frecuentan estos consumidores”, dice Fonseca, del Tec de Monterrey.

Air Pet Design tiene planes de abrir tiendas en Puebla, Monterrey, Guadalajara y Cancún.

El mercado de mascotas no es el único sector en el que Air Design busca participar. La firma ya desarrolla componentes plásticos para dispositivos médicos y aparatos que recogen y envían datos sobre la contaminación del agua, que aún no ha empezado a vender. ■

Con información de Hugo Domínguez

Fecha 08.10.2015	Sección Revista	Página 10-58-66
----------------------------	---------------------------	---------------------------

58,000

MDD VALE EL MERCADO DE MASCOTAS EN ESTADOS UNIDOS.

27%

CRECIÓ EL MERCADO DE MASCOTAS EN MÉXICO EN LOS ÚLTIMOS SEIS AÑOS.

500

A 3,000 PESOS ES EL RANGO

DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS AIR DESIGN PETS.

“SI BIEN LA INDUSTRIA

ZAPATERA YA NOS

DEMANDABA MUCHAS

[...] COSAS, LA DINÁMICA

AUTOMOTRIZ [...] TE EXIGE

MAYOR PRECISIÓN

EN LAS ENTREGAS”.

FRANK CASTELAZO,

DIRECTOR DE MARKETING DE KODIAK.

“RECONOCÍ QUE LA COMPAÑÍA HABÍA

LLEGADO A UNA ZONA DE CONFORT

MUY PELIGROSA”.

LUIS GERARDO INMAN,

DUEÑO DE PRODUCTOS JUMBO.

7%

CRECIÓ EL CONSUMO MUNDIAL DE ALUMINIO EN LA SEGUNDA MITAD DE 2015.

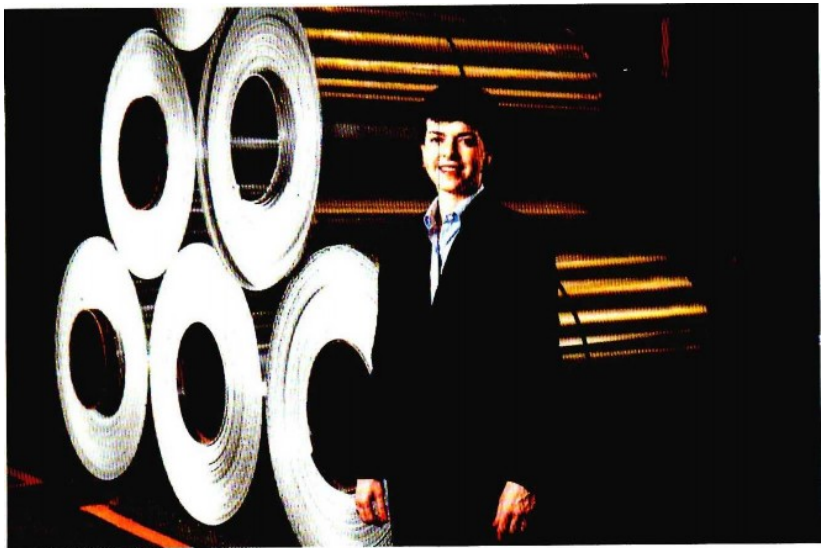
2.2

MILLONES DE TONELADAS SERÁ LA DEMANDA MUNDIAL DEL METAL PARA AUTOS EN 2020.

23%

AUMENTARON LOS INGRESOS DE GRUPO VASCONIA EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO.





Metalera. Antes de Almexa, Alicia Lozano era directora de Mercadotecnia en Whirpool América Latina.