

«MOVIDA DE PISO»*

Alfonso Gastañaduy, M. A.

PROFESOR DE MÁRKETING Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES, ESAN
agastana@esan.edu.pe

Resumen

Cometa S.A., una pequeña empresa de distribución de productos para soldadura ubicada en Huancayo, logra posicionarse ventajosamente en el mercado durante algunos años vendiendo principalmente a centros mineros, mientras sus competidores limitaban sus operaciones a la ciudad de Huancayo. El producto más vendido es el electrodo de la fábrica Trikón, que ninguna otra empresa distribuye en el centro del país. Los problemas empiezan cuando los dueños de Cometa se enteran de que su principal competidora en Huancayo, que años antes había dejado de vender los productos de Trikón por un serio conflicto con este fabricante, volverá a distribuir este producto.

Eran aproximadamente las diez de la mañana de un día de febrero. Había cesado la lluvia torrencial que impidió abrir las oficinas a la hora acostumbrada. Rubén Lacio, gerente de ventas de Cometa S.A., tarareaba una canción de moda mientras buscaba en su escritorio las llaves de su auto. Se disponía a salir cuando sonó el teléfono.

—¿Señor Rubén Lacio? —preguntó una voz femenina.

—Él habla, señorita.

—Le van a hablar de Lima, señor.

—Hola, Rubén, te habla Alfonso.

—Qué tal, Alfonso, ¿tuviste buen viaje?

—Llegué sin novedad. Te llamaba por algo urgente. ¿Estás sentado? Me acabo de enterar por fuentes confiables que es cierto que Trikón y Liquigás han firmado un contrato de distribución de los electrodos para todo el Perú. ¡Ya comenzaron a trabajar!

Hubo una pausa que pareció interminable al otro lado de la línea. Alfonso Crespo, gerente general de la compañía, continuó diciendo con voz resignada:

* Caso elaborado con fines estrictamente académicos, por lo que algunos nombres, fechas y cifras han sido disfrazados.

–Nos lo advirtieron, pero nunca pensé que fuera tan rápido... Tenemos que hacer algo inmediatamente. Mañana conversamos, vïajo hoy por la noche.

–De acuerdo, Alfonso, mañana conversamos –el gerente de ventas no atinó a decir más y colgó.

Rubén se sintió aplastado. Había sucedido lo que tanto temían, pero que habían preferido ignorar. Meditó unos segundos y se dijo para sí: «Tenemos que encontrar una fórmula, si no estamos perdidos». Se levantó bruscamente y salió. La expresión de su rostro había cambiado.

Cómo nace la compañía

La compañía Cometa S.A. fue fundada siete años atrás en la ciudad de Huancayo (capital del departamento de Junín), ubicada en la sierra central, a 300 km de Lima, con el objeto de mercadear la línea de productos para soldadura, tales como: electrodos, máquinas, cables y accesorios (máscaras, portaelectrodos, grapas, mandiles, guantes). Todos estos productos eran fabricados localmente por firmas muy conocidas.

Antes de establecer su propia empresa, los dueños, Alfonso Crespo y Rubén Lacio, trabajaron durante diez años en la compañía Liquigás S.A., fabricante y comerciante de gases para soldadura. Esta larga experiencia en el ramo y los ahorros que ambos pudieron acumular los motivaron a trabajar independientemente.

La inversión inicial fue de 50 mil dólares, de los cuales el señor Crespo aportó el 51% y el señor Lacio el 49%. Alqui-

laron un amplio local de 300 m² en la avenida principal de la ciudad, zona netamente comercial. El espacio era más que suficiente para almacenar los productos e instalar las oficinas y una sala de exhibición.

Adicionalmente a las inversiones en inventario y mobiliario, los socios adquirieron una camioneta Dodge de ocho cilindros para movilizarse con rapidez y, sobre todo, transportar la mercadería.

Para comenzar, contrataron a un vendedor, que debía atender al público en la oficina, y a una secretaria, que se encargaría de toda la labor administrativa.

El mercado que pensaban cubrir estaba constituido especialmente por talleres de construcción y reparación metalmecánica (talleres automotores, de construcción de carrocerías, reparación de camiones, tractores, carros, etc.). Los mayores clientes eran las divisiones de mantenimiento electrónico-mecánico de los centros mineros de las zonas aledañas.

En los últimos cinco años, el señor Crespo se había desempeñado como administrador general de la sucursal de Huancayo de Liquigás, posición que le había permitido hacerse muy conocido en el ambiente comercial del lugar. Además, él era huancaíno de nacimiento.

Por su parte, el señor Lacio, natural de Arequipa, inició su trayectoria en Liquigás como vendedor, luego ascendió a supervisor de ventas para la zona de Chiclayo y, debido a su labor exitosa, fue promovido a jefe de ventas para la zona centro. Como su trabajo le exigía visitar talleres y centros mineros, entre otros clientes, pronto notó la creciente necesidad de electrodos en esa parte del país.

Para entonces, hacía más de dos años que Liquegás se había visto obligada a abandonar la distribución de este producto. Esta demanda no satisfecha fue la que los hizo pensar en convertirse en empresarios.

El elemento básico del negocio eran las representaciones. Ya antes de establecer su empresa habían solicitado la subdistribución de los electrodos a varias firmas conocidas de Lima. Cometa S.A. no podía ser distribuidor directo del fabricante porque éste exigía una cuota de ventas muy elevada, pagos a 30 días como máximo y otras condiciones poco ventajosas para una firma pequeña.

No fue muy difícil que un distribuidor de Lima les ofreciera un contrato, de modo que en pocos días consiguieron la representación buscada. Las cláusulas básicas de este contrato se resumen a continuación. La subdistribución de electrodos comprendía también máquinas de soldar y accesorios. El descuento acordado fue de 37% sobre los precios de lista del fabricante. Al neto se le cargarían los impuestos de ley, que entonces ascendían a 7%. La forma de pago consistía en letras renovables a 60 y 90 días de la entrega,

sin gastos financieros (intereses, comisión, etc.). La entrega de los productos se realizaba en Lima e incluía también el uso de los servicios de promoción de la fábrica para demostraciones y ayuda técnica en resolución de problemas específicos de soldadura. Cometa S.A. estaba obligada a efectuar una compra inicial equivalente a 12 500 dólares y a mantener un inventario mínimo en electrodos de 2 500 dólares. El distribuidor de Lima se comprometía a no ofertar sus productos en la zona centro. Los precios los fijaba el fabricante, por lo tanto, podían variar sin previo aviso; finalmente, el contrato especificaba que el subdistribuidor debía presentar cada año un informe completo sobre ventas, tendencias del mercado y proyecciones para el siguiente año.

Los señores Crespo y Lacio quedaron muy satisfechos con el contrato; en su opinión, sus condiciones eran muy razonables.

Los primeros años de operación

El desarrollo de las ventas fue espectacular. El primer año vendieron más de 500

Compañía Cometa S.A.

Ventas totales

Años	Electrodos			Otros productos*		Total	
	TN	US\$	%	US\$	%	US\$	%
0	96,3	544 375	96	23 925	4	568 300	100
1	121,4	722 625	96	33 250	4	755 875	100
2	146,9	918 250	95	44 875	5	963 125	100
3	170,8	1 120 375	95	56 125	5	1 176 500	100
4	198,2	1 362 500	94	74 050	6	1 436 550	100
5 (año pasado)	214,5	1 552 950	89	185 150	11	1 738 100	100

* Máquinas y accesorios.

mil dólares, en vez de los 300 mil dólares que, optimistamente, habían proyectado. Los siguientes tres años el negocio ha seguido el mismo ritmo ascendente (40% el segundo, 30% el tercero y 40% el cuarto). De estas ventas, los electrodos constituyeron el 90% aproximadamente.

El crecimiento se ha reflejado no sólo en utilidades. A los dos años de operación, Cometa S.A. invirtió en otro vehículo similar al anterior y en una camioneta pequeña para la ciudad, amplió su local y contrató tres vendedores más: dos para los centros mineros y uno para los talleres de la ciudades. Poco después, los socios obtuvieron la distribución directa de las máquinas de soldar para la zona, lo que les permitió mejorar sustancialmente las ventas de esta línea. El incremento llegó a 250%, pasando de 72 500 dólares el cuarto año a 185 000 dólares al quinto año de operaciones.

El producto

El electrodo es un insumo industrial usado generalmente para la unión o soldadura de piezas o planchas metálicas.

En el proceso convencional de soldar intervienen cuatro elementos: la máquina de soldar, que suministra la energía; el portaelectrodo, tenaza que sostiene el electrodo y va conectada a la máquina; el electrodo, que es el material que se funde al momento de soldar formando el cordón de soldadura; y la pieza soldada y rellenada.

Los electrodos están compuestos por un alambrón de fierro u otro material y por un recubrimiento químico. Tanto el alambrón como el recubrimiento químico varían en función del tipo de metal que se va a soldar: fierro dulce, acero inoxidable, aluminio, cobre, etc. Por lo tanto,

Características de los electrodos Trión

Comunes	Celulósicos	E – 6010	Alta penetración.	3/32 a
		E – 6011	Para reparación y construcción de máquinas.	1/4"
	Rutílicos	E – 6012	Penetración media.	3/32 a
		E – 6913	Para carpintería metálica.	1/4"
Polvo de Fe y bajo H	E – 7018	Alta penetración.	1/8"	
	E – 7024	Resistencia a la tracción constante de tanques y calderas.		
Especiales	Inoxidable	E – 308-15-16	Buena apariencia.	1/16 a
		E – 316-16	Para muebles mostradores.	1/4"
	Fierro fundido	E – St.	Para reconstrucción de equipos.	3/32 a
		E – Ni 1	Motores matrices.	5/32
	Aluminio	AL – 43	Planchas, tuberías, etc.	1/8 a
	Bronce	E – Cu – Sn	A Reconstrucción de piezas.	3/16

Fuente: American Welding Society.

hay una extensa variedad de electrodos; los de mayor consumo son los que sirven para fierro dulce (de alto y bajo carbono). Los electrodos también se diferencian por su espesor ($3/32''$ hasta $1/4''$), que depende del propio espesor de la pieza que se va a soldar y de la velocidad del depósito de soldadura; los más consumidos son los de $1/8''$ y $5/32''$ de espesor.

Los electrodos se venden en latas de 20 kg y al menudeo. Normalmente hay que almacenarlos en temperaturas que oscilen entre 25°C y 30°C para que no absorban humedad, pues esta los deteriora.

El principal fabricante de electrodos es la compañía Trikón, cuya marca concentra más del 70% del mercado. Otras marcas son Lincoln y Champion. En el siguiente cuadro se pueden apreciar las características principales del electrodo Trikón.

Estrategia de ventas

Debido a la extensión geográfica de su mercado y a la gran dispersión de sus clientes potenciales, la compañía Cometa S.A. ha diseñado de un modo particular su sistema de ventas y lo sigue perfeccionado conforme aumentan los pedidos y las exigencias de sus clientes.

Los socios proceden del siguiente modo: tanto el señor Crespo como el señor Lacio visitan el norte y el sur de su mercado, pero en forma alternada; cada uno tiene a su disposición una camioneta y un chofer. En cada visita llevan dos máquinas de soldar (pequeña y grande) y varias latas de electrodos de diversos tipos para realizar demostraciones. Generalmente llevan también mercadería ya

vendida que debe ser entregada (electrodos, máquinas, accesorios).

La capacidad de la camioneta es de aproximadamente tres toneladas, de manera que transportan unas dos toneladas de mercadería. Además llevan folletería, presupuestos, etc.

Diversas razones los convencieron de la necesidad de contratar choferes, pero la más importante fue la dispersión de los clientes en términos de tiempo de viaje, aunque no necesariamente en distancia. Por ejemplo, del centro minero Yauricocha a la mina Cercapuquio hay aproximadamente 60 km; cubrir esta distancia de día toma entre 4 y 5 horas; y de noche, entre 6 y 7 horas. Para ganar tiempo, los socios acostumbra viajar de noche. Además, con frecuencia deben atender o recibir atenciones de los jefes de almacenes, ingenieros de planta, entre otros clientes, reuniones que pueden prolongarse hasta altas horas de la noche y en las cuales no falta el licor.

