

## Caso ODOR

Paola Cárdenas acababa de terminar su reunión con los principales gerentes de ODOR. Estaba entusiasmada porque representaba, potencialmente, un proyecto de amplia escala, quizás no tanto por el tamaño de la empresa, que tampoco era pequeña, sino más bien por la posibilidad de dar una solución a un negocio de manera integral, partiendo desde la comprensión de los procesos y la operación, hasta el diseño de una solución digital que transforme la manera en que la empresa trabajaba.

En la reunión, Paola recibió abundante información. Antes de empezar, sabía que la empresa trabajaba con algo relacionado al manejo de los olores, sin embargo, le sorprendió el nivel de complejidad de un negocio de ese tipo. Mientras Jorge Méndez, el gerente general, le hablaba de lo difícil que había sido el negocio en sus primeros años, ella había googleado subrepticamente en su celular las palabras que habían mencionado con respecto al servicio que comercializaba su empresa: “marketing sensorial”. Google y Wikipedia indicaban lo siguiente sobre “aromarketing”:

*Es una herramienta muy nueva del marketing que ha desarrollado mucho interés en todo el mundo por la captación de varios aromas, con la finalidad de dejar recuerdos al consumidor final y dejarlo marcado con tu marca para que después de varios años puede identificarla con sólo un aroma, Disney fue el primer pionero que realizó el aromarketing con el aroma típico de palomitas de maíz recién hechas en los parques de diversiones, para que las personas pudieran comprar en los puestos de snacks, ya que no había ventas de palomitas, también uno de los aromas más fuertes y costosos que se han creado son de los autos nuevos este tipo de aroma son muy reconocidos a nivel mundial. Es claro que un olor provoca muchas emociones. Por eso los olores han generado lugar a un nuevo estilo de negocios que es el aromarketing, también se le conoce como marketing olfativo. Se trata de una técnica de estimulación capaz de transmitir aromas, aprovechando las capacidades que ofrece el olfato. Los resultados de algunos estudios científicos recientes afirman que los aromas provocan potentes efectos en el comportamiento humano puede relajarse, calmarse, estimularse, asustarse, provocarse y seducirse, entre otras emociones. Las explicaciones de algunos científicos es que el procesamiento cerebral de las percepciones olfativas ocurre en el sistema límbico, que controla las emociones, la conducta y el almacenamiento de la memoria recreando lugares o algunos episodios de tu vida que hayas pasado. El objetivo que genera todo este aromarketing es que se pueda lograr un compromiso emocional con el consumidor para que recuerde la marca, y para permanecer en su memoria para así tener una buena perspectiva de la marca como del lugar donde fue a comprar por eso hay que crear una historia con la cual pueda identificarse y comprometerse. Por tal motivo algunas empresas tales como restaurantes, hoteles y tiendas departamentales están llevando a cabo esta técnica ya que, gracias a esto, sus ingresos y por lo tanto su utilidad crecerá haciendo que las ventas y la preferencia por dicho producto crezcan día a día.*

Jorge continuó explicando a Paula que, si bien el marketing sensorial tiene amplias posibilidades, ODOR se especializó en la emisión de olores en los locales de sus clientes. ODOR tenía 50 empresas clientes y que, a través de los locales que sus

clientes querían aromatizar, estaba presente en 10 regiones del país. En total, los locales en donde tenían que distribuir los insumos odorizadores llegaban a 97. Entre sus empresas clientes tenía tiendas por departamento, tiendas de ropa especializada (usualmente de marcas premium), ventas de autos, bancos, entre otros. Los clientes pueden elegir los olores que desean que se emita, por lo cual ODOR realizaba una consultoría inicial en donde se “configuraba” el mejor olor que el cliente necesita. Esta consultoría no estaba basada solamente en el olor que más prefería el cliente, sino en un estudio de marketing (incluyendo focus groups con clientes de sus clientes) y de experiencias previas en otras empresas de la misma industria que el cliente siendo asesorado; además, se tomaba en cuenta aspectos como perfil de sus consumidores que visitan sus locales, los objetivos de marketing y preferencias particulares de olores, sensibilidad, horarios, ubicación geográfica del local, etc. Después de eso, y una vez acordado el aroma ideal, se establecía un contrato de "outsourcing aromático". Posteriormente, se define el mix adecuado de perfume que se debe emitir, las cantidades, frecuencias, etc. en función a cada cliente-local analizado; si bien lo regular era que un cliente aceptaba tener un olor estándar en sus locales, algunos clientes preferían hacer una diferenciación por local. Jorge terminó la introducción que tenía preparada explicando cuál era la visión, la misión y los objetivos que ODOR tenía, y que acaban de ser definidos gracias a un amigo consultor que le ayudó a concretar estos conceptos.

<b>Visión</b>	Ser la empresa con la mayor participación de mercado y la marca posicionada como número uno en los clientes empresariales, con respecto al giro de marketing sensorial, para el 2021.
<b>Misión</b>	Proveer a los clientes de la mejor solución de marketing sensorial que les permita incrementar su éxito comercial y mejorar la experiencia de sus clientes, gracias al esfuerzo de los colaboradores motivados de nuestra empresa y asegurando el mejor retorno para nuestros accionistas.
<b>Objetivos estratégicos corto plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar en 5% la cantidad de clientes en el 2016.</li> <li>• Incrementar el volumen de contratos de <i>outsourcing</i> en 10% para el 2016.</li> <li>• Realizar la introducción de una línea de negocio adicional para finales del 2016.</li> </ul>

Juan Jiménez, Gerente Operativo y Comercial de ODOR, tomó la palabra para empezar a explicar los retos que representaba manejar en el día a día este negocio. Cada olor final para clientes podía estar compuesta por “olores originales” o por una “blend” de diversos “olores primarios”. El olor final consistía en una cápsula de forma cilíndrica en donde se ponía el líquido que contenía el olor, el cual se instalaba en un aparato de forma cúbica al que llamaban “base” dentro del local del cliente, usualmente muy cerca del aire acondicionado y además considerando los puntos estratégicos del local. Un local muy grande podría tener dos o más bases. Cada base tiene un panel para programar la intensidad de la emisión y los horarios en que se tenían que emitir, de una forma similar a la que se programa cualquier *timer*. Las bases necesitan energía eléctrica y almacