

TOY S.A.

Su camioneta 4x4 hizo un sonido extraño al mismo tiempo que la rueda delantera derecha cayó en un bache de la carretera. El sujetó el volante con las dos manos y disminuyó la velocidad. Caer en un bache a 100 km/hora es peligroso para cualquier vehículo.

Federico Bernal miró el reloj e hizo un rápido cálculo mental. La tienda no abriría hasta pasadas dos horas. Tenía mucho tiempo. Bajó la velocidad. Había estado acelerando más por costumbre.

Federico reflexionó por la ironía de tener tiempo de sobra esta mañana. La gran verdad era que el tiempo se le agotaba. Cuatro meses atrás era el héroe en TOY S.A., el segundo mayorista más grande de regalos y novedades en Perú. Ahora estaba luchando por conservar su trabajo. Tenía exactamente dos semanas antes de comenzar un largo fin de semana de julio. Si las ventas no subían después de este fin de semana, estaba “frito”, y su trabajo como director de importaciones sería una vergüenza en su currículum, más que una fuente de orgullo. Su mejor campaña estaba al borde del fracaso. El pensamiento de “embarrarla” tan terriblemente lo enfurecía.

Federico inspiró profunda y limpiamente y trató de relajarse. Había perdido cinco semanas por su terquedad, colgándose del modelo de un negocio equivocado referente a cómo llevar una campaña. Peor aún, había logrado exitosamente convencer a todos, inclusive a Carlos, su jefe y a Roger el gerente general para que creyeran en ese modelo. Federico había hecho su trabajo demasiado bien. Fue muy persuasivo sobre algo que ahora parecía no sólo equivocado sino estúpido. La inversión en inventario y los costos de promoción en la campaña de las muñecas española era más de medio millón de dólares. Otro medio millón estaba en riesgo por la expansión del canal de ventas.

Necesitaba respuestas ahora mismo. Aunque no había visitado la tienda nunca, Federico estaba seguro de que la respuesta clave podía encontrarse esa misma mañana en la tienda de la ciudad de Arequipa, “Mantén la calma, piensa claro”, murmuró para sí mismo, “solucionarás el misterio de la tienda 142”. Hablarse a sí mismo algunas veces funcionaba.

La señal a la entrada a la ciudad decía: Bienvenidos a Arequipa, Población 1,081,000. La carretera se había ensanchado y estaba repleta de estaciones de gasolina y restaurantes a ambos lados. Pensó en detenerse para desayunar. También podía repasar los números de ventas una vez más.

Federico entró en un restaurante que no tenía carteles publicitarios más que una señal grande que decía “Comidas”. Se enfocó en muchas marcas de productos en su trabajo. Encontró divertido o particular que, para escoger un restaurante en un nuevo pueblo, el consistentemente ignoró la señal decorativa y las

cadenas de comida con muchas imágenes y en cambio buscó el lugar con el mayor aparcamiento. Se preguntó si alguien alguna vez estudió las métricas de aparcamiento.

Al entrar en el comedor era consciente de que la camarera miraba sus pantalones gastados, la camiseta universitaria y los zapatos viejos de tenis que completaban su vestuario; no era su traje normal de negocios para visitar a clientes. Esto era un disfraz para ir de incógnito. Federico se dio cuenta de que no eran sus pantalones vaqueros en lo que la camarera se fijaba, le miraba el maletín del computador portátil.

“Querrá algunas de nuestras cabinas con acceso a Internet”, dijo la camarera mientras conducía a Federico a una cabina en la parte de atrás. “Volveré en un minuto con el café.”

Federico entro en la cabina y abrió su computador portátil. Abrió su agenda y escribió al margen superior, “Distribuidor: 142 - TOY S.A. Luego hizo doble click en el icono sobre su escritorio y comenzó a navegar dentro de la estructura de la base de datos que estaba abierta. Esta era la base de datos del almacén de Fabritoy que se había actualizado en su apartamento esta mañana temprano. Cuatro clicks y ya tenía el perfil completo, inventario e histórico de ventas para la tienda 142.

Fabritoy era muy bien conocida en el mercado, pero eso era todo. Mientras que las ventas estaban cercanas a los 200 millones de dólares por año, la compañía era ampliamente invisible para los clientes finales. La industria minorista de regalos es una industria fragmentada, con muchas tiendas de distribución que son tiendas sencillas operadas por un solo propietario. Los compradores de regalos están típicamente buscando algo inusual, las tiendas individuales con un aura de exclusividad tienen ventajas sobre las cadenas de distribución, donde los consumidores esperan ver mercancías similares de una tienda a otra.

Pero los propietarios individuales de tienda, como Linda Rojas que poseía una tienda de regalos en Arequipa, carecen de economía de escala y acceso a fabricantes en el extranjero, que las cadenas más grandes sí disfrutaban, aspecto que Fabritoy proporciona. Distribuyendo un amplio rango de productos a un gran número de tiendas de regalos, Fabritoy tenía poder de compras y podía tratar directamente con los fabricantes la mayoría de los cuales estaban en el extranjero. El catálogo de Fabritoy contenía por encima de 400 ítems que eran vendidos en 150 tiendas en todo el Perú.

Federico había trabajado para Fabritoy durante más de cinco años. El entró en Fabritoy después de completar sus estudios de ingeniería. Una carrera exitosa que subía rápidamente había ascendido de analista de

mercadeo a director de importaciones en solo tres años. Federico había mejorado de tal manera el proceso de pasar productos por la maraña de las regulaciones de importaciones de los gobiernos, que lo que antes era una tragedia de cinco meses ahora era un proceso sistemático de cinco semanas. Los fabricantes del extranjero amaban a Fabritoy especialmente a Federico porque sus productos llegaban a sus estantes más rápido que con otros distribuidores. Así que esto sucedió cuando Federico se encargó de la misión de cambiar la manera en que Fabritoy hacía sus negocios.

El 60% del volumen de Fabritoy venía de bienes importados. La compañía incurría en altos costos fijos en investigación de productos e infraestructura para apoyar la compra en importaciones. Como Fabritoy distribuía a solo 8 provincias de Perú. Federico vio su oportunidad. Fabritoy debía expandirse a otras provincias para apoyar el mayor volumen de compra y la expansión de cobertura de costo fijo. El reconoció que la expansión significaría desafíos en logística, geografía, preferencias regionales, lenguaje y regulaciones regionales, pero estos desafíos eran alcanzables si la gente compraba la idea y si Fabritoy se enfocaba solamente en hacerlo funcionar correctamente.

El primer momento decisivo ocurrió en septiembre cuando el jefe de Federico, Carlos Anderson, bloqueó una propuesta de distribuir muñecas españolas hechas a mano a lo largo de Perú. En el calor del momento de una reunión de equipo, Federico había perdido el control y acusó a Carlos de tener miedo de tomar riesgos. Sus palabras exactas fueron, “¡tú eres un cobarde, Carlos, afróntalo!” Hubo un gran silencio sepulcral en la sala de reuniones. Un colega finalmente bromeó, “Federico, ningún cobarde real podría estar en desacuerdo contigo”.

El balbuceó una disculpa, pero Federico sabía que había cruzado una línea prohibida. Roger Garcia, gerente general de Fabritoy, también había estado en la reunión. Él no había dicho ni una palabra.

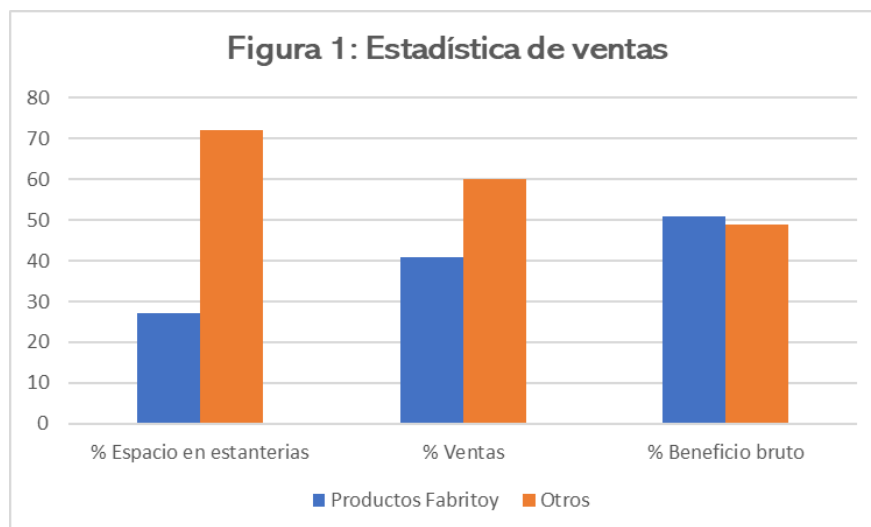
A la mañana siguiente de la reunión “del cobarde”, como había sido bautizada en toda la oficina, Federico recibió una llamada de Roger pidiéndole que se reuniera con él a la hora del almuerzo. “Ay, ay”, pensó Federico “estoy despedido”. Resultó ser que ése no era el motivo de la reunión. En cambio, la agenda de Roger fue estimular a Federico a dedicarse a la idea de expansión a otras provincias. Pero la conversación también incluyó una reprimenda.

“Federico, tu pensamiento es muy aislado -comentó él-, tu modelo mental de esto, tu comprensión de cómo Fabritoy trabaja y cómo esto nos afectará está muy orientado a tu propio trabajo. Con un foco tan angosto, nunca obtendrás

el apoyo de otros que es necesario para el tipo de movimiento de expandirse a otras regiones. Regresa a la mesa de diseño. Haz un proyecto mejor y más amplio. Encuentra algo realmente fuera de serie para despertarlos. Danos muy buenas razones para hacer esto.”

Mejor una patada que un despido. Federico luego comenzó a cavar en las bases de datos de la corporación, molestando a la gente de sistemas de información para hacer nuevos informes, remozando una compilación abandonada de utilización de estantes de tienda y margen estadístico, y personalmente descargó datos en hojas de cálculo para analizarlas.

La siguiente presentación resultó mucho mejor. El comenzó explicando el “corazón de la competencia” que todo el mundo conocía. “En Fabritoy nosotros comprendemos el mercado de regalos mejor que ningún otro, nosotros sabemos los detalles exactos de cómo construir un canal. Esto es una buena base para comenzar. Pero ¿Saben una cosa? yo pienso que nosotros no sabemos cuán buenos somos en esto”. Federico comenzó hablando al equipo a través de una serie de láminas de presentación, con unas ideas sorprendentes. Finalmente, él llegó a la diapositiva de más impacto (Figura 1).



“Para resumirlo, nuestros consumidores tienen algunas muy buenas razones para amar a Fabritoy. Mientras que nosotros nos tomamos el 26% del espacio de sus estantes, nuestros productos generan el 41% de sus ventas y un enorme 51% de beneficio bruto. Éstas son estadísticas con las que podemos ganar, estos números también nos indican la parte más difícil de la expansión, convencer a las nuevas tiendas a firmar el contrato.”

Las sillas sonaron, se escucharon susurros. Se podía sentir tanta emoción como escepticismo. Luego comenzaron las preguntas y durante

la hora siguiente Federico defendió su análisis y sus números, los datos de estudio, la estructura de la base de datos, los métodos que el utilizó y las proyecciones de venta. El director de sistemas de información fue el más desafiante. Él sabía que Federico había estado trabajando en algo con todos los datos y finalmente aquí estaban expresados. Nadie en Fabritoy había hecho algo como esto antes. Usualmente los analistas de finanzas, no los gerentes, eran los que machaban los números.

Roger se reclinó, observó el ambiente de la sala y sonrió “no hay cobardes aquí”, pensó.

Federico miró por encima de su ordenador portátil y escarbó en lo que quedaba de sus huevos revueltos. Ésa fue una gran presentación, y qué gran respuesta obtuvo de Roger y de todos los demás. Había un ciclón de gran actividad y compromiso, nuevos planes financieros y presupuestos, la contratación de nuevos directores regionales y la apertura de un nuevo almacén en la región de Junín. Y, por supuesto, la línea de producto de inicio, las muñecas españolas que Carlos había vetado en la reunión “del cobarde”.

Todas las cosas para la expansión habían sido ejecutadas de acuerdo con el plan, incluyendo gastar dinero para las nuevas tiendas en prospección. Noventa nuevas tiendas habían firmado los contratos en tres meses. Luego vinieron los reportes de venta. “De héroe a perdedor en tres meses”, pensó Federico. Las muñecas españolas, su producto “bandera” con nuevo canal de distribución y una campaña superior para las tiendas establecidas, estaban vendiendo al 19% de lo planificado.

Había algunas explicaciones, el clima, el tiempo y una cuesta pronunciada, pero la mayoría sonaba como excusa. Finalmente, Federico y su equipo se lanzaron a la carretera para averiguar qué estaba pasando realmente en las tiendas. Ellos hicieron una inspección de resultados a nuevas y viejas tiendas. Algunas tiendas no habían puesto apropiadamente los exhibidores publicitarios. En una tienda, todos los productos estaban en el almacén. Federico habló durante horas con docenas de propietarios de tiendas, pero no podía encontrar algo concreto para explicar la gran variación de sus proyecciones.

