

DISTRIBUIDORES TEXTILES S.A. (DITEXSA)*

Armando Valdés Palacio

Distribuidores Textiles, DITEXSA, es una empresa ubicada en Arequipa que se inició fabricando y comercializando prendas de vestir de punto para hombres y niños: chompas, ropa interior, polos, medias, buzos, etc., artículos que tuvieron gran aceptación en el mercado nacional. La compañía ha estado operando durante más de 40 años y en ese tiempo ha logrado crearse un sólido prestigio en los medios comerciales –mayoristas y minoristas– y, a través de ellos, entre los clientes finales.

La demanda por sus productos ha sido generalmente estable, aunque en los últimos tiempos la empresa sólo procura mantenerse hasta que la situación económica del país mejore.

La variedad alcanzada por sus líneas de productos se expresa en sus 1,500 artí-

culos diferentes, lo cual no puede considerarse excesivo, pues en la industria textil basta con cambiar la talla, el color, los adornos o cualquier otro aditamento del artículo para crear otro nuevo. Por este motivo la empresa se preocupa constantemente por buscar o crear nuevos diseños que incrementen la diversidad de artículos ofrecidos al mercado.

La reunión

Un día de setiembre de 1992, el gerente general, Manuel Bermejo, reunió a sus principales ejecutivos para discutir con ellos la situación por la que la empresa estaba atravesando. Desde su punto de vista, era necesario encontrarle solución lo antes posible porque podía complicar el futuro de la compañía.

Bermejo empezó haciendo un resumen del sistema de distribución de sus productos a nivel nacional, y luego explicó cómo éste estaba siendo afectado

* Una versión anterior de este caso circuló bajo el título FADITESA.

por el cambio producido en el comercio minorista de mercadería general. Hasta entonces, la compañía llegaba a su numerosa clientela a través de una cadena de distribución compuesta por 45 mayoristas repartidos en las diferentes regiones del país, los que a su vez llegaban a unos 20 mil minoristas.

Bermejo quería ser más preciso y mencionó que el problema había surgido unos años atrás cuando aparecieron las tiendas por departamentos y las grandes cadenas de supermercados, pues este nuevo tipo de minorista introdujo una modificación en el mercado que nadie en la empresa había querido tomar en cuenta. Si bien hasta la fecha se les atendía a través de mayoristas, era obvio que no se podía seguir trabajando así. "No está resultando un buen negocio ni para nosotros ni para ellos", dijo.

Agregó que, como todos sabían, los supermercados habían varias veces intentado infructuosamente trabajar directamente con ellos, y que tal vez había llegado el momento de pensar seriamente en ello. Por otro lado, explicó que el excesivo conservadurismo de los distribuidores mayoristas les impedía adoptar tecnología moderna —especialmente computadoras— para controlar inventarios y renovar adecuadamente las existencias, y cómo esa actitud perjudicaba a DITEXSA porque la obligaba a mantener existencias excesivas para evitar reclamos por falta de atención.

Luego, Manuel Bermejo confió a sus ejecutivos su preocupación por lo dicho por Clemente Sánchez, el presidente del directorio, en la última reunión que DITEXSA había tenido con sus distribuidores mayoristas. En esa oportuni-

dad, Sánchez había agradecido profundamente la cooperación de los distribuidores y los había llamado miembros de la gran familia de DITEXSA. Al final, prácticamente les aseguró que las relaciones de trabajo existentes se mantendrían y que ellos siempre tendrían un lugar rentable en el sistema de distribución de sus productos, cualquiera fuese el futuro.

Bermejo era consciente que las palabras de Sánchez estuvieron dirigidas a calmar los ánimos, pues éste sabía del recelo de los mayoristas ante las múltiples exigencias de las cadenas de tiendas por departamentos, y comprendía su temor a perder su clientela por el empuje de estas empresas. Sin embargo, Bermejo no podía dejar de pensar que DITEXSA se estaba comprometiendo demasiado con sus distribuidores y por eso quería escuchar la opinión de los demás, para luego elaborar una propuesta y presentarla al directorio.

La idea que DITEXSA había construido su negocio gracias al apoyo de sus distribuidores mayoristas estaba muy extendida. En este sentido, el reconocimiento del presidente del directorio no era injustificado. En efecto, el trabajo y los contactos de los mayoristas en la capital y en los departamentos más importantes del país habían sido determinantes para que la marca de DITEXSA se cimentara en el mercado de confecciones. Por otro lado, tantos años de relaciones habían creado amistades personales tan sólidas como antiguas.

Bermejo continuó exponiendo su punto de vista. Según su parecer, eran pocos los mayoristas que administraban bien sus compañías, buscando ser eficientes

y procurando estar al día con los avances de la actividad comercial. La mayoría eran empresas familiares que se caracterizaban por ser conservadoras, tradicionales y reacias a sumarse a las nuevas tendencias. "Estas empresas —dijo— cambiarán siempre y cuando se les obligue a ello". Bermejo pensaba que justamente DITEXSA podía convencerlas de que aceptaran la implantación de métodos de renovación de inventarios mediante el empleo de un sistema computarizado. De esa manera mejoraría su control sobre las cadenas minoristas que en la actualidad les estaba causando muchos problemas.

Para terminar su intervención, Bermejo señaló que a lo largo de los años los mayoristas habían manifestado siempre su deseo de mantenerse independientes de los fabricantes y de los minoristas. En su opinión, no era mucho lo que se podía hacer por cambiar sus prácticas de operación y funcionamiento.

Las opiniones

El primero en intervenir fue Jorge Torres, el gerente de Comercialización. Recalcó que desde hacía bastante tiempo él insistía en la necesidad de adaptarse a los cambios que se producían en el mercado, porque siempre le había parecido inconveniente la manera como la empresa atendía a sus clientes. En su opinión, era necesario concentrar la atención en las cadenas de tiendas por departamentos y en los supermercados, que cada día absorbían más proporción del comercio al por menor. "Nosotros, mientras tanto —dijo— seguimos atendiendo a algunos detallistas y a nuestros 45 mayoristas para que hagan el gran negocio".

Para terminar, dijo que era consciente de que los productos de DITEXSA eran sólo una parte, aunque significativa, del negocio total de los mayoristas, y que éstos no se embarcarían en la adquisición de nuevos equipos si no se les daba la seguridad de mantener la relación de trabajo por un largo periodo.

El gerente de Logística, Pedro Nako, señaló que el origen del problema estaba en la forma como se atendían los pedidos. Los mayoristas enviaban los pedidos de sus clientes minoristas y la empresa debía atenderlos uno por uno. Generalmente se trataba de cantidades pequeñas cuyo costo de transporte era muy elevado porque implicaban embarques reducidos y documentación individual. Además, Nako había observado que la mayor parte de esto pedidos tenía un destino incierto. Con frecuencia obedecían a consideraciones debidas a la amistad con los vendedores y se hacían aunque el minorista no necesitara nada. Luego, una vez atendido, facturado, empaquetado y despachado el pedido, el minorista solicitaba devolverlo o cambiarlo por otros artículos. "Si a esto se añade —como lo ha mencionado Manuel— la incapacidad de los mayoristas para diseñar un sistema de control de inventarios, se tendrá una idea clara de lo oneroso que resulta para la empresa atenderlos en forma directa", continuó diciendo Nako.

Torres interrumpió para indicar un detalle más: la ubicación de esas tiendas minoristas. Por regla general estaban situadas en pequeñas comunidades donde las cantidades vendidas eran muy pequeñas. El negocio allí era poco productivo para DITEXSA por el reducido volumen de sus adquisiciones y por la distancia que se debía recorrer para atenderlos.

Retomando el hilo de lo que estaba diciendo, Nako explicó cuan diferente era trabajar con las cadenas conocidas como minoristas grandes. Estas ocasionaban costos de distribución más bajos porque por lo general sus embarques consistían en camionadas completas. Además sus pedidos eran más consistentes y regulares en frecuencia y en volumen porque usaban computadoras para su control de inventarios. Esto permitía hacer previsiones y tener en consideración ciertas condiciones especiales en la atención y envío de los pedidos. Otro aspecto destacable era que su representación de ventas se manejaba a través de un sólo punto de contacto, lo cual significaba mayor eficiencia.

Antonio Arco, el gerente de Finanzas, puso a los presentes al tanto de lo último que estaba sucediendo con los mayoristas. En conversaciones un tanto informales, éstos le habían hecho saber que las grandes cadenas los estaban presionando para obtener de ellos cada vez mayores descuentos. Los mayoristas no ocultaban su preocupación porque con los descuentos obligados a conceder y sus costos altos, sus utilidades se estaban reduciendo significativamente con relación a años anteriores. Además, las grandes cadenas querían vender confecciones con su propia marca, algo que los distribuidores no podían proporcionarles a menos que DITEXSA estuviera dispuesta a fabricar ropa de acuerdo a las indicaciones precisas de esos grandes minoristas. En suma, las grandes cadenas ya habían advertido a los distribuidores que estaban contemplando la posibilidad de establecer contacto directo con los fabricantes o con los principales distribuidores.

Torres precisó que efectivamente eso estaba por producirse, pues los represen-

tantes de la empresa se habían reunido en algunas ocasiones con los compradores de las cadenas, y por lo expresado en esas reuniones estaban convencidos que algunas fábricas de la competencia no sólo estaban dispuestas a ofrecerles mercadería con su propia marca, sino a dejar de lado a los mayoristas y atenderlas directamente. Estas reuniones los habían ayudado a percibir mejor la importancia de los "minoristas grandes", lo que DITEXSA ya había reconocido pero sin tomar ninguna decisión al respecto. "Claro—señaló Torres— por el tipo de relaciones que tenemos con nuestros distribuidores, para nosotros sería difícil, casi imposible, pensar lo mismo y dejarlos a un lado o no tomarlos en cuenta. Las cadenas absorben más del 60 por ciento del mercado nacional y, aunque queda un margen interesante y significativo para las ventas de los canales, la decisión que se tome para tratar directamente con ellas debe involucrar la atención a los mayoristas y a las pequeñas tiendas que dependen de ellos".

Luego Torres explicó brevemente las condiciones de venta de DITEXSA. Los clientes estaban divididos en dos categorías definidas por el volumen de compra. Si sobrepasaban el millón de dólares anuales se les concedía un descuento de 30 más 7 por ciento sobre los precios de lista; si compraban por un monto menor, sólo se les otorgaba un descuento de 20 por ciento. Sin embargo, ambas categorías podían recibir un descuento adicional de 3 por ciento sobre sus adquisiciones al contado, e independientemente de su condición de mayoristas o minoristas.

Pedro Nako mencionó la necesidad de considerar que las tiendas pequeñas prefieren vender marcas conocidas a nivel

nacional por el respaldo de la publicidad que las acompaña, mientras que las tiendas por departamentos venden tanto confecciones de marca conocida como de la suya propia para inducir al público a comparar precios y calidades, y de esta manera ganar rápidamente clientes para su propia marca.

Luego de esta intervención, el gerente general retomó la palabra y resumió la situación. Según él, era obvio que no se podía continuar teniendo con los mayoristas la misma relación de siempre. No era conveniente ni productivo para la empresa porque el avance de las grandes cadenas era cada día mayor y era lógico pensar que éstas podían elegir otros fabricantes y prescindir de los productos de DITEXSA. Pero, por otro lado, abandonar a los mayoristas significaría eliminar el 40 por ciento de la actual base de ventas. Otra posibilidad sería continuar con los distribuidores pero restándoles las cadenas de tiendas, a las que DITEXSA atendería directamente; pero esto equivaldría a quitarles el 60 por ciento de sus ingresos actuales, es decir, el porcentaje que las ventas a cadenas representan del total de las ventas de los mayoristas.

Señaló que la solución estaba en cambiar la política de distribución y de atención a los clientes y considerar a las cadenas y a las grandes tiendas como clientes especiales, debido a las circunstancias, a sus exigencias y, sobre todo, al peso que tienen en el mercado nacional. Pero insistió en que la naturaleza de los cambios no cuestionaba la calidad de la representación proporcionada por los mayoristas ni las valiosas relaciones de éstos con sus clientes. El problema estribaba en la distribución física, en la incapacidad de los mayoristas para controlar sus *stocks*.

Sugirió que una opción podía ser vender –y embarcar– directamente a los clientes minoristas, pero el costo de distribución la hacía inviable, tanto por el costo de transporte de pequeños pedidos como por la fuerza de ventas que la empresa requeriría.

Otra opción podría consistir en reducir el número de mayoristas o en establecer distintas condiciones para diferentes grupos. Presentó el siguiente criterio de clasificación:

- Clase AA, cuyas compras anuales superaran los 2 millones de dólares: 20 más 7 por ciento de descuento.

- Clase A, cuyas compras anuales fluctuaran entre uno y dos millones de dólares: 20 más 4 por ciento de descuento.

- Clase B, cuyas compras anuales fueran inferiores al millón de dólares: 20 por ciento de descuento.

Otro camino podría consistir en la introducción de un sistema de cuotas, de manera que los descuentos no se otorgaran en función del volumen de compras anuales, sino sobre la base de un incremento mensual de las adquisiciones y según el número de devoluciones o cambios solicitados. La cuota inicial podría fijarse, por ejemplo, en 8 por ciento más que el último mes del año anterior o en cualquier otro porcentaje razonable de acuerdo a los antecedentes de cada distribuidor. De esta manera, la empresa podría ir separando a los que le significaran mayores costos. En este caso, todavía quedaría por determinar a cuáles distribuidores se les proporcionaría un volumen de ventas suficiente como para que pudieran sobrevivir; y por otro lado, cómo se podría

mejorar el proceso de movilizar los productos hacia los clientes. Finalmente, si se optaba por abandonar a los mayoristas y recurrir a una sola empresa como canal de distribución, haría falta diseñar una estrategia para atender a los clientes pequeños.

Ya todo estaba dicho y el gerente general dio por terminada la reunión. "Bueno, señores, creo que ya todos tenemos elementos suficientes para evaluar la situación. Espero sus sugerencias".



GUIA PARA EL INSTRUCTOR

Este caso está dirigido a profesionales interesados en las áreas de logística y mercadotecnia. Les permite aplicar sus conocimientos sobre distribución física y canales de distribución, y además ilustra la coordinación que debe existir entre los miembros de un equipo gerencial para la toma de decisiones.

El caso está tomado de la vida real, pero los nombres y los lugares han sido cambiados para evitar la identificación de la empresa. Muestra el impacto de las tiendas por departamentos o supermercados –minoristas grandes– sobre la comercialización de los productos de una industria, y el cambio que provoca en las relaciones de trabajo entre una determinada empresa y sus canales de distribución.

Objetivos

- Buscar que los participantes analicen la situación de la distribución física antes de la intervención de los minoristas grandes, y que expliquen cómo la aparición de éstos en el mercado afecta a la empresa industrial o comercial y a los distribuidores principales de una línea de productos.

- Lograr que los participantes asuman los roles de los ejecutivos de DITEXSA y lleguen a una decisión conjunta respecto del modo de relacionarse con los elementos de la cadena de distribución –mayoristas, minoristas grandes y minoristas pequeños– sin afectar las cordiales relaciones con sus clientes antiguos.

- Lograr que los participantes tomen conciencia de la importancia que tienen

para la empresa los cambios en su entorno o en su mercado; en este caso, sobre la distribución física, los canales de distribución y las relaciones entre productores, cadena de distribución y clientes finales.

- Evaluar los aspectos a considerar en el diseño de los canales de distribución, y estudiar la conveniencia de efectuar cambios en la participación de los canales y en el uso de canales múltiples o duales.

Aspectos para discusión

- Importancia de mantenerse actualizado respecto de la tecnología de manejo de los inventarios de toda la cadena de distribución, y respecto de la forma de reducir los costos relacionados con aquéllos.

- Impacto que la aparición de los denominados minoristas grandes causa en la cadena de distribución, en los canales, en el esfuerzo de comercialización (obtención y servicio a la demanda) y en la estrategia de la empresa para llegar al cliente final.

- Mejora del desempeño de la empresa y de sus elementos mediante decisiones que no afecten sus relaciones con los elementos de la cadena de distribución.

- Importancia de la coordinación logística en el accionar de las empresas.

Preguntas guías

Durante el desarrollo del caso el profesor puede formular preguntas para provo-

car la intervención de los participantes o encauzar el diálogo. Por ejemplo:

¿De qué empresa se trata y cuál es la línea a la que se dedica?

¿Por qué se produce la reunión del equipo ejecutivo de la empresa?

¿Considera que la actuación del gerente general es la adecuada, o usted hubiera enfocado el problema de manera diferente?

¿Cree importante que el gerente general procure consenso en el equipo ejecutivo antes de tomar una decisión?

¿Cuál es su opinión sobre las intervenciones de Torres y Nako durante la reunión?

¿Considera viables las opciones sugeridas por Bermejo para solucionar el problema con los mayoristas?

¿Cree posible la clasificación por categorías y la reducción de los descuentos?

Si usted estuviera en el papel de los mayoristas ¿cómo reaccionaría ante la propuesta de Bermejo de reducir los descuentos y aumentar el monto de las ventas?

¿Le parece interesante el sistema de cuotas?

¿Qué sugerencias daría usted a Bermejo?

