

Caso: La Expansión No Planeada de "Zapatos García"

Contexto

"Zapatos García" es una empresa familiar con más de 30 años en el mercado, especializada en calzado artesanal. Su éxito se basa en su reputación y calidad, con un modelo de negocio centrado en la producción local y venta en tiendas propias.

La Estrategia Fallida

Motivados por el crecimiento y el deseo de competir con marcas internacionales, los miembros de la familia decidieron expandirse rápidamente, abriendo tiendas en múltiples ciudades y tercerizando parte de la producción.

Sin un plan estratégico sólido, cometieron varios errores clave:

- **Financiación mal estructurada:** Tomaron préstamos agresivos sin evaluar el retorno de inversión.
- **Pérdida de control en la calidad:** Al tercerizar la producción, la calidad se redujo y afectó la percepción de la marca.
- **Falta de preparación interna:** La gestión de operaciones no estaba lista para manejar el crecimiento, provocando problemas logísticos.
- **Conflictos familiares:** La toma de decisiones sin consenso generó fricciones entre los socios, afectando la gobernanza.

Consecuencias

- **Pérdida de clientes leales** por la disminución en la calidad.
- **Deuda insostenible**, lo que llevó al cierre de algunas sucursales.
- **Crisis interna** por conflictos familiares, resultando en la salida de algunos socios clave.
- **Reputación dañada** por la inconsistencia en la experiencia del consumidor.

Lecciones Aprendidas

- La expansión debe estar respaldada por **datos y análisis financiero sólido**.
- Mantener la **identidad de la marca** es clave en empresas con fidelización fuerte.
- La planificación estratégica debe considerar **la capacidad interna y los riesgos**.
- Es fundamental contar con un **modelo de gobernanza claro** en empresas familiares.