

## Mercadeo Informal Estrategia de Pequeña Empresa

### LA NECESIDAD OBLIGA \*

Alfonso Gastañaduy Benel

**L**a Compañía Trapos Surf abrió su primera tienda a fines de 1984 y en su segundo mes de funcionamiento (diciembre) vendió por un valor de doce mil dólares. En 1985 inauguró su segunda *boutique*, que sólo en diciembre de ese año vendió por un valor de quince mil dólares. En total, las dos *boutiques* vendieron veintiocho mil dólares ese año. En 1986 se inauguró la tercera tienda; y la cuarta, al año siguiente. Ese mismo año, la empresa instaló una fábrica de confecciones valorizada en veinte mil dólares.

Sin embargo, el éxito empresarial de esos primeros años no continuó. A partir de 1988 Trapos Surf comenzó a presentar problemas de operación.

La empresa había iniciado su actividad en un momento propicio, pues llenó un vacío, un "nicho", dentro de un producto mercado definido. Ofertó productos nacionales de calidad y garantizados y un surtido de prendas de vestir de marcas importadas. La primera tienda estuvo muy bien ubicada y decorada con muy buen gusto. Los precios eran "razonables" y se trataba con mucha amabilidad a los clientes. Además, según su propietario, Lucho Mercante, la publicidad radial fue "excelente y original".

"La empresa brindó justo lo que el público consumidor quería: novedad,

\* Basado en información proporcionada por César Emigdio Reátegui Carrillo, participante del curso Gerencia de Marketing (III Programa de Especialización para Ejecutivos 1991), Lima, agosto, 1991.

calidad y precio (decía Lucho Mercante), las cuatro Ps se ofrecían de manera óptima".

Sin embargo, con la apertura de las otras tres tiendas y de la fábrica de confecciones (desarrollo "hacia atrás"), Lucho Mercante descuidó las variables de *marketing* y la empresa comenzó a mostrar signos de que algo no marchaba bien. Fue precisamente en un año en el cual la economía del país soportó altos niveles de inflación y el inicio de un agudo proceso recesivo. En opinión del joven propietario, "un crecimiento sobredimensionado de este tipo de negocios en épocas de recesión no fue lo más aconsejable, teniendo en cuenta el descuido de las variables de *marketing*".

### 1. El propietario

Lucho Mercante procede de una familia modesta. Para poder costear sus estudios universitarios de administración de empresas, se vio en la imperiosa necesidad de fabricar diversos objetos y venderlos.

Lucho siempre quiso triunfar en la vida y en los negocios. Cuando todavía era adolescente, acostumbraba subir a la azotea del edificio donde vivía y trepar al tanque de agua. Ahí, desde el lugar más alto adonde podía llegar miraba "el mundo" y soñaba que era dueño de una tienda en el Perú, de otra en Estados Unidos y de una tercera en

España; que viajaba incansablemente cambiando de avión en todos los aeropuertos con su maletín "Samsonite" en la mano, así como lo hacen los ejecutivos de verdad. Entonces, en cualquier lugar de Europa o Estados Unidos se sentiría como en su propia casa.

Lucho hizo mucho dinero mientras trabajaba en la informalidad durante su época de estudiante universitario. Antes de terminar su carrera ya era propietario de un departamento en San Borja, un distrito de clase media-alta en Lima. También pudo comprarse un automóvil importado de doble tracción. Desde antes ya poseía un auto marca Volkswagen (modelo "escarabajo") y dos motocicletas de "cross". Cuando descubría que algo le faltaba, no paraba hasta comprarlo, incluso llegó a tener un yate anclado en Ancón.

Sus sueños de adolescente prácticamente se habían cumplido. Luego dedicó todas sus energías a acumular un millón de dólares. No le parecía muy difícil. Total, Lucho sabía que Paul Getty había logrado tener su primer millón de dólares a los 20 años. "El querer es poder", se decía. "Si Jesucristo llegó a ser tan grande y logró un lugar eterno en la Historia con tan sólo 33 años de edad, ¿por qué yo no podría plantearme metas menos difíciles como la de lograr acumular un millón de dólares a los 33 años?".

Lucho terminó sus estudios universitarios, formalizó sus negocios, y a partir de 1984 empezó a crear la infraestructura comercial que lo llevaría a su meta.

Ahora, en 1991, Lucho tiene 33 años y; en vez de un millón de dólares, un millón de preocupaciones. Acaba de cerrar dos de sus cuatro tiendas y también ha liquidado su fábrica de confecciones. Como tiene casa propia y sus dos tiendas le dan una renta permanente, por ahora se dedica a jugar tenis todas las mañanas, pero siempre pensando en cuál es la mejor forma de afrontar la situación en que se encuentra. Incluso está contemplando la posibilidad de estudiar una maestría en *business* en el extranjero. Este grado le aseguraría un ingreso adicional de unos dos mil dólares mensuales si consigue un empleo como profesional en una empresa sólida, de preferencia transnacional.

Pero Lucho no está tranquilo, tiene muchas dudas. Siempre ha sido dueño de su propio negocio, nunca trabajó para otros y pensar en hacerlo ahora, "de viejo", le genera cierta ansiedad. ¿Estará haciendo Lucho lo correcto?

## 2. Situación actual

Obligado por las circunstancias y por la necesidad, Lucho Mercante se ha informalizado nuevamente. Ha encontrado en la venta ambulante

una salida a la difícil situación en que se encuentra su empresa.

Su estrategia es la siguiente:

- Construir carritos ambulantes como los que se lucen en el distrito de Miraflores: "pintaditos de blanco con azul y su techito a dos aguas".

- Teniendo en cuenta que los actuales carritos de comerciantes ambulantes llevan propaganda de conocidas bebidas gaseosas y otras marcas reputadas en el mercado, los carritos de Trapos Surf, en lugar de propaganda comercial, llevarán anuncios de servicio a la comunidad, como: No Ensucies Tu Distrito, No Uses Las Calles Como Letrinas, A la Droga Dile No, Nunca Manejes Con Unos Tragos Encima, Respeta a Tus Mayores.

Al respecto, Lucho dice: "Estos *slogans*, que combaten los hábitos más desagradables de nuestra sociedad, le darán un sentido social de *marketing* a la actividad de la venta ambulante. A la vez, esto servirá para lograr dos objetivos específicos: en primer lugar, un carrito ambulante con propaganda y filosofía dirigida al servicio de la comunidad, será visto favorablemente por la municipalidad del distrito y hará factible conseguir la licencia de funcionamiento especial para ambulantes, ya que conseguir esta licencia es sumamente difícil; en segundo

lugar, esta propaganda social puede tener una reacción favorable en el público consumidor".

Lucho, muy emocionado, recuerda su época "prehistórica" de empresario informal: "La venta ambulatória genera grandes utilidades, no se pagan impuestos y no es mal vista ni sancionada en el caso de venta de productos importados. Como dice un antiguo vals criollo, todos vuelven...".

### 3. Evaluación estratégica de la empresa

Uno de esos días, leyendo el periódico, la vista de Lucho se detiene en un aviso referente a un curso de gerencia de *marketing* ofrecido por una prestigiosa institución académica de la localidad. "Esta es mi oportunidad -se dijo-, aquí voy a encontrar la luz que necesito...".

Meses después, su cerebro desbordaba de conceptos: estrategia, sinergia, FORD, entorno, Lambin, Porter, servicio, satisfacción, Boston Consult y sus vacas flacas contra los perros lecheros, ventajas competitivas, Ley de experiencia, etc., etc., etc. Simplemente se dijo: "Puedo hacerlo (...) las épocas de crisis son las oportunidades para los audaces (...) si no puedes contra la situación, admínstrala". Entonces, se abocó a la tarea de preparar su planeamiento estratégico.

## 4. Planeamiento estratégico

### 4.1 Misión de Trapos Surf

Vestir a un público joven y adolescente, de sexo masculino. Esta misión debe cumplirse beneficiando a la empresa y al consumidor. Los objetivos generales se plantean en términos de lograr captar la moda *surf* (la relacionada con las olas, el mar y las tablas hawaianas).

Se busca brindar al público la mejor ropa, el mayor surtido de marcas y variedad en todo tipo de accesorios de moda. Todo ello a precios razonables y con una atención esmerada.

### 4.2 Análisis situacional

#### Auditoría del entorno

#### a) Riesgos del entorno general del país

##### Sociales

- Clima social violento, por el terrorismo y el narcotráfico.
- Incremento de la informalidad.
- Incremento de conflictos laborales.
- Deterioro de la clase media y media-alta.
- Clima de inseguridad social.
- Polarización social.

##### Económicos

- Nos encontramos dentro de una política de *shock*, aplicada después de

la asunción del nuevo gobierno.

- Estado recesivo de la economía.
- Inflación promedio mensual de 10 por ciento.
- Inflación acumulada en los doce meses anteriores de más del 1,000 por ciento.
- Tipo de cambio próximo al real.
- Se quiere profundizar en la privatización del sector público.
- Apoyo al sector informal.
- Pérdida de poder adquisitivo de la población.
- Aumento de la presión tributaria en el sector "formal".

#### Políticos

- Inestabilidad política.
- Gobierno sin mayoría absoluta en las cámaras legislativas, lo que lo obliga a negociar con los otros partidos.
- Falta de un plan "planificado" de gobierno.
- Existe desconfianza e incertidumbre en el desempeño y vigencia del poder ejecutivo.
- Imagen internacional deteriorada, por acciones políticas.

#### Culturales

- Grandes diferencias en el grado de alfabetización de la población.
- Las clases sociales pobres tienen pocas oportunidades de conocer la moda reciente.
- La gente llamada "cultura" es cada vez menos numerosa proporcionalmente, dado el aumento de la gente llamada de "poca cultura".

#### b) Oportunidades del entorno general del país

##### Sociales

- Aumento del poder adquisitivo de la llamada clase baja con el surgimiento de la informalidad.
- Clase social humilde con suficiente y creciente apoyo para surgir como pequeños comerciantes.
- Menor diferenciación social entre cholos y blancos, serranos y blancos, indios y blancos.

##### Económicas

- Dentro de la recesión, nos encontramos en una etapa de reactivación económica.

##### Políticas

- Por estar en el primer año de gobierno, el ejecutivo cuenta con gran apoyo popular.
- Se dice que habrá moralización en el manejo de las instituciones públicas.
- Apoyo a la economía de libre mercado.

##### Culturales

- La movilidad social de la clase baja hacia la clase media y media-alta es creciente, sobre todo por el sector de los informales (en términos coloquiales se dice que hay cualquier cantidad de cholos con plata).
- Existe la idea que lo importado es mejor que lo nacional.
- Al peruano le gusta usar ropa de marca.
- Al nivel cultural inferior le gusta

usar lo que usa el nivel cultural superior.

- La gente de clase alta, mientras puede, es fiel a sus marcas tradicionales.

### c) Riesgos del entorno competitivo

- Gran cantidad de negocios en quiebra.

- Tiendas con *stocks* acumulados por falta de ventas.

- El sector textil se encuentra semi-paralizado.

- Las fábricas de ropa están vendiendo sus productos al costo para recuperar su inversión, ya que la moda es estacional.

- Las tiendas también venden barato para obtener liquidez.

- El mercado informal vende la misma ropa que las tiendas y, en muchos casos, a menores precios.

- Los comercios informales se encuentran mejor surtidos que muchas tiendas formales.

- Los informales pagan al contado a sus proveedores.

- Los proveedores prefieren vender a los informales.

- El público consumidor sabe que en los mercados informales Polvos Azules y Polvos Rosados venden: bueno, bonito, barato e importado.

- Las tiendas formales no pueden vender productos importados por temor al control de la Dirección de Contribuciones.

- Las tiendas grandes afrontan graves problemas de operación por sus ele-

vados costos de organización e infraestructura.

### d) Oportunidades del entorno competitivo

- Se dice que en los momentos de crisis se hacen grandes fortunas.

- Cuando el sector está maltratado, los más hábiles e ingeniosos salen adelante con éxito.

- Es oportuno buscar el financiamiento necesario, aprovechando el apoyo económico del gobierno a la pequeña y mediana empresa.

- Las empresas pequeñas enfrentan mejor la crisis, por sus menores costos de operación.

- Aplicar un *marketing* estratégico al negocio hará enfrentar la crisis mejor que la competencia.

- Si se dispone de un soporte de capital, se podrá intentar mejorar cuando los demás empeoran.

- Si muchos negocios quiebran, entonces el número de competidores disminuye.

### Auditoría interna

#### a) Fortalezas

#### Gerencia

- Espíritu motivador.

- Planificación: se logró establecer cuatro *boutiques* y una fábrica de confecciones (se cumplió en el tiempo pre-fijado).

- La gerencia la ejerce el dueño.

- El trato al personal es el adecuado. Las remuneraciones eran las promedio del mercado.
- Comunicación de doble vía entre gerente, administradores y vendedores.
- Estructura organizacional clara.
- Respeto del principio de la unidad de mando.
- Se delega autoridad correctamente.
- Existe descripción escrita de los puestos.
- Los puestos de la organización son gratificantes y retadores.
- La moral de los empleados es alta.
- Alta moral gerencial.
- Participación administrativa.
- Baja tasa de ausentismos.
- Baja tasa de reemplazos.
- Empleados satisfacen necesidades a través de la organización.
- Sistemas de recompensa y castigo.
- Se ofrece asesoría a empleados.
- Efectivo control de ventas.
- Efectivo control de inventarios.
- Efectivo control de gastos.
- Efectivo control de producción.
- Efectivo control gerencial.
- Efectivo control de calidad.
- Estándares de productividad en todos los departamentos.
- Medidas correctivas adoptadas con prontitud.
- Se controla la conducta no ética.
- Sistemas de control rápidos y exactos.

#### **Mercadeo**

- Información suficiente sobre clientes, distribuidores, comerciantes,

competidores.

- Buenos métodos de pronóstico para ventas anuales.
- Las cuotas de ventas se fijan con criterio adecuado.
- Sistemas de control adecuado para asegurar metas anuales.
- Análisis periódico de rentabilidad.
- Gerente siempre en condiciones de recopilar, seleccionar y generar ideas de nuevos productos.
- Objetivos publicitarios efectivos.
- Tema y textos de los anuncios efectivos.
- Buena selección de los medios de publicidad.
- Personal de relaciones públicas, creativo y competente.
- Procedimientos adecuados para medir desempeños.

#### **Finanzas**

- Razones de liquidez: todas sus obligaciones son pagadas a su vencimiento.
- Razones de influencia: no se solicita préstamos a terceros.
- Razones de rentabilidad: efectividad en la administración de las ventas y la inversión.
- Razones de crecimiento: habilidad para mantener su posición económica al nivel del crecimiento de la industria y de la economía.

#### **Producción**

- Las instalaciones están ubicadas y diseñadas efectivamente.
- Se buscó integrarse hacia atrás.

- Mantenimiento de inventarios mínimos.
- Control de inventarios efectivos.
- Estándares de calidad eficientes y efectivos.

#### Investigación y Desarrollo

- Se viaja una o dos veces al año al extranjero, para estar al día con las tendencias de la moda.
- Se compra revistas de moda importadas.

#### Producto

- Se ofrecen productos de gran calidad, dándoles garantía.
- Se está a la vanguardia de la moda.
- Se busca siempre diferenciarlos de la competencia.

#### Precio

- El precio es alto, dado el prestigio del producto y su diferenciación.

#### Plaza

- Ubicadas estratégicamente en lugares donde compra la población de altos ingresos: Miraflores e Higuiereta.

#### Publicidad

- Se escogió la radio "top" en sintonía y que propalara música rock, la preferida por el público "surf" y simpaticantes.

#### b) Debilidades

##### Gerencia

- Por ser el gerente el encargado de

dirigir la producción, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo, la gerencia se volvió ineficaz.

- La planificación a largo plazo fue mortalmente herida por los cambios en la economía del país.

- Algunos empleados eficientes viajaron al extranjero como consecuencia de los problemas en el país.

- Por la inflación, primero, y la recesión, después, los puestos de trabajo dejaron de ser gratificantes.

- La moral de los empleados comenzó a declinar.

- Bajaron los niveles de comunicación de doble vía.

- Los sistemas de recompensa fueron deteriorándose.

- Los diferentes tipos de control fueron degradándose por la necesidad imperiosa de aumentar las ventas.

##### Mercadeo

- A partir de 1987, por la inflación, los niveles de mercadeo adecuados tienden a deteriorarse.

##### Finanzas

- Recién a partir de 1987 se busca financiamiento por primera vez; pero las altas tasas de interés no hacen atractivo el crédito.

- Todas las razones financieras tienden a bajar.

##### Producción

- La integración hacia atrás (creación de la fábrica) significó soportar un elefante blanco en la organización.

### Investigación y Desarrollo

- La competencia tiende a actualizarse en lo que respecta a moda internacional y novedades, haciendo descender el posicionamiento de la compañía.

### Producto

- La variedad de marcas fue disminuyendo.  
- La integración hacia atrás (la confección) originó que la tienda vendiera sólo productos de la fábrica.  
- Bajó la calidad de los productos fabricados.

### Precio

- Se mantuvieron precios razonables en un principio.  
- Posteriormente se bajaron los precios y se realizaron ofertas para aumentar las ventas, lo que le quitó cierta exclusividad a la tienda.

### Plaza

- La zona de Miraflores perdió el gran atractivo comercial de antaño.  
- Surgió el Centro Comercial Camino Real como el nuevo centro comercial del sector de la clase media y media-alta.

### Publicidad

- Se hizo publicidad hasta 1989, pero dada la inferior calidad de los productos, la propaganda resultó ineficaz.  
- Por la falta de ventas y liquidez, desde 1990 no se hace promoción radial ni escrita.

### ¿Y bien?

Luego de todo su análisis, Lucho Mercante se preguntaba: "Y después de todo, ¿cuál es mi problema? Si yo fuera médico, ¿qué diagnosticaría?"

### 5. Acciones finales

De decisiones rápidas, Lucho optó por la informalidad –"mientras se me ocurre el diagnóstico"– y trazó los siguientes planes:

#### 5.1 Objetivos establecidos

##### Administrativos

- Reducir al mínimo los gastos administrativos.

##### De mercado

- Que el propietario y el gerente (que son la misma persona) aumenten al máximo los niveles de mercadeo. Incluso, que siga una especialización en *marketing* y finanzas (lo que está haciendo).

##### Finanzas

- Aprovechar las oportunidades financieras y dejar de trabajar sólo con dinero propio y al contado, como se hizo anteriormente.

##### Producción

- Reducir la fábrica al 10 por ciento de su capacidad instalada. Disponer sólo de un pequeño taller que fabri-

que lo necesario para las *boutiques*.  
 - Si se necesita producción en grandes cantidades, recurrir a talleres de servicio, como se hizo en los inicios de la empresa.

### Investigación y desarrollo

- Recuperar los niveles "top" en lo que a moda y calidad se refiere.
- Continuar viajando al extranjero y surtir a las tiendas con mercadería importada, teniendo en cuenta que el público consumidor prefiere en la actualidad lo importado.
- Lograr la representación de marcas de fábricas extranjeras.
- Lograr estas representaciones sería una meta extraordinariamente importante y le daría otro futuro a la empresa.

### 5.2 Estrategias

- De las cinco áreas funcionales de la empresa, dos de ellas tenderán a reducirse (administración y producción) y las tres restantes deberán aumentar notablemente su efectividad.
- De estas tres áreas relevantes, la más importante será la de *marketing*.
- En vez de l crecimiento hacia atrás y horizontal, se buscará una diversificación de actividades.
- La importación de mercadería deberá darle al negocio un "look" importado.
- Una de las estrategias más importantes será la de *informalizarse progresivamente*.

- Las preocupaciones de la gerencia dejarán de ser los pagos de extensas planillas, FONAVI, seguro social, gratificaciones, indemnizaciones, pagos de impuestos, contador, abogado, etc.

- La *comercialización* adquirirá más importancia que la *Producción*. No es rentable producir en las actuales circunstancias.

- Estados Unidos, Panamá y Chile serán los lugares desde donde se importará la mercadería.

- La *diversificación* mencionada anteriormente se centrará en la compra-venta de máquinas para la industria de la confección, hilos y cierres.

- El *mercadeo* de estos nuevos rubros (máquinas, hilos y cierres) se hará en un local comercial perteneciente a la compañía y ubicado en el corazón de la industria de las confecciones: el distrito de La Victoria, a una cuadra de Prolongación Gamarra.

- Como el negocio de las *boutiques* se centrará en la importación, se aprovecharán los viajes para comprar máquinas de coser, hilos, cierres y otros artículos accesorios.

- El capital necesario para la *diversificación* resultará de la venta de parte de los activos de la fábrica de confecciones.

- Las máquinas de coser de la fábrica de confecciones (25 máquinas), valorizadas en aproximadamente US\$ 35.000, se pondrán a la venta, pudiendo inaugurarse inmediatamente el local de La Victoria. Con el dinero de la

venta se comprarán las nuevas máquinas que se importarán. Dicho en otras palabras: con el dinero de las máquinas viejas se importarán las máquinas nuevas.

### 5.3 Resumen de objetivos y estrategias

Primero: Se potenciará al máximo la rentabilidad de las dos *boutiques*.

Segundo: Se buscará hacer realidad la "venta ambulatória con filosoffa

Social". El primer carrito ambulatório ya se terminó de construir, falta pintarle los "anuncios sociales" y conseguir la licencia de funcionamiento que otorga la Municipalidad.

Tercero: Se buscará, "en forma progresiva", la diversificación a través del local de La Victoria.

Todo lo anterior, dentro de un marco de libre importación en un contexto de economía de libre mercado.

