

Caso “INDURAMA”



Ave. Don Bosco y Circunvalación Km. 2 ½ Sur
Cuenca-Ecuador
www.indurama.com

Caso “INDURAMA”¹

INDURAMA era una empresa ubicada en Cuenca, sus productos llegaban a todos los rincones del Ecuador y a algunos países de América Latina y el Caribe. Durante 28 años había sido dirigida por el Econ. Marcelo Jaramillo, quien en diciembre del 2004, buscaba las estrategias que le permitieran consolidar el mercado nacional y ganar un espacio en el mercado internacional.

Antecedentes

En 1972, en Cuenca, un grupo de familiares y amigos empresarios se había reunido para formar una empresa que se dedicara a la fabricación de electrodomésticos con diseño y calidad de exportación. En esos años, estaba en auge la corriente Cepalina² con el Modelo de Sustitución de Importaciones, así que *“tenías un margen gigante para hacer negocio”* en palabras de Marcelo Jaramillo, quien cuenta que había un 120% de aranceles e impuestos preferenciales, muy superior al actual arancel promedio que no pasa del 12%.

En un inicio, el grupo de fundadores estaba conformado por 30 personas y sus primeros pasos consistieron en identificar y aprovechar la identidad de los socios para unir capacidades comerciales y de inversión. Empezaron con 350.000 sucres³, arrendaron un local de 3.000 metros cuadrados para producir cocinetas, bicicletas y calderas. Prestigiosas marcas internacionales⁴ los habían asesorado, y con el aporte constante de sus técnicos pudieron desarrollar tecnologías y sistemas productivos acordes a las exigencias y dinámicas que imponía el mercado de la época.

La primera crisis la enfrentaron desde 1979 hasta 1985. Los problemas surgieron por sobredimensionar su inversión a pretexto de empezar a producir refrigeradoras; se habían *“adelantado en las instalaciones”* como dice Marcelo Jaramillo. Sin suficiente experiencia ni tecnología, transcurrieron 3 años en los que no lograron cumplir con su ofrecimiento.

¹ Este caso ha sido preparado por la Econ. Katherine Betancourt, bajo la supervisión del Ing. Francisco Pacheco, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto. Derechos Reservados (c), 2005, por Emprender.

² Se refiere a la corriente de pensamiento difundida por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En los 70, proponían el Modelo de Sustitución de Importaciones como la vía de salida para el subdesarrollo. Mientras más altos fueran los aranceles de los productos industrializados importados, más competitivos eran los precios de este tipo de bienes si se producían dentro del país.

³ 13.425,39 USD.

⁴ *TECNOGAS* de Italia asesoró a INDURAMA en la producción de cocinas. Años más tarde *KELVINATOR* International Company les ayudó en la producción de refrigeradoras.

En ese tiempo, hubo una devaluación y empezó el problema de los *petrodólares*⁵ (82-85). Fue el momento más crítico de INDURAMA; la fábrica debía 8 veces el patrimonio y estuvo a punto de declararse en quiebra. Lograron salir de la crisis porque según su gerente “*vendieron confianza*”, consiguieron el apoyo para efectuar reestructuraciones y recuperaron la inversión por los *valores agregados de diseño* que ofrecían sus productos, todo con base en la innovación.

Esta experiencia les había dejado un principio de inversión, que consistía en adquirir únicamente maquinaria que podía ser amortizada en proporción a las ventas comprobadas que pudieran darse en los siguientes 12 meses, caso contrario no invertían en nuevos equipos. De ahí en adelante la forma en que trabajaban tenía un orden claramente establecido: *primero el mercado y después la fábrica*. Por eso adaptaban sus instalaciones a las demandas del mercado y, a pesar de que no tenían la mejor tecnología, lograban satisfacerlas.

Con el tiempo, dice Marcelo Jaramillo, también se habían percatado de que “*la calidad era la esencia de la venta*”, pues debían cumplir normas que regían todo el esquema productivo; ya que los cambios a realizarse en sus productos debían estar normados, caso contrario corrían el riesgo de fallarle al consumidor final. En Ecuador poseían el sello INEN⁶ que le garantizaba a su producto el funcionamiento adecuado en las condiciones de clima y humedad requeridas para el país. El sistema de calidad que manejaban se regía por estándares internacionales. Entre las normas que cumplían para exportar estaban: INCOTEC de Colombia, NCH 927/1 de Chile, y COVENIN de Venezuela. Adicionalmente, contaban con la Certificación ISO 9001:2000 que regulaba su proceso de producción y servicio técnico.

Empezaron a exportar sus productos en 1992, y desde entonces su mercado en la región creció constantemente. Se encontraban en Perú, Colombia, Venezuela, Honduras, Chile, Panamá y países del Caribe como Puerto Rico y Jamaica. La exportación de sus artefactos las realizaban con las marcas INDURAMA, Whirpool, Premium y Silver Flame.

En el 2004, el servicio ofrecido ya se había convertido en una de sus fortalezas. Al año atendían 40.000 pedidos. El tiempo les había demostrado que sus compradores adquirían los productos para que duraran mucho tiempo, por eso ofrecían de cinco a diez años de garantía. El servicio técnico (regulado por la norma ISO 9001:2001) contaba con 8 centros de servicio propio y 100 técnicos autorizados en el Ecuador.

En diciembre del 2004 INDURAMA en Ecuador era la marca líder en la producción de electrodomésticos, contaba con modernas instalaciones, técnicos capacitados y una cultura de calidad fomentada desde hacía 7 años, la cual se basaba en la participación del 85% de sus

⁵ Las ganancias por petróleo generaron unos 400.000 millones de dólares de excedentes entre 1974 y 1981 para los países de la OPEP. Estos "petrodólares", que sirvieron para financiar los déficits públicos estadounidense y europeo, constituyeron la mayor fuente de endeudamiento para los países de América Latina.

⁶ INEN, Instituto Ecuatoriano de Normalización.

empleados en Círculos de Calidad. El esquema consistía en despertar en los trabajadores el deseo de estar más involucrados con la empresa, mediante la generación de proyectos de mejora continua, que serían evaluados, premiados y aplicados a la empresa.

Ese año INDURAMA generaba 1200 fuentes de empleo⁷ y su trabajo era apoyado por un grupo de proveedores externos, 50 nacionales y 50 extranjeros. Gracias a sus esfuerzos habían alcanzado importantes logros en desarrollo tecnológico, diseño industrial y producción, que era el resultado de una tarea de años; en la que el recurso humano y la calidad eran las condiciones fundamentales para generar valor agregado y ser competitivos. Marcelo estaba convencido de que el momento en que el trabajador “*sentía el compromiso con la calidad*” se empezaba a generar valor agregado.

A pesar de que valoraba el aporte de su personal, no sabía cómo enfrentar el costo de la mano de obra, que en el Ecuador no era competitivo; pensaba que si despedía gente se transmitiría el mensaje de que INDURAMA no fue solidario con ellos y el ambiente laboral cambiaría. Esto era muy importante para él pues no quería afectar al recurso humano o “*a los colaboradores*” como él les llamaba. En su opinión, el valor agregado de INDURAMA, a todo nivel, principalmente tecnológico, se sustentaba en sus colaboradores. Este problema le preocupaba por ser una empresa que vendía tecnología. Además, tenía que asumir el costo de la electricidad del Ecuador que tampoco era competitiva en América Latina; aunque según dice esperaba que vuelva a serlo en “*1 o 3 años*” más.⁸

A pesar de que INDURAMA utilizaba modelos ya existentes para generar sus propios diseños, la información que había obtenido a partir de encuestas a sus consumidores finales le permitía integrar conceptos funcionales con modernas prestaciones, y adaptarlos continuamente a los últimos avances tecnológicos para ofrecer un producto innovador. Estas características de sus productos se habían convertido en su principal valor agregado. En diciembre del 2004, INDURAMA ya ofrecía al mundo el diseño curvo⁹ en la parte alta, que le daba a sus productos una presentación más agradable y acogedora que el diseño semilineal-recto, cuando solo el 10% de las refrigeradoras del mundo tenían ese diseño.

Sabía que para la competencia transnacional la renovación del diseño no representaba tanto esfuerzo como para ellos¹⁰. INDURAMA trabajaba durante todo un año para sacar al mercado

⁷ El número de empleados directos era 780 y de empleados indirectos 420.

⁸ Óscar Orrantía, presidente ejecutivo de *Mabe* Ecuador opina que en el país los empresarios deben gastar más del 50% de su tiempo en combatir un entorno hostil (trabas en las instituciones públicas, servicios caros y malos, trámites aduaneros, etc.) y menos del 50% en atender y proyectar sus negocios, por lo que están en desventaja para competir con los empresarios de otros países.

⁹ Véanse los modelos y características de los electrodomésticos ofrecidos por INDURAMA en el video adjunto. Sus presentaciones “Línea AVANT” son: Avant estándar, Croma, Forest y Aqua.

¹⁰ Véase Anexo 1.

la renovación de un diseño, con un costo del 30% de los resultados¹¹, y este esfuerzo incluso le mereció un premio internacional en reconocimiento a sus diseños innovadores.

Para el 2005 estaba pensando en invertir en la renovación del diseño de cocinas, lo cual le costaría \$1,000.000, al invertir en metalmecánica¹² y matricería¹³ con el objeto de lograr preferencia en el mercado. La desventaja de esta inversión eran los costos y esfuerzos en la diversificación de inventarios, producción y control de calidad.

Después de la dolarización, INDURAMA vio reducida su demanda en el Ecuador. Pero cuando la gente recuperó su capacidad adquisitiva, la demanda que se había rezagado y no compró en el 2000, empezó a recuperarse en el 2003 y 2004. Su participación en el mercado ecuatoriano en el 2004 era del 55%.

Había llegado a conformar una extensa red de distribución con las marcas INDURAMA y Kelvinator. Esta red incluía a las diez cadenas más sólidas y a los dos mayoristas¹⁴ con la mejor cobertura, y para aumentar su presencia en Centroamérica estaba pensando entrar en la cadena de distribución internacional llamada Electra. La proporción de sus ventas destinadas al mercado nacional era del 85%, y las destinadas al mercado internacional era del 15%. Sus principales competidores en el mercado nacional eran: Mabe – Durex y Electrolux; y, en el mercado internacional: LG, Mabe, Electrolux y Challenger¹⁵.

En diciembre del 2004 Marcelo Jaramillo, gerente general de la empresa, miraba con recelo “*la apertura al mundo*”, pues según dice “*China estaba subsidiando la producción en todo sentido... con la estrategia de tomarse el mundo*”. Observaba inquieto cómo Chile realizaría un convenio con China porque su visión a largo plazo le indicaba que China y la India en los siguientes diez años serían los mayores consumidores del mundo. Esta situación le impulsaba a querer buscar desde ya un espacio en esos mercados, no sabía exactamente cómo, pero lo que sí sabía es que debía continuar trabajando y buscando estrategias para conservar e incrementar su participación en el mercado nacional, latino y centroamericano.

Esperaba que la apertura comercial aumentara la demanda, y generara economías de escala para así amortizar su inversión. No estaba seguro de poder realizar los cambios necesarios en sus instalaciones con la celeridad que la globalización requería, y tampoco sabía si podría

¹¹ Este porcentaje es una tendencia de los últimos 5 años.

¹² La inversión en metalmecánica consiste en mejorar la estructura, composición y propiedades de los metales y aleaciones utilizados.

¹³ Relativo a las matrices utilizadas para la producción en serie de cocinas.

¹⁴ Las cadenas de distribución de INDURAMA eran: Artefacta, Comandato, Credits Económicos, Marcimex, Jaher, Ganga, Orve Hogar, Japón, Concesa, Sukasa, Megamaxi. En tanto que los principales distribuidores mayoristas eran: Mercandina e Importadora Tomebamba.

¹⁵ Véase Anexo 2.

diversificar su producción¹⁶ o, si en realidad, esas eran las mejores alternativas para ampliar su participación en el mercado. Le preocupaba que todavía no hubiera sentado cadenas de distribución internacionales con suficiente posicionamiento como para afrontar la apertura comercial y contar con nichos de mercado de ahí a 5 o 10 años más.

¹⁶ Marcelo Jaramillo pensaba en utilizar la cadena de distribución para comercializar la producción propia (Refrigeradoras y Cocinas), complementando con producto importado como Lavadoras, Microondas, etc.

ANEXO 1

EL TLC EN LOS PRINCIPALES PERIÓDICOS DEL PAÍS

TECNOLOGÍA, HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO COMPETITIVIDAD: CUESTA PARA ARRIBA

Un país es competitivo cuando sus empresas son competitivas. A las puertas de la vigencia de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de América, Ecuador no alcanza la competitividad, según lo reconocen los propios empresarios.

Una encuesta –realizada entre 300 empresarios de la Costa y Sierra por la firma Deloitte- revela que el sector productivo nacional está consciente de sus propias limitaciones. A nivel global, solamente el 19% de los encuestados considera que el sector empresarial ecuatoriano está preparado para los retos que traerá consigo el TLC con EE.UU., explica Alberto Ávila, gerente de Deloitte.(1)

El sector productivo –dice Ávila- está muy al tanto de que debe lograr mayor competitividad desde hace ya cuatro años, cuando empezó a regir el sistema de dolarización.

Cuando se eliminó el sistema monetario basado en el sucre los empresarios comprendieron que ya no contaban con el diferencial cambiario que les permitía obtener ganancias, y que alimentaba una falsa impresión de que eran competitivos. “Si los costos se daban en sucres y los ingresos llegaban en dólares al final del año la balanza era positiva y nadie se preguntaba si al final de cuentas era o no competitivo”.

Con la vigencia del esquema dolarizado, los ingresos se realizan en dólares y los gastos también. Este primer sacudón obligó ya a muchos empresarios a adoptar medidas como buscar nuevos nichos de mercado, diversificar su producción e incorporar valor agregado a sus productos.

Como ejemplo, el entrevistado cita a algunas industrias lácteas, que en lugar de producir únicamente leche han diversificado su producción, y actualmente elaboran quesos, mantequilla, yogurt de diferentes tipos (para dietéticos, para niños, etc.). Otro interesante ejemplo de este proceso es el caso de industrias Pinto, que de productora de textiles pasó a elaborar prendas de vestir, alcanzando nuevos segmentos de mercados.

Oportunidad para el cambio

Para Ávila, “hay que ver a la llegada del TLC como una oportunidad para el cambio. Y el primer paso hacia la competitividad, -afirma-, es la incorporación de tecnología que permita optimizar los procesos productivos para obtener mejor calidad con costos menores. La tecnología es sin duda una de las principales herramientas para el cambio”, dijo.

Estas acciones deben ir a la par con una mentalidad innovadora, que emprenda nuevas fórmulas para lograr mayor competitividad.

“Para que las empresas puedan producir con eficiencia es fundamental sostener en el corto, mediano y largo plazos un ambiente macroeconómico estable”, afirma, de su lado, Jaime Carrera, del Observatorio de Política Fiscal y ex-catedrático universitario. “Las empresas deben mejorar su desarrollo tecnológico, esto es, su capacidad de innovar, recibir y asimilar nuevas tecnologías”.

Carrera analiza con preocupación que el Ecuador ocupa el puesto 77 de una lista de 80 países en la categoría productividad por empresa.

Para este especialista, “un país competitivo entraña un cambio en la mentalidad colectiva”. Y en este proceso desempeña un papel fundamental la educación.”

(1) Esta organización elabora mensualmente un Índice de Confianza Empresarial que es fuente de referencia para múltiples publicaciones. En el informativo publicado en mayo pasado difunde este índice e incorpora los resultados de la encuesta sobre percepción.

Fuente: Servicio informativo SENACYT/FUNDACYT (15 de enero del 2004, www.tlc.gov.ec)

ANEXO 2

La fabricante Challenger desembarca en Ecuador con línea de frío Aparece un nuevo competidor para Indurama

La fabricante y distribuidora de electrodomésticos y refrigeradores Challenger, que exporta a Perú, Salvador, Costa Rica, Guatemala y Venezuela, inició su proceso de expansión en Ecuador.

Challenger estudió durante dos años el mercado ecuatoriano y descubrió que tiene mucho potencial para productos como los hornos, dice Anwar Saab, director de mercadeo de la compañía de capital colombiano, que tiene 1 500 empleados y un centro de producción en Bogotá.

El fuerte de la empresa han sido las líneas de refrigeración domésticas e industriales, sus líneas de hornos a gas y los extractores, además de los muebles de oficina, las bombillas y los accesorios de iluminación.

En Ecuador, Challenger afrontará la competencia de la cuencana Indurama. (VE)

Fuente: www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=180676

NOTA DE ENSEÑANZA

Caso “INDURAMA”

AUTOR: Econ. Katherine Betancourth

PÁRRAFO DE APERTURA:

INDURAMA era una empresa ubicada en Cuenca, sus productos llegaban a todos los rincones del Ecuador y a algunos países de América Latina y el Caribe. Durante 28 años había sido dirigida por el Econ. Marcelo Jaramillo, quien en diciembre del 2004, buscaba las estrategias que le permitieran consolidar el mercado nacional y ganar un espacio en el mercado internacional.

PROBLEMAS BÁSICOS:

Los productos de INDURAMA compiten con aquellos provenientes de países desarrollados. Por lo tanto la innovación tecnológica es un factor importante que requiere de permanente inversión, no solo en la implementación de nuevos equipos sino también en investigación.

Otro de los problemas identificados es la apertura comercial, evidente en la disminución de la protección arancelaria que tiene el sector industrial de producción de electrodomésticos; dado que bajan los precios de la competencia e INDURAMA debe hacer lo mismo con los suyos para permanecer en el mercado.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

- Desarrollar en el estudiante la habilidad de identificar los factores de éxito de la empresa y su relación con el contexto nacional.
- Que el estudiante conozca las estrategias implementadas por INDURAMA para garantizar la calidad en su producción.
- Analizar la influencia de las políticas económicas en el sector de actividad productiva de la empresa.

LECTURAS DE REFERENCIA:

- Sandoval, Orlando, *Calidad y Participación. Reingeniería de Procesos*, Corporación EDI-ABACO CÍA. LTDA., 3era. Edición, 1995.
- F. Stoner, James et al., *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 5ta Edición, 1994.

TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:

1. ¿Qué tipo de acciones ejecutó INDURAMA para garantizar la calidad de sus productos hasta convertirlos en electrodomésticos de exportación?
2. ¿Por qué los Círculos de Calidad son un elemento creativo e innovador para INDURAMA?
3. ¿Explique las ventajas de un sistema de control de inventarios? (La información se encuentra en el video adjunto)
4. Realice un análisis de la influencia de la protección arancelaria sobre INDURAMA comparando la situación en sus inicios y su realidad a diciembre del 2004. ¿Cuáles son sus conclusiones?

RESPUESTAS A LA TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:

- 1.) Las acciones que ejecutó INDURAMA para garantizar la calidad de sus productos hasta convertirlos en electrodomésticos de exportación fueron:
 - a. Aprovechar el potencial innovador de un personal comprometido a través de los Círculos de Calidad
 - b. En cuanto a producción, diseño y tecnología, antes de sacar al mercado algún producto o de hacer inversiones, analizaron primero el mercado y después adquirieron instalaciones o adaptaron las existentes.
 - c. El gerente de INDURAMA prestó especial atención a la *calidad, diseño y servicio*, por cuanto consideraba que eran los *valores agregados* de sus productos.
 - d. Creó una red de distribución nacional basada en el sistema de control de inventarios.
 - e. Diversificó su producción (dependiendo de las necesidades de sus consumidores, ya sean éstas económicas-manuales o de alta tecnología) y se adaptó a las preferencias del consumidor para ganarse su aceptación con costos competitivos.
- i. Los Círculos de Calidad eran el elemento **creativo e innovador** de INDURAMA, debido a que permitían al Recurso Humano aportar en la investigación y desarrollo de la empresa generando el *valor agregado* al que hace referencia su gerente general. Las ideas concebidas por los empleados implicaban un mejoramiento continuo de los procesos observados en su labor diaria. No solamente eran los creadores de los nuevos proyectos sino también sus organizadores y ejecutores. Un factor importante era la experiencia de cada trabajador en su respectiva área y el compromiso con el que llevaba a cabo el reto. Luego, el incentivo con el que se premiaba a los mejores proyectos, también incidía en la creación de proyectos de mejora continua. En el área de diseño, los trabajadores contaban con el apoyo permanente de INDURAMA para tener acceso a las tendencias más modernas y armónicas de aceptación, solidez y funcionalidad. De este

modo se garantizaba que las innovaciones y los planes de mejoramiento implementados tuvieran el éxito deseado. (Parte de esta información se observa en el video adjunto)

- ii. El sistema de control de inventarios de INDURAMA, le permitía:
- Hacer la reposición de mercadería por producto vendido.
 - Garantizar reposición inmediata para atender a tiempo la demanda.
 - La apertura de los distribuidores a los productos de INDURAMA para que coloquen su producto en cada una de las tiendas. Proporcionándoles a los distribuidores relativa confianza en cuanto a los niveles de rotación de mercadería en sus tiendas.

4.) La protección arancelaria de la cual se benefició INDURAMA en sus inicios, cuando la corriente Cepalina promulgaba la sustitución de importaciones, le permitió recibir el proteccionismo del estado para enfrentar a la competencia internacional cuando todavía no contaba con la experiencia ni el soporte tecnológico que más tarde le darían sus 32 años de experiencia.

En el 2004 los impuestos preferenciales bajaron al 12%, lo cual implicaba no contar con esta salvaguardia para enfrentar a la competencia. INDURAMA, tuvo que explotar su *calidad, diseño y servicio* para transformarlos en su valor agregado. De acuerdo a cómo los maneje e innove en el futuro, su principal arma para sostenerse en el mercado nacional durante el 2005, podría ser el saber aprovechar sus años de experiencia para generar este valor agregado.

Por ejemplo en cuanto a *diseño* de refrigeradores, INDURAMA produce el modelo curvo que solamente el 10% de los productores de refrigeradores del mundo disponen; y en lo que respecta a *calidad*, los certificados ISO y las normas que deben cumplir para exportar son otra importante herramienta que posee para competir.

Por otro lado, la información que la empresa obtiene a partir de sus consumidores es una valiosísima fuente de innovación permanente. El principal indicador de que los productos ofrecidos son de calidad, es el interés continuo de satisfacer las expectativas de los clientes y que ellos estén contentos. Mucho más si de los Círculos de Calidad mencionados con anterioridad nacen proyectos basados en estos requerimientos.

En lo que se refiere a *servicio*, la garantía ofrecida y los servicios prestados por los centros de atención al cliente deben ser más difundidos, ya que las reposiciones de las partes se hacen con piezas originales, y eso también marca la diferencia en la decisión del consumidor.

La desaparición o disminución de las barreras arancelarias y otros colchones de protección que el Estado daba, desencadenará una lucha competitiva en los mercados nacionales en el 2005. DUREX-MABE y Electrolux actuales competidores nacionales entrarán con más fuerza, además de LG y Challenger que son sus competidores internacionales. Estos competidores responden al interés del consumidor por conseguir electrodomésticos más



económicos, por lo que, no solamente la calidad sino también los precios (como bien lo hace con la línea AVANT: económicos y de alta tecnología) van a tener que ser competitivos y mejor promocionados mediante las cadenas de distribución consolidadas.

El buen servicio al cliente jugará un papel preponderante en el fortalecimiento del mercado nacional, factor que no se debe descuidar para ganar el espacio deseado en el mercado internacional.

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475