En las próximas semanas, las ventas subieron, pero muy lentamente. Con gran ansiedad repasó sus resultados de la semana que incluían un largo fin de semana de vacaciones al final del mes de mayo. 34% del plan, tal vez sea el clima. Primeras dos semanas de junio 41 % del plan, marginalmente mejor, pero todavía mal. Tercera semana de junio, 25% del plan. El cielo se le estaba cayendo encima y el teléfono sonaba. Ahora había cinco llamadas de las nuevas tiendas de la expansión que querían devolver las muñecas. Finalmente, se vio obliga a ver la realidad, Federico tenía que aceptar lo que los datos le estaban diciendo. Sus muñecas españolas eran un fiasco.

Federico miró de reojo la cuenta, dejó un billete de 10 dólares, y se dirigió a la salida del restaurante. Mientras se montaba en su camioneta, Federico sonreía ampliamente. Había verificado los datos en el restaurante y estaba claro. Cualquiera que sea la respuesta, mala o buena, el misterio de las muñecas española debía ser respondido en la tienda de Arequipa.

En el aparcamiento de la tienda, Federico cogió una muñeca que estaba en su caja puesta en el asiento trasero. El seleccionó el color beige satinado y había diseñado el plástico transparente de la parte de frontal de la caja. Examinó la etiqueta. El embalaje había sido diseñado con un propósito específico. El color neutro de la caja permitía un alto contraste de colores con el maquillaje de la muñeca. La alta calidad de la caja se sumaba como valor añadido a la percepción del producto.

Federico sacó la muñeca de la caja y la examinó. La mano de obra era de primera. Las expresiones faciales se distinguían claramente. El cabello estaba pulcramente entrelazado y atado con cordones. El cuidado con el que el traje había sido cosido era evidente. No había producto mejor en el mercado en el mismo precio. ¿Esto era realmente un fiasco invendible, o qué?

Federico entró en la tienda. Una mujer con cabello suelto hasta los hombros, presumiblemente Linda Rojas, estaba parada detrás del mostrador, la saludo calurosamente. Federico hizo un gesto con la cabeza y sonrió, pero no dijo nada. Él se fue al interior y se detuvo por un momento cautivando la escena. Tuvo que controlar cada célula de su cuerpo para evitar salir corriendo por la tienda en busca de las muñecas.

El recorrió la mirada profundamente en los aparadores, rápidamente escudriñó por los estantes de cinco pies de altura, la altura correcta para exhibir las muñecas. Esperaba ver una exhibición de 48 muñecas, 12 de ancho y 4 de profundidad, con cada muñeca parada elegantemente dentro de su caja mirando fijamente afuera al mundo. El no esperaba mirar abajo a nivel de la mesa y ver la casa de muñecas más encantadora. Estaba hecha de varios tipos de madera, todos parecían despintados, pero de tal textura que la impresión global que causaba era similar a la realidad, parecía viva.

Se puso de cuclillas para estudiar la casa de muñecas más de cerca, su excelente mano de obra y el detalle del frontal cubierto que tenía un columpio, donde una muñeca española estaba situada. Más muñecas habitaban otros cuartos de la casa. Cada una completamente congruente, los detalles finos de su apariencia se cuadraban perfectamente con el lugar donde estaban ubicadas. Una muñeca de pie detrás de la chimenea un tanto torcida. Sin titubeo, el ajustó su posición.

Le quedó inmediatamente claro a Federico dónde había errado. Su

evaluación de mercado había ubicado a la actual muñeca en las manos de clientes de prueba. Ellos habían sido capaces de examinar los detalles finos y sentir la calidad de la construcción. El empaquetado de la cual estaba tan orgulloso era una traba en los exhibidores. La exhibición de la casa de muñecas mostraba a las muñecas en un ambiente muy superior realmente mostrando su calidad.

El leyó la pequeña placa laminada que estaba al lado de la casa de muñecas: “Casas de muñecas exclusivas, hechas a mano, disponible por orden especial. Despachamos a cualquier lugar. Compañía de casa de muñecas de la tienda de Arequipa”. Su precio era de 299 dólares. Su mente corrió a toda prisa por diferentes escenarios. Luego él fue sorprendido por la propietaria quien estaba parada detrás de él.

“¿Puedo ayudarle?”, preguntó Linda.

“Ya lo ha hecho”, en la cara de Federico resplandeció una gran sonrisa. “Permítame presentarme. Soy Federico Bernal. Usted debe ser Linda Rojas.»

El teléfono sonó, pero Federico no quitó la vista de su comida china. Era un fax tal como lo esperaba.

Había sido un ciclón de actividad desde su visita a Arequipa, hablando con su equipo por teléfono, reescribiendo las recomendaciones de exhibición, reuniéndose con el fabricante de la casa de muñecas, conduciendo cientos de kilómetros fijando exhibidores, lanzando nuevas propuestas a los dueños de las tiendas. Esto fue llevado a cabo rápida y limpiamente.

El fabricante de las casas de muñecas era hermano de Linda Rojas. Sus únicos canales de venta eran la tienda de su hermana y el boca a boca de sus clientes satisfechos. Cuando Federico compro su inventario de cinco casas y ordenó cientos más, Fernando (hermano de Linda) dejó su trabajo como carpintero y comenzó a trabajar. El fax en la línea de Federico era de Fernando, un contrato firmado de distribución entre Fabritoy y la compañía de la casa de muñecas de Arequipa.

La mejor noticia fue el impacto en las ventas. Era como magia, cada tienda en la que ubicaban la casa de muñecas mostraba de inmediato un incremento en las ventas de las muñecas. Inclusive en las tiendas donde apenas se sacaba a las muñecas de las cajas mostraban un incremento en las ventas. En general las ventas de las muñecas españolas estaban un 12% por encima de lo planeado. Las ventas de casas de muñecas estaban complementando la línea agradablemente. “¡Muchísimas gracias!”, pensó Federico.

El volvió a pensar en la reunión con Carlos y Roger dos semanas atrás. “Estuviste a dos cancelaciones de muñecas españolas para ser enlatada”, bromeaba Carlos mientras reía ampliamente. “Hubiese sido medio millón de

dólares tirado a la basura.”

“Lo sé, sólo fue eso...” dijo Federico.

“Federico”, interrumpió Roger. “Queremos saber cómo descubriste lo de las casas de muñecas. Habías estado conectada con todas las bases de datos, pero no había nada en la base de datos acerca de las casas de muñecas.” Roger y Carlos la miraron con cara de signo de interrogación.

“De acuerdo”, dijo Federico. «Hace un par de noches fui a Arequipa, se me vino una idea a la mente, me estaba haciendo la pregunta equivocada.”

“¿Y cuál era la pregunta equivocada?” preguntó Carlos.

“Me estaba preguntando qué era lo que estaba mal” respondió Federico.

“Estaba viendo el problema al revés. En lugar de enfocarme sobre lo que estaba mal en muchas tiendas, necesitaba encontrar algunos ejemplos de lo que estaba bien en una o más tiendas, si es que lo había.”

Federico explicó cómo había estudiado todos los informes estándar de ventas, los cuales incluían totales por provincia, región y distrito, más listados de los 10 mejores y 10 peores distritos. Sin embargo, no había informes de tiendas individuales. El departamento de sistemas de información solía imprimir estos informes, pero no se hacían desde hacía un año. Como la compañía crecía y el número de tiendas se multiplicaba, nadie parecía interesado en los datos a nivel de tienda, excepto los gerentes de zona quienes tenían informes especiales de las tiendas de sus distritos.

Por no dejar, Federico le solicitó al departamento de sistemas de información una copia de la base de datos entera con cada transacción de ventas hasta el nivel de tiendas de los 12 meses anteriores, Federico cargó estos datos en la base de datos multidimensional que tenía en su computador portátil. Invertió horas escrutando los datos, buscando variaciones y peculiaridades. Pero nada claro apareció hasta que “Finalmente, me tropecé con la pregunta correcta, que fue, ¿Alguien está haciendo las cosas correctas?”

Federico continuó: “Analizando qué tiendas lo estaban haciendo bien y al mismo tiempo mal, encontré sólo una tienda que había dado más resultado de lo esperado en dos de las cinco semanas. Esa tienda estaba por encima de lo esperado en las cinco semanas. Era obvio para mí, que ellos sabían algo sobre cómo vender muñecas que yo no sabía. Se lo mostraré.”

Federico se detuvo, pensó por un segundo, y abrió la tapa de su computador portátil. El le dio doble clic a un icono y seleccionó una vista grabada. Ahí estaba al tope de la lista la tienda de Arequipa (Tabla 1), la única tienda que tenía ventas por encima de lo planeado en todas las semanas.

TABLA 1 - VENTA POR SEMANA							
Código de tienda	Nombre de tienda	1	2	3	4	5	Promedio
142	Arequipa	103	103	135	116	128	117
130	Chiclayo	76	84	104	89	111	93
120	Trujillo	66	93	80	88	91	84
110	Huaral	84	35	104	74	95	78
150	Chancay	74	84	80	74	82	79
Leyenda:							
	Por encima del Plan						
	Según el plan						
	Por debajo del plan						