



Tintorería Industrial Pedro de Valdivia

Queda aún mucha tela por cortar

La Tintorería Industrial Pedro de Valdivia S.A., ubicada en la comuna de Macul, es una empresa familiar que fue adquirida en el año 1977 producto de una integración "hacia atrás", ya que la sociedad Majluf contaba con una fábrica de confecciones. Hace algunos años, la empresa de confecciones se separó de la tintorería, creándose así la compañía actual. En el año 2013 el negocio se encuentra luchando, ya que las telas confeccionadas y teñidas a menor costo en China se han convertido en una gran amenaza. Es necesario crear una estrategia para competir, o resignarse a ser irrelevante en el mercado.

"La visión de la empresa es ser el proveedor de tintorería industrial más importante en los distintos nichos textiles de la región Metropolitana, específicamente en Santiago, a través de la entrega de un servicio de calidad".

El negocio

La familia Majluf contaba sólo con una fábrica de confecciones, pero en 1977 se dieron cuenta de que les sería muy útil realizar una integración hacia atrás y crear su propia tintorería. Este servicio, que se realiza en la comuna de Macul, forma parte de la Industria Textil (actividad económica N°32143) y consiste en procesar las telas para que puedan ser confeccionadas en el futuro. Esta preparación incluye lavado, planchado, termofijado, teñido y cardado.

La tintorería está formada por distintas áreas. El área de Administración se encarga de la contabilidad, las finanzas, las remuneraciones, el control de inventarios, facturación y la secretaría. En el área de Producción existe un gerente que tiene a su cargo dos sub áreas específicas: la de procesos secos y la de procesos húmedos. La primera se encarga de recibir los pedidos

y de generar las órdenes de trabajo (recetas). Al ser una empresa familiar, existe una participación directa del gerente general en el proceso de producción.

La empresa ofrece el servicio de tintorería (teñido de telas, lavado y suavizado), servicio de termofijado (rama), servicio de cardado y planchado tubular. El mercado está compuesto por industrias productoras de telas que solicitan servicios de tintorería. Además, los servicios se ofrecen a importadores de telas que desean reprocesarlas y fabricantes de telas que después venden a confeccionistas. La mayoría de estos clientes son amigos de la familia y por eso mantienen su fidelidad.

Como política para fijar los precios se utiliza una fórmula basada en los costos de los insumos y del proceso de producción. Existen descuentos a clientes importantes que compran en grandes volúmenes. Adicionalmente, los precios se ven influenciados por los que ofrece la competencia, que son conocidos a través de los clientes.

La visión de la empresa es ser el proveedor de tintorería industrial más importante en los distintos nichos textiles de la región Metropolitana, específicamente en Santiago, a través de la entrega de un servicio de calidad. Y su misión es apoyar a sus clientes en el desarrollo de sus objetivos, creando lazos que permitan encontrar y satisfacer sus necesidades.

Demanda

La demanda está segmentada por:

- Localización: sólo se distribuye en Santiago.
- Tipo de tejido: especialización en tejido de punto.
- Volumen: por sobre la carga mínima de la máquina correspondiente.

La oferta de este tipo de servicios ha decrecido en el tiempo y actualmente hay 10 firmas en el mercado. Si además se consideran empresas integradas verticalmente, se cuentan alrededor de 40 las entidades que ofrecen el servicio. Estas integraciones son empresas textiles que tienen sus propias tintorerías, tal como era esta empresa hace algunos años.

La demanda ha cambiado sustancialmente en los últimos años. La empresa comenzó a funcionar el año 1976, cuando existía una demanda ascendente, por lo que al año siguiente se invirtió fuertemente en maquinaria de

última generación, lo que provocó que la firma enfrentara muy endeudada la crisis de 1980. Durante los años siguientes a la crisis, la demanda aumentó alcanzando su peak durante esa década. Hoy en día ha bajado el nivel de producción, como consecuencia de la sustitución del bien final (tejido de punto) por bienes importados, por lo que estos servicios intermedios se hacen innecesarios. Junto a esto, hay que sumarle el efecto de la crisis económica iniciada en Asia. La producción del sector textil ha caído un 40% con respecto al año 1989, en cambio, la industria nacional ha crecido un 40% con respecto al mismo año, lo que indica que el textil es un sector en recesión.

La baja demanda existente está restringiendo la disponibilidad de capital de operación para el funcionamiento diario, y además existen restricciones de orden operacional ya que la firma no cuenta con la última tecnología.

La empresa no realiza estimaciones formales de demanda, es decir, no hay un modelo detrás. Sin embargo, su gerente ha notado que las ventas han disminuido período a período, en los últimos tres años. También ha notado que existe cierta estacionalidad. En los meses de marzo, abril y mayo, la demanda (expresada en kilos) aumenta, ya que esos son los meses para procesar telas de invierno, que son más pesadas que las telas de verano, por lo que aumenta la producción. Para los otros meses, la demanda es muy pareja, bordeando los 70 mil kilos mensuales.

Servicio

Cuando un cliente contrata algún servicio, la empresa se encarga de transportar las telas desde el lugar donde el cliente lo requiera (dentro de Santiago) hasta la planta de Pedro de Valdivia. Para esto, la empresa cuenta con un camión que se comunica directamente con la encargada de ventas, quien coordina los retiros y los despachos. Más del 90% de los clientes requiere el servicio de retiro y despacho, debido a que no cuentan con vehículos para transportar grandes volúmenes de telas. La empresa no cuenta con una planificación ordenada de los viajes que realiza el camión. Es el mismo chofer quien decide cuándo y a qué cliente se le retira o despacha; sin embargo, se le da prioridad a los retiros por sobre los despachos, toda vez que un cliente que espera mucho tiempo a que le retiren sus telas, puede arrepentirse o mandar las telas a la competencia.

Cuando llegan las telas hasta la planta de Pedro de Valdivia, éstas son recibidas en el andén por el encargado de bodega, quien las marca con un código de orden de trabajo y cliente, y las guarda para su futuro proceso. Mientras las telas se encuentran en bodega comienza la preparación de la receta, que es un detalle del proceso al que se someterá cada pieza. La receta incluye los insumos y cantidades a utilizar. Antes de iniciar el proceso se realizan pruebas de color en el laboratorio.

Una vez que existe disponibilidad, las telas se preparan para el proceso de teñido, cardado o termofijado. Es importante señalar que un cliente puede requerir varios de estos procesos. Las telas llegan en rollos, por lo que se necesita desenrollarlas y coser sus extremos formando un gran anillo que une varias piezas. Este gran anillo se deposita en un carro y es enviado a teñido, cardado (polar), razado (plush o terciopelo) o termofijado (estampados).

En un comienzo, la empresa se dedicaba sólo a teñir telas con "máquinas chinas", tecnología antigua que estaba en la compañía al momento de ser adquirida por los actuales dueños. En 1979 se realizó una fuerte inversión, pues se importó desde Alemania maquinaria de última tecnología, entre las que se incluían: dos máquinas de teñir, una máquina rama y una carda. La recesión de 1981-82 golpeó muy fuerte a la Tintorería Pedro de Valdivia, ya que las deudas contraídas se hicieron en dólares. Sin embargo, lograron salir a flote gracias a un aporte de capital por parte de nuevos inversionistas.

Más tarde, en 1986, se activó la industria nacional y el rubro de los textiles creció, atrayendo nuevas firmas dedicadas a la confección de tejidos y de ropa. Este crecimiento en el consumo de ropa hizo aumentar la demanda por servicios de teñido ya que la mayoría de las prendas se producían en Chile. Dado lo anterior, las ventas de la firma aumentaron considerablemente, gracias a lo que compraron nuevas maquinarias (centrífuga, secadores), una nueva caldera (1989), además de incorporar nuevas máquinas de teñir y de planchar.

Los cambios en los gustos y la moda llevaron a que la empresa buscara nuevas tecnologías para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes. Así, los usuarios buscaban teñir telas delicadas (baja temperatura), o dar la terminación de plush (o terciopelo), por lo que

se adquirieron máquinas para teñir en frío y máquinas razadoras. Actualmente, y producto de la importación de telas terminadas desde Asia, la demanda por este tipo de servicios cayó al punto que las maquinarias están guardadas y en desuso.

Ventaja competitiva

El principal índice de calidad en la empresa es el tiempo de entrega de las telas terminadas. La característica principal de esto es el cumplimiento a cabalidad con los plazos pedidos por el cliente, además de entregar la tela en perfectas condiciones. Además, así se garantiza que cada uno de los procesos a los que fue sometida cumple con un estándar de suavidad, resistencia y confiabilidad que los clientes merecen.

El requerimiento de cumplir con el tiempo es de vital importancia ya que la empresa lleva 25 años en el mercado, por lo que está en una etapa madura y tienen el know how, por lo tanto, es reconocida por sus clientes en los distintos procesos que realiza, y también conocida por su rápido tiempo de respuesta, no menospreciando la perfecta calidad con que es entregado el producto terminado. Esto determina que exista un estricto control de calidad en cada uno de los procesos, debido a que el paso siguiente siempre depende del estado en que fue entregada la tela para trabajarla.

Un problema de la empresa en materia de calidad radica en que los clientes están dispuestos a pagar más por un servicio más rápido y de buena calidad que se podría ofrecer con tecnología de punta. Pero dado el alto valor que tiene hacer una modificación en materia de tecnología para la firma, ésta no se justifica en la actualidad debido a que la demanda ha ido disminuyendo. Además, la situación del mercado textil, en este momento, no es la mejor como para hacer una inversión tan alta.

El futuro

Debido al decaimiento de la demanda y el rubro del negocio, existen dudas sobre el futuro de la empresa. La familia Majluf no sabe si será posible mantener la empresa a flote, pese a la fidelidad de sus clientes. ¿Se ha convertido China en una amenaza imposible de vencer?