En cada viaje a la zona sur visitan obligatoriamente 6 centros mineros, los más importantes; de manera esporádica visitan otros centros de menores dimensiones. El recorrido por esta zona les toma entre 10 y 12 días.

En la zona norte visitan entre 6 y 7 centros mineros obligatoriamente, más talleres, factorías de las provincias de Jaúja, La Oroya, Cerro de Pasco. Este recorrido les toma entre 15 y 20 días.

En cada centro minero la rutina es más o menos la misma. En primer lugar se entrevistan con el jefe de almacén, para conocer el consumo de electrodos desde su última visita. Gracias a las relaciones de amistad que han cultivado, tienen acceso

a los kárdex y hasta participan en la redacción de las órdenes de reposición. Luego se dirigen a los talleres de mantenimiento con el fin de identificar nuevos requerimientos, aplicaciones, proyectos, atender reclamos y dar servicios de revisión y mantenimiento a las máquinas de soldar que han vendido. En algunas ocasiones hacen demostraciones. Por último, efectúan cobranzas. En conjunto, estas labores les toman prácticamente todo un día. En las compañías mineras muy grandes, como Cerro de Pasco (La Oroya y Cerro de Pasco), por lo general se quedan 2 o 3 días.

Hay que destacar que el programa normal de ventas se inicia el primer día del mes, cuando cada uno sale hacia su respectiva zona. A los 10 o 12 días el vendedor de la zona sur regresa a Huancayo, donde permanece unos 4 o 5 días, hasta que llega su socio de la zona norte. Luego, ya reunidos, ambos dedican uno o dos días a intercambiar información, resolver asuntos pendientes, atender reclamos y pedidos, etc. Transcurrido este breve lapso, quien ha ido a la zona sur parte hacia la zona norte, mientras que su socio se queda en Huancayo 4 días y después sale hacia la zona sur.

Es usual que después de cada viaje, cada quien redacte su respectivo informe, pero en forma muy resumida. Desde el tercer año de operación a este sistema se han sumado los tres vendedores contratados, quienes asumen diversas tareas de apoyo.

En cuanto a publicidad, al comienzo los socios invertían únicamente en avisos comerciales publicados cada dos meses en los diarios *Correo* y *La Voz de Huancayo*. Sin embargo, durante los últimos dos

años, con motivo de la Navidad y el Año Nuevo, han empezado a imprimir almanques para obsequiar a los clientes. Los señores Crespo y Lacio están convencidos de que la mejor publicidad para sus productos es el contacto directo y permanente con sus clientes.

La competencia

En la línea de productos de soldadura, la competencia en el centro del país no llega a ser intensa. La mayoría de casas comerciales de productos industriales se concentran en la ciudad de Huancayo, desde donde atienden a toda la zona.

En el rubro de soldadura, Cometa S.A. compite con las siguientes casas comerciales:

- Wiese Representaciones Sucursal de Huancayo, que mercadea electrodos, máquinas y accesorios. Su participación en el mercado es muy baja, pues la atención que presta al producto es mínima.
- Comercial Infantas, que vende electrodos y accesorios. Es nueva en el mercado y limita su oferta a la zona de Huancayo.
- Liquigás S.A. Sucursal de Huancayo, que es la más importante competidora de Cometa S.A. El principal producto de esta empresa son los gases para soldadura (oxígeno, acetileno, etc.), fabricados por ella misma en su planta ubicada en Huancayo. Pero también comercializa máquinas para soldar –con su propia marca–, equipos especiales para soldadura, alambre para soldar, accesorios y equipos para sol-

dadura oxiacetilénica. En el pasado, ocho años atrás, también mercadeaba los electrodos para soldar marca Trikón, pero debido a un serio problema comercial rompió su contrato de distribución con los fabricantes.

Cabe señalar que Liguigás S.A. es una empresa transnacional con matriz en Suecia y presencia en varios países de América Latina. En el Perú, además de la sucursal de Huancayo y la oficina principal en Lima, tiene sucursales y plantas de gases en Chimbote, Talara y Pisco.

Liguigás S.A. mercadea sus productos a través de vendedores especializados. La excepción son los gases, cuya comercialización se hace mediante contratos de suministro regular del producto. Los camiones repartidores de la empresa dejan los tanques de gas llenos y retiran los vacíos. Los tanques son de propiedad de Liguigás y significan una fuerte inversión para la compañía.

Los gases de soldadura constituyen un insumo vital para todo taller, factoría o centro minero. Por más pequeños que sean, estos establecimientos disponen siempre de un equipo de soldadura oxiacetilénica; por lo tanto, necesitan permanentemente este gas (al igual que las amas de casa requieren gas propano para sus cocinas).

La sucursal de Huancayo tiene alrededor de cuatro camiones repartidores, que realizan el mismo recorrido y atienden a los mismos clientes que los vendedores de Cometa S.A.

Es la única compañía que suministra gases para soldadura en toda la zona.

El mercado

La compañía Cometa S.A. conoce a fondo su mercado. Le ha costado mucho esfuerzo y sacrificios cultivarlo. Tiene clasificados a sus clientes por grado de importancia, y según este criterio realiza todo su esfuerzo de mercadeo.

El segmento más importante del mercado de soldadura está constituido por los centros mineros. Significa el 83% de las ventas de Cometa S.A. Estas empresas utilizan órdenes de compra para sus pedidos y exigen que la mercadería sea entregada en sus almacenes, es decir, en los mismos centros mineros. Esta peculiaridad es la que hace desistir a muchas empresas de mercadear en esas zonas, por los altos costos de transporte, tiempo y sacrificios que demanda. Los centros mineros muestran lealtad hacia el producto (electrodo Trikón) y la compañía. Entre los vendedores de Cometa S.A. y los jefes de almacén e ingenieros de mantenimiento han surgido relaciones de amistad y algunas veces hasta de compadrazgo. Los pagos se hacen luego de 30 o 60 días después de entregada la mercadería. Otra característica de estas compañías mineras es que casi no hay rotación de los ejecutivos de mando medio; algunos jefes de almacén tienen entre 25 y 30 años en el puesto.

Los segundos clientes en orden de importancia son los talleres de reparación y mantenimiento, que absorben aproximadamente el 11% de las ventas. Se localizan en las ciudades por su necesidad de energía eléctrica y operan en locales rudimentarios; sin embargo, es usual encontrar talleres con apreciable inversión en maquinaria y equipos (tornos, taladros, sierras, máquinas de soldar, etc.). Una

Compañía Cometa S.A.
Principales clientes mineros

- C. M. Centromín (Morococha, Casapalca, Lima)
- C. M. Centromín (La Oroya)
- C. M. Centromín (Cerro de Pasco)
- C. M. Buenaventura
- C. M. Huandor
- C. M. Cercapuquio
- C. M. Yauricocha

particularidad de los talleres es que manejan mucho efectivo porque no acostumbran trabajar con los bancos. Por ello todas sus adquisiciones las hacen al contado, pero regatean al máximo. Los dueños son personas rudas, pero bonachonas, sin formación académica; la mayoría han sido obreros calificados en las compañías mineras de la zona.

Los clientes menos importantes en términos de ventas para Cometa S.A. son los talleres de carpintería metálica y fabricación de carrocerías. Se trata de unidades pequeñas, usualmente sin maquinaria y con poco herramental (excepto dos o tres

fabricantes de carrocerías). Sus dueños son por lo general jóvenes egresados de politécnicos que se han especializado en cerrajería, soldadura, mecánica, etc. No son sujetos de crédito debido a la estacionalidad de sus operaciones. Generalmente compran al menudeo y al contado.

¿Y ahora cuál será el futuro de Cometa S.A.?

El sector minero constituye, pues, el principal mercado de la compañía. Aunque el año pasado el producto bruto interno de este sector decreció, las ventas de electrodos de Cometa S.A. a los centros mineros aumentaron en la misma proporción que dos años atrás. En años anteriores el PBI del sector minero ha crecido casi uniformemente. Según fuentes oficiales bien informadas, para el presente año se estima un repunte, debido al incremento de los precios internacionales de algunos productos mineros.

Según el señor Crespo: «Nuestro conocimiento profundo del mercado y la forma como llegamos a él han sido las razones del éxito alcanzado».

Compañía Cometa S.A.
Ventas de electrodos Trikón por tipo de cliente
(año anterior)

Clientes	Ventas Toneladas	%	Tipos de electrodos
Centros mineros	178,0	83	Electrodos comunes Electrodos especiales
Talleres de reparación y mantenimiento.	23,6	11	Electrodos comunes (celulósicos y rutilicos)
Otros	12,9	6	Electrodos comunes Electrodos especiales
	214,5	100	

Compañía Cometa S.A.
Ventas de electrodos Trikón por producto
(año anterior)

Cliente	Ventas	
	Toneladas	%
Electrodos comunes	205,9	96
Electrodos especiales	8,6	4
	214,5	100

Producto bruto interno
de la minería metálica¹

Año	PEI ²
0	5,68
1	5,39
2	5,70
3	5,38
4	5,01
5 (año pasado)	4,14

1/ Se excluye petróleo y carbón.

2/ Composición porcentual a precios constantes del año 3.

Sin embargo, la preocupación de los socios comenzó hace varias semanas. A fines del año pasado, uno de sus vendedores provenientes de los centros mineros del norte llegó con la noticia de que los repartidores de gas de la compañía Liguigás estaban informando a todos sus clientes que dentro de poco tiempo estarían mercadeando, nuevamente, los elec-

trodos Trikón. Esto los sorprendió y llenó de inquietud.

El señor Lacio prefería pensar que tal hecho no llegaría a suceder. El conflicto que distanció a Liguigás S.A. y Trikón S.A. tuvo orígenes muy graves y se suponía que el enfrentamiento entre ambas no cesaría. «No creo –decía– que la gente de Liguigás quiera renovar sus relaciones comerciales con Trikón. Debe de haber un malentendido. Salvo que haya habido cambios notables en Liguigás».

Por su parte, el señor Crespo se preguntaba: «¿Qué pasará si vuelve Liguigás al mercado de los electrodos?, ¿qué haremos nosotros? Es cuestión de meditarlo muy detenidamente», se decía a sí mismo.

Pasaron los días y el asunto quedó olvidado debido a la fuerte carga de trabajo asociada a las fiestas de fin de año. Pero, unos días antes del 11 de febrero, los vendedores que regresaban de sus respectivos viajes trajeron nuevamente la alarmante noticia: la gente de Liguigás S.A. seguía diciendo a los clientes que volverían a vender los electrodos Trikón. Más aun, los clientes de la zona sospechaban que Liguigás condicionaría las ventas de gas a la compra de electrodos. Antes ya lo habían hecho. Previendo esta contingencia, algunos clientes habían compra-

Compañía Cometa S.A.
Balance general al 31 de diciembre del año 5 (en US\$)

Activo		Pasivo	
Activo corriente	643 636	Pasivo corriente	332 508
Activo fijo neto	134 105	Pasivo a largo plazo	10 916
		Patrimonio	434 317
Activo total	777 741	Total pasivo	777 741

do a Cometa S.A. menor cantidad de electrodos de la que realmente necesitaban.

Ahora, luego de la confirmación telefónica de su socio, el señor Lacio se pregunta por qué no habían discutido sobre el problema antes, por qué habían negado la evidencia. Después de darle vueltas al

asunto, ha decidido que es momento de pensar con objetividad sin amilanarse. Está seguro de que encontrarán alternativas, dependiendo del momento preciso en que Liquigás reingrese al mercado. Por propia experiencia cree saber que Liquigás y Trikón demorarán todavía en llevar a la práctica sus planes.

