

Caso empresarial 2

ALGODONERA DEL PLATA

Algodonera del Plata fue fundada en 1940 en Buenos Aires por Dante Gennaro, inmigrante italiano que había trabajado en la industria textil en Italia. Desde un principio su preocupación fue dar al mercado un producto de la mejor calidad posible. Esto impulsó gradualmente a lo que constituyó su segunda obsesión: la tecnología de la maquinaria utilizada no podía quedarse atrás.

Siguiendo esta política, Dante consiguió imponer su marca de productos para deporte, que consistían principalmente en *buzos* (los conjuntos de ropa deportiva conocidos en otros países como "sudaderas" o "pants") de algodón, que utilizan los deportistas y los niños y jóvenes para sus clases de gimnasia, bajo la marca Cottone.

Alrededor de 1984, el desarrollo de la moda colocó a los buzos como la prenda preferida frente a los *sweaters* de lana que se habían utilizado hasta entonces. Muy pronto los jóvenes adoptaron este tipo de prenda, más suave por ser de algodón, abrigadora y más económica. Además, los buzos eran fáciles de lavar, no requiriendo de cuidados especiales durante el lavado ni en el secado, a diferencia de las prendas de lana, que solían deformarse si eran mal colgadas. Los buzos presentaban otras ventajas en materia de moda: se podían cortar de muchas formas distintas, dando lugar a prendas de diversos aspectos, y admitían estampados y bordados con mucha facilidad, de modo que se les podían imprimir inscripciones y dibujos.

Las universidades estadounidenses habían adoptado hacia tiempo estas prendas, con los colores, nombres y escudos de las respectivas escuelas impresos en ellas y se vendían a los estudiantes y a los visitantes como *souvenir*. En poco tiempo en todo el mundo se vieron jóvenes vistiendo buzos con inscripciones de universidades, personajes de dibujos animados, lugares turísticos y otros.

El buzo es una prenda que consta de dos piezas; la parte superior, cerrada y habitualmente de manga larga, para utilizarse como prenda de abrigo en la práctica de deportes, y la inferior, que es un pantalón largo, de corte amplio, con elásticos en los tobillos y en la cintura. Habitualmente el material de la prenda es grueso, cómodo y abrigador, aunque también existen tejidos más delgados para climas templados. La cantidad de algodón incluida en el tejido determina el peso de la prenda y, en buena medida, la calidad del tejido final, su textura y duración. La confección y el teñido eran las otras etapas del proceso que completaban la calidad final.

La calidad traducida en el grueso de sus prendas, la firmeza de los colores y la duración hacían de los buzos Cottone los preferidos por el público.

LA NUEVA DIRECCIÓN

En 1960 Eduardo Gennaro, de 20 años, se interesó en empezar a hacer carrera en la empresa familiar. Su desarrollo se llevó a cabo dentro de la misma organización, en donde desempeñó casi todos los puestos, desde los más sencillos, para terminar a cargo de toda la produc-

ción. Si bien Eduardo no había cursado ninguna carrera universitaria, su formación en la empresa de su padre lo convertía en una de las dos personas más conocedoras del tema.

Al fallecer Dante a los 83 años, Eduardo pasó a dirigir la empresa, mientras que las cuestiones comerciales quedaron encomendadas a Susana Ríos, quien se había desempeñado en la administración de ventas durante 20 años.

A partir de 1980, el nuevo director y Ramiro Fonseca habían creado una serie de locales exclusivos bajo la marca "Raffael", que habían llegado a conformar el 25% de las ventas totales. Los locales estaban ubicados en zonas populares de la capital argentina y del Gran Buenos Aires*: Once, el barrio de venta de ropa a precios de descuento, Palermo Viejo, Núñez, Quilmes, Castelar, San Antonio de Padua, Munro y Morón, y uno en las tiendas Harrod's del centro, en la tradicional calle Florida.

Otro 20% se vendía en la tienda instalada en la fábrica, que comercializaba una segunda selección de productos a precios con descuento.

El resto se vendía entre las tiendas de deporte y otras. La producción de parte del hilado se realizaba en la planta de Buenos Aires, y el resto de las operaciones de tejido, corte, teñido y confección en la planta de la ciudad de San Juan.

La línea de productos constaba de los clásicos —azul o blanco— y de otros diseños de moda. Los clásicos eran utilizados en la gimnasia de los colegios. Los de moda eran colocados con precios altos, como productos de más avanzada. Estaban dirigidos a mujeres y niños, sobre la base de la idea de que una madre compraría estas prendas para sus hijos, y para ella misma.

Los precios de fábrica de la prenda deportiva eran de \$16 en promedio. Esto significaba un precio al público de alrededor de \$35. En el mercado los buzos se vendían entre \$22 y \$50 al público. Las remeras (camisetas) de verano se vendían a un precio de fábrica de \$8.

LA SITUACIÓN EN MARZO DE 1999

Para la temporada de verano se habían producido 300,000 prendas, y al final de esa temporada los inventarios ascendían a 315,000, valorados conservadoramente en \$2,9 millones. De estas prendas, 100,000 unidades correspondían a la temporada de invierno anterior.

Las ventas anuales se estimaban en ese entonces en unos \$6 millones, con una planta de 200 personas empleadas. Los gastos mensuales ascendían a \$400,000.

Históricamente la empresa siempre había mantenido altos stocks —alrededor de 200,000 prendas, siguiendo una política contable muy beneficiosa para la empresa en épocas de alta inflación. En tanto el stock se depreciaba

*La ciudad de Buenos Aires se encuentra dividida en dos zonas: la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

contablemente, el valor de venta era actualizado. El producto de estas colocaciones excedía con largueza a los impuestos que se debían pagar, de modo que la empresa generaba beneficios constantemente.

Sin embargo, la política impositiva cambió a partir de 1985, con el lanzamiento del Plan Austral, y los inventarios debían ser revaluados siguiendo también la inflación.

El stock estaba compuesto por cuatro distintos tipos de artículos:

1. clásicos
2. clásicos que en algún momento se habían producido en exceso
3. moda del año anterior
4. remanentes de artículos

Estos últimos eran vendidos al público a precios con descuento en la tienda de fábrica, a donde acudían principalmente los vecinos de la zona. Los artículos del tercer grupo se vendían a precio con descuento en los locales exclusivos Raffael.

Una de las preocupaciones principales de los socios era el déficit de caja: la financiación por atraso en el pago de impuestos se hacía ya muy onerosa, debido a la actualización de las cifras.

Las principales conclusiones se sacaron en marzo en una reunión de los directores: se necesitaba un encargado de ventas más agresivo para incrementar las ventas hasta en un 50% más sin aumentar los gastos, excepto los costos directos de materias primas.

LA LLEGADA DE JOSÉ SÁNCHEZ

José Sánchez fue reclutado por un consultor especializado. Licenciado en Administración de Empresas, con 30 años de edad, José comenzó a trabajar en el mes de mayo de 1999.

A principios de junio, José Sánchez presentó su plan a la Dirección. Si bien algunos puntos fueron objetados, se le expresó satisfacción por la rapidez en prepararlo, y se le alentó a seguir con la misma energía.

Con la entrada de José Sánchez, se detectó que se estaban fabricando artículos que luego serían rechazados por los clientes, algunos de los cuales manifestaban que Algodonera era una fábrica de remanentes.

Por otro lado, el desempeño de los vendedores era muy irregular, así como la asignación de territorios.

La variedad de artículos estaba dirigida a ampliar la oferta de productos. Un análisis de José indicaba que el 80% de las ventas se generaban por el 12% de los artículos, principalmente los clásicos.

Las prendas se veían demasiado antiguas, además de ser poco conocidas, por lo cual José se decidió a buscar nuevos modelos. Contrató un diseñador y con él se desarrollaron nuevos diseños, más actuales, surgiendo la nueva línea Cottone Campus.

Esta línea reemplazaría a la moda anterior. Además de presentar nuevos modelos, se buscaba disminuir drásticamente las variedades.

Así, se propuso cerrar varias de las tiendas Raffael, para abrir otras en zonas de mejor nivel socioeconómico, por lo que sería necesario realizar una selección entre las

tiendas, ya que los clientes eran muy variados. En la capital los artículos de Algodonera se vendían en las mejores tiendas de deporte y en tiendas de ropa de nivel medio.

Por último, la dirección estudiaría la alternativa de exportar, si bien Algodonera no poseía experiencia en esta actividad.

A fin de salir del stock, José Sánchez propuso clasificar las prendas. La línea de clásicos se disminuiría del programa de producción de invierno, mientras que el resto se ofrecería a clientes importantes del interior del país, con descuentos del 25%, y a los artículos que no pudieran ser ofrecidos por estar muy fuera de moda se les cambiaría la marca o se les quitarían las identificaciones, para ser vendidos en hipermercados, a precios bajos.

José Sánchez comenzó a recorrer el interior del país para conocer a los vendedores y a los clientes. De esta manera pudo detectar que había algunas zonas bien atendidas, si bien en su mayor parte la presencia de Algodonera del Plata dejaba mucho que desear.

Los cambios propuestos en general estaban bien dirigidos, pero los choques con Susana Ríos eran cada vez más frecuentes. El último ocurrió cuando José propuso cambiar a algunos vendedores, comenzando por una vendedora de Tucumán que no aportaba ventas.

Tres meses atrás se había hecho una evaluación de la situación, pero no se podían llevar a cabo mayores acciones de promoción por falta de fondos.

Más que el gerente comercial, Sánchez parecía ser el gerente general. No hubo área en la que no pretendiera introducir cambios.

A continuación presentamos los volúmenes de ventas de la empresa del periodo 1989 a 1999:

Año	Volumen en miles de prendas
1989	470
1990	479
1991	489
1992	519
1993	419
1994	552
1995	398
1996	460
1997	370
1998	430
1999	400

PREGUNTAS

1. ¿Cómo podría Algodonera del Plata preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos para llevar a cabo el diseño y el lanzamiento de sus nuevas líneas de ropa?

2. ¿En qué medida podría contribuir una definición de misión para que la empresa centrara su labor de planeación estratégica?
3. Cada función o área de negocios dentro de la empresa tiene un punto de vista diferente respecto a qué público y actividades son los más importantes. ¿De qué manera afecta esto a Algodonera del Plata? ¿Cómo podría usted ayudarle a conciliar los diversos intereses?
4. ¿Cuál es el posicionamiento actual de la empresa? ¿Cómo podríamos modificarlo?
5. Diseñe el proceso de marketing de Algodonera del Plata y explique las fuerzas que influyen en él.

Caso preparado por Guillermo D'Andrea, Profesor de Marketing del Instituto de Altos Estudios Empresariales, Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina.