

Pequeña Empresa: Papel del Nuevo Gerente de *Marketing*

ESCOBITA NUEVA*

Konrad Fischer y Alfonso Gastañaduy

"**H**e analizado la situación de la empresa y quiero decirles que he encontrado varias posibilidades para hacer de ella una de las más prósperas y sólidas del norte del país". Estas fueron las palabras de Carlos Reyes, economista de 28 años, graduado en una prestigiosa universidad de la capital, al hacerse cargo de Tejedora Norteña, la empresa familiar, hasta entonces bajo la dirección de su padre, quien había optado por el retiro.

1. Historia de la empresa

La experiencia adquirida en 15 años de trabajo en una fábrica textil y

* Basado en información proporcionada por Juan Cardoso y Luis Proaño, alumnos del Programa Magíster de ESAN.

los deseos de establecer su propia empresa fueron decisivos para que Víctor Reyes fundara en Chiclayo^{1/}, hacía ya 20 años, la fábrica de tejidos Tejedora Norteña.

Víctor Reyes había desarrollado una gran habilidad para la confección de chompas^{2/} de vestir y conocía muy en detalle cómo usar la maquinaria para ello; en la empresa donde trabajó llegó a ocupar el puesto de instructor de tejedores. Al renunciar, con su indemnización por tiempo de servicios y con la garantía comercial de

1/ Ciudad costeña ubicada en el norte del Perú, a 750 kilómetros al norte de Lima, capital del país.

2/ En América del Sur, chaqueta o prenda análoga de lana u otro tejido, de diversas formas, que cubre el torso.

sus ex empleadores, quienes lo tenían en gran estima, compró a crédito una máquina tejedora mecánica y una remalladora eléctrica, las que canceló en dos años.

El negocio se inició confeccionando prendas deportivas para los diferentes clubes de la zona. La mayor calidad y los menores precios con relación a la competencia le merecieron una rápida aceptación. Sin embargo, las ventas de las camisetas deportivas eran estacionales. Durante los meses de enero, febrero y marzo la demanda era creciente, pero durante el resto del año decaía. Esto motivó a Víctor Reyes a introducirse en el mercado de ropa de vestir. También allí logró éxito distribuyendo su mercadería entre las tiendas comerciales de la ciudad.

A los tres años del inicio de actividades, Tejedora Nortena adquirió otra máquina tejedora y una planchadora. No obstante, ni siquiera con esta ampliación de equipo podía satisfacer la demanda creciente por sus productos. Pero Víctor Reyes optó por no crecer más; las utilidades que percibía por su negocio eran suficientes para vivir con holgura y educar a sus hijos.

Diez años después, las ventas comenzaron a disminuir notablemente obligando al empresario a buscar otros mercados para sus productos en

las vecinas ciudades de Piura y Tumbes^{3/}, y en Aguas Verdes, poblado dedicado exclusivamente al comercio, ubicado en plena frontera peruano-ecuatoriana. Para facilitar el transporte de mercadería Víctor Reyes compró una camioneta.

2. Organización

En el departamento de producción trabajaban seis obreros encargados de operar las distintas máquinas. Dos se encargaban de las máquinas tejedoras, uno de la remalladora, otro de la máquina de coser, el quinto de la planchadora y el último se dedicaba a hilvanar.

Víctor Reyes supervisaba la producción y también las ventas. Eventualmente la empresa utilizaba los servicios de un contador.

3. Estrategia de mercado

Producto

La empresa fabricaba los siguientes productos:

- Chompas para damas.
- Chompas para niños de entre ocho y doce años.
- Vestidos para niños de entre dos y seis años.

3/ Ciudades situadas al norte de Chiclayo, a 1,000 y 1,250 kilómetros de Lima respectivamente.

- Conjuntos para bebés.
- Conjuntos para damas.

Los modelos cambiaban de acuerdo a las sugerencias de los propios clientes, lo que originaba una gran variedad en la producción.

Se utilizaba como materia prima dralón de verano, dralón de invierno y crepé de seda, fibras que se compraban al contado, principalmente a dos empresas de la ciudad de Lima: Textil Sabal S.A y Sitex. El dralón de verano, cuyo costo era de 0.83 unidades monetarias por kilo, se empleaba durante los meses de setiembre a abril; el dralón de invierno, a 0.68 unidades monetarias por kilo, entre mayo y agosto; y el crepé de seda, a 1.50 unidades monetarias por kilo, se usaba todo el año. El Cuadro 1 presenta el rendimiento promedio de un kilo de material. Debe tenerse en cuenta que el número de prendas que se podía obtener era muy variable, pues dependía del tamaño, fibra, modelo, punto de tejido, etc.

Precio

Los precios se determinaban con base en los de la competencia. La política era mantenerlos aproximadamente 15 por ciento por debajo de los de los otros oferentes (ver Cuadro 2). Víctor Reyes pensaba que de esta manera se aseguraba la demanda por sus productos; nunca se preocupó por ana-

Cuadro 1
TEJEDORA NORTEÑA
UNIDADES DE PRODUCTO POR KILO
DE MATERIAL

Artículos	Unidades
Dralón de verano	
Conjuntos para niños	6
Chompas para damas	4
Conjuntos para bebés	8
Dralón de invierno	
Conjuntos para niños	5
Chompas para niños	6
Chompas para damas	4
Crepé de seda	
Vestidos para niñas	4
Conjuntos para damas	2
Chompas para damas	4
Fuente: La empresa.	

lizar sus costos de fabricación. Las ventas a los minoristas eran al contado, sólo se otorgaba crédito en situaciones excepcionales y por un máximo de 30 días. El mismo Víctor Reyes sugería los precios de venta al consumidor final y el minorista ganaba un margen de entre 8 y 10 por ciento.

Distribución y ventas

Cuando Tejedora Norteña fabricaba prendas deportivas, vendía su producción directamente a los consumidores, esto es, a los diferentes cen-

Cuadro 2
TEJEDORA NORTEÑA
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS POR UNIDAD

Artículos	Precio fijado por la compañía (Unidades monetarias)	Precio de la competencia (Unidades monetarias)
Drálón de verano		
Conjuntos para niños	0.49	0.55
Chompas para damas	0.55	0.63
Conjuntos para bebés	0.40	0.46
Drálón de invierno		
Conjuntos para niños	0.45	0.52
Chompas para niños	0.30	0.35
Chompas para damas	0.50	0.58
Crepé de seda		
Vestidos para niñas	0.70	0.81
Conjuntos para damas	1.20	1.38
Chompas para damas	0.70	0.80

Fuente: La empresa.

tros deportivos. Pero al ampliar su línea de productos empezó a ofertar directamente a tiendas comerciales y su labor de ventas se facilitó. Tal era la aceptación del público que los propios minoristas le hacían pedidos por lotes. Víctor Reyes consideró entonces que no era necesario contratar vendedores.

A la sazón, la empresa tuvo problemas con uno de sus principales distribuidores que, con la finalidad de equilibrar los precios de sus

productos de vestir, elevó el precio de las chompas de Tejedora Nortaña. Las ventas de este distribuidor se incrementaron y los productos de Tejedora Nortaña tuvieron gran acogida a pesar de la elevación de precios. Cuando el propietario de Tejedora Nortaña se enteró, quiso concertar nuevos precios, pero el minorista se negó. A partir de entonces cesaron las relaciones comerciales con este distribuidor.

Víctor Reyes se vio en la imperiosa necesidad de buscar nuevos distribuidores en otros mercados: las ciudades situadas más al norte del país. Encontró un excelente mercado en Aguas Verdes, poblado asentado en la propia frontera peruano-ecuatoriana. Tuvo éxito. Los gastos adicionales ocasionados por el transporte —tuvo que comprarse una camioneta— y la estada se compensaban con mayores precios de venta. Sin embargo, Víctor Reyes se preocupaba: aún no estaba convencido de que la frontera fuera un mercado seguro.

Promoción y publicidad

La empresa no realizaba ningún tipo de publicidad ni promoción. Víctor Reyes pensaba que no era necesario hacerlo, pues sus productos se vendían por sí mismos.

Competencia

Aproximadamente un 40 por ciento del mercado chiclayano era captado por confecciones provenientes de la ciudad de Lima y distribuidas por *boutiques*. Sus precios eran superiores a los de las fabricadas localmente, pero gozaban de gran aceptación por la variedad de estilos y modelos, siempre a la vanguardia de la moda. Otro 10 por ciento de este mercado era captado por fabricantes domésticos que vendían directamente al consumidor.

Pero el principal competidor local de la fábrica de Víctor Reyes era la fábrica de tejidos San Charbel, cuya línea de productos y tiempo de operaciones eran similares a los de Tejedora Norteña. Sus propietarios, con una visión empresarial y grandes deseos de superación, habían logrado captar un 35 por ciento del mercado chiclayano. Su ventaja principal era lo moderno de su maquinaria, que le había permitido alcanzar mayores niveles de producción.

La San Charbel llegaba directamente al consumidor a través de sus

propias tiendas comerciales. Así mismo, ofertaba sus productos en las ciudades y poblados cercanos a Chiclayo. Realizaba campañas publicitarias en forma intensiva, principalmente por radio y televisión. Su *slogan* era: "Compre chompas San Charbel, las de mayor calidad en el norte".

Características del mercado

La ciudad de Chiclayo es la capital del departamento de Lambayeque y da el nombre también a la provincia a la cual pertenece. Es, además, una de las principales ciudades del norte del país debido al movimiento comercial imperante. En 1990 la población de la provincia se estimaba en 625,553 habitantes; y la de la ciudad, en 430,000.

El campo de acción de Tejedora Norteña era principalmente la ciudad de Chiclayo, de cuyo mercado de confecciones captaba aproximadamente un 10 por ciento.

Como ya se mencionó, luego del cierre de uno de sus canales de distribución, Víctor Reyes incursionó en los mercados de Piura y Tumbes, ciudades de 306,000 y 64,000 habitantes respectivamente.

En Chiclayo, las tiendas comerciales y las *boutiques* están concentradas en la avenida más céntrica, recorrido

obligado de quienes van de compras o de pasco. Las clases media y alta compran generalmente en ese lugar, mientras las clases de menores recursos lo hacen en las tiendas ubicadas en los alrededores de los mercados.

En lo referente a prendas de vestir, al consumidor chichlayano le gusta estar al tanto de la moda, por ello los comerciantes se abastecen de mercadería en la ciudad de Lima.

4. Situación financiera

A fines de 1973, Tejedora Norteña contrajo una deuda a largo plazo por 700 unidades monetarias y aumentó su inventario de materias primas en previsión de un alza de precios.

Actualmente, los activos de la empresa están totalmente depreciados —su valor en libros es cero— y su precio de mercado se estima en 2,000 unidades monetarias.

En el estado de ganancias y pérdidas de la empresa, el rubro de ventas y administrativos incluye principalmente los sueldos asignados a Víctor Reyes y a su hijo, los cuales son suficientes para proporcionar a la familia una vida holgada.

5. Alternativas

Al hacerse cargo de la dirección de Tejedora Norteña, Carlos Reyes eva-

luó la situación de la empresa y con espíritu emprendedor se planteó las siguientes posibilidades de acción:

a) Con respecto al producto

- Especializarse en la línea de productos para bebés, pues en Chiclayo no hay tiendas dedicadas exclusivamente a este ramo. Pensaba que una tienda propia dedicada a la venta de este tipo de confecciones tendría grandes posibilidades de lograr el éxito.

- Mantener la línea actual de productos, pero ofrecer estilos variados y diseños propios, y no trabajar con base en pedidos de los clientes, como lo venía haciendo, pues ello ocasionaba innumerables problemas en la producción. La nueva opción haría necesario contratar una diseñadora, de preferencia de Lima para estar al tanto de la moda ("así correríamos paralelos a la moda de Lima").

- Incursionar en el mercado de confecciones para las clases de menores ingresos con productos de menor calidad y precio, ya que el movimiento comercial de los alrededores de los mercados se debía aprovechar. La línea actual de productos es muy bien aceptada por las clases media y alta, pero es inadecuada para las clases bajas, pues no satisface los deseos del consumidor en cuanto a modelos y colores (estas personas prefieren los

colores intensos, tales como el rojo, verde, etc.).

b) Con respecto a los precios

Carlos Reyes opinaba que los productos de Tejedora Norteña debían ofertarse a los mismos precios que los de la competencia. Además, pensaba adoptar una política flexible respecto de los márgenes ganados por los minoristas. Decía: "Nuestras utilidades aumentarán y no tendremos problemas de control de precios como los tenía mi padre".

c) Con respecto a la distribución y ventas

El nuevo director de Tejedora Norteña consideraba la posibilidad de contratar un vendedor que se hiciera cargo de la distribución y venta fuera de la ciudad de Chiclayo. "El mercado de Aguas Verdes es bueno y hay que aprovecharlo", decía.

Carlos Reyes también tenía pensado ganarse la voluntad de los comer-

ciantes locales ofreciéndoles productos de calidad y estilo acordes con la moda limeña, precios más competitivos y créditos de acuerdo al volumen de compra. Carlos estaba muy entusiasmado con esta idea, pues este sector representaba un 40 por ciento del mercado local.

d) Con respecto a la promoción y publicidad

Según Carlos Reyes, la publicidad a través de radio, televisión y cine no era la adecuada para el tipo de producto de su empresa y el sistema de ventas que venía empleando. Si concretaba su idea de abrir tiendas propias, sería conveniente, más bien, una intensiva campaña de publicidad parecida a la de San Charbel.

Su esfuerzo de promoción se dirigiría a los minoristas. Además, la liberalización de precios al consumidor y las facilidades de pago que pensaba otorgar a los comerciantes, serían suficientes para incentivar la demanda por sus productos.