Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

CONFECCIONES SADAT

«Caminante, son tus huellas el camino
y nada más.
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar»

Escuchaba a Serrat. Era casi un ritual en su vida recordar a su padre cuando debía hacer frente a decisiones importantes. Sola en su oficina, Norita Sadat cavilaba las pocas opciones que un escenario sumamente competitivo dejaba en el futuro para su pequeña empresa de confecciones de uniformes de oficina para damas.

El Banco de la Unión, su cliente más importante y que había representado el 40% de sus ingresos en el último ejercicio, le había comunicado su decisión de reducir el número de prendas, la frecuencia de la confección y el precio que iba a pagar por ellas. No sólo eso, la nueva administración del Banco le había comunicado también su intención de volver a licitar la confección de los uniformes para su personal femenino el año que viene y a Norita le preocupaba la forma en que debía enfrentar esta nueva competencia, tomando en cuenta que las empresas más sólidas de su sector, a quienes en buena lid derrotó tres años atrás, iban a hacer lo imposible por impedir que por segunda vez, una jovenzuela y su pequeña y novel empresa, les dé una lección de diseño, costo y calidad, en medio de un agresivo estilo de negociación.

Mirando la foto de su padre y pidiéndole una vez más que le ayude a aclarar sus ideas, Norita recordaba sus inicios y trataba de poner en orden sus pensamientos.

Documento elaborado por Denis Fernández, Roberto Escobar, Felipe Malpartida y Manuel Murillo, alumnos del Programa Master en Dirección de Empresas, bajo la supervisión del profesor Jorge Pancorvo, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Copyright © 1998 Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 3 2536558, envíe un fax al 34 3 2534497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034-Barcelona, España, o consulte http://www.iesep.com
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Distribuido por IESE Publishing, España. Si necesita más copias, contáctenos: website: www.iesep.com, e-mail: iesep@iesep.com, telf.: +(34) 932 534 200, fax: +(34) 932 534 343. Todos los derechos reservados.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Confecciones Sadat S.R.L.

Norita había nacido para vender. Desde el colegio y a espaldas de su madre había vendido de todo y soñaba desde muy pequeña en algún día tener su propio negocio. Apenas terminó la secundaria, en compañía de una íntima amiga decidió invertir el capital que había acumulado toda su vida y compró ropa interior femenina en el Complejo Gamarra, el emporio textil más grande del Perú. Norita pronto se percató que muchas otras personas hacían lo mismo que ella y para eludir esa competencia emprendió viajes fuera de su ciudad, generalmente a ciertas provincias circundantes a Lima.

De la ropa interior pronto Norita pasó a los vestidos de moda y aunque definitivamente vender aquellas en las tallas estandarizadas de pequeño, mediano y grande, era más fácil que hacer lo propio con los vestidos, tampoco le fue mal, aunque más de una vez, ella misma, rescatando las lecciones de la abuela, aguja en mano y de pie –que es como se vendía en los mercados- había entallado los vestidos para satisfacción de su ya recurrente clientela.

A diferencia de la venta de ropa interior, para vender vestidos ya había que echar mano del buen gusto y Norita se siente orgullosa del que Dios le había dado:

> «Siempre me causa gracia recordar como destacaba, en cuanta reunión asistía, por mi ropa. No faltaba alguien que sin conocerme se acercara a preguntarme dónde la había comprado. Me divertía decirles que no podrían encontrar esta ropa en el Perú, pues me la habían enviado del extranjero. Cuando me confesaba, le decía al Padre que había dicho una media mentira ya que si bien esa ropa no me la habían envíado desde el extranjero, lo cierto era que tampoco podrían encontrarla así buscaran en todas las tiendas del Perú. Claro, en Gamarra tal vez encontraran en tallas estandarizadas, la base de mis prendas, pero el ajuste perfecto, los añadidos, las combinaciones, los enlaces invisibles y uno que otro adorno sutilmente puesto en la parte menos visible, sólo correspondían a mi buen gusto.»

Fue exactamente cuando Norita modelaba una de sus creaciones más serias cuando a una de sus tantas amigas se le ocurrió pedirle le vendiera uno de esos vestidos, pues lo veía ideal para utilizarlo como uniforme. Su amiga le dijo que era preferible usar un mismo vestido «tipo uniforme» todos los días, que tener que hacer una inversión considerable en comprarse vestidos para cada uno de los días de la semana. Cuando esta amiga llevó el vestido a la oficina, a todas sus compañeras de trabajo les gustó el modelo y todas coincidieron en el razonamiento de la primera. De inmediato Norita se encontró con su primer pedido: quince uniformes y con entrega inmediata. Como se trataba de quince vestidos, Norita tuvo que recurrir al apoyo de su vieja costurera y tuvo que hacer su primera compra de tela al por mayor. A Norita le gusta recordar la anécdota de su primer pedido:

> «Yo había recibido mucho dinero, pues a diferencia de lo que ocurría con la ropa interior en que el margen de mi ganancia era del 10 o del 15%, esta vez había ganado mas del 100% de mi inversión y había cumplido puntualmente con la entrega. Sin embargo, a las dos semanas recibí una llamada de esta amiga quien me contaba furiosa que la tela se había desteñido. Yo estaba dispuesta a repararle el daño ocasionado, pues aunque me iba a quedar sin ganancia y más bien con una pérdida de mi inversión, una conversación en la noche con mi padre me había convencido que era así como debía proceder. Yo no iba a dejar mal la memoria de mi padre, así es que me puse en contacto con mi amiga y repuse los uniformes. Recuerdo con mucho gusto que al salir de la oficina después de comprometerme en

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

que los iba a reponer, estas chicas me dijeron que por favor hiciera los entalles exactamente iguales a como lo había hecho con los primeros; creo que eso fue lo que me salvó, pues estas chicas jamás dejaron de comprarme.»

Norita se dio cuenta de inmediato que había descubierto una gran veta: buscar chicas de oficinas, comprar telas, encargar la confección, preocuparse de los entalles y ..... a cobrar. Al poco tiempo, modificaciones legislativas producto de las reformas económicas que el gobierno de Fujimori estaba implementando, acompañados de una severa gestión del ente recaudador de los tributos, llevaron a Norita a establecer una limitación en su responsabilidad en sus negocios y ya no asumirlos, como hasta ese entonces, a título personal e ilimitado. 1994 marca el inicio de Confecciones Sadat, como sociedad de responsabilidad limitada, una de las modalidades societarias que admite la legislación peruana y marca también un notable éxito en sus ventas, ya que alcanzó la suma inimaginable para Norita de S/.464,000. La evolución de las ventas durante el período 1994-1997 se detallan en el **Anexo 1**.

En el año 1997, Confecciones Sadat atendió aproximadamente a unas 40 empresas, entre grandes[1] y pequeñas[2].

Organización

Aunque formalmente Confecciones Sadat no presentaba una estructura organizativa, los autores del caso, a través de las entrevistas sostenidas con Norita Sadat y gran parte de su personal, bosquejaron el que se presenta en el **Anexo 2**.

El Banco de la Unión

Un día, mientras le enseñaba a su secretaria como debía contestar las llamadas, Norita se quedó detenida observando a una cliente que traía puesto un uniforme, a su criterio, poco «lucible» y que tenía la tarjeta de identificación del Banco de la Unión, el banco privado de fuerte cobertura nacional y mayor número de personal del país. Como era su costumbre, Norita trabó amistad de inmediato y le hizo una serie de preguntas a la vez que analizaba con detenimiento cada uno de los detalles del vestido: la calidad de la tela, la calidad de las uniones en la confección, la calidad del material utilizado, el entalle, los colores. En fin, Norita llegó a la conclusión de que sus confecciones nada tenían que envidiarle a la de las «grandes» que vendían a clientes tan importantes como el Banco de la Unión. Mas que eso, ella estaba segura de que su trabajo era superior y tamaña fue su sorpresa cuando esta clienta le dijo que exactamente en esos días el banco estaba recibiendo propuestas para la licitación de los dos años venideros. Norita le dio un beso a la foto de su padre –que siempre la acompañaba en su escritorio– y decidió que Confecciones Sadat se iba a presentar al concurso del Banco de la Unión.

Para Norita no fue ningún problema ceñirse a las normas de la licitación y casi de inmediato, las extraordinarias ganancias obtenidas en su primer ejercicio se invirtieron en

[1] Una empresa grande tiene más de 30 empleadas administrativas y generalmente proporciona uniformes como parte de sus políticas de personal.
[2] Generalmente en empresas pequeñas las damas por propia iniciativa se juntan y adquieren sus uniformes con su dinero.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post
Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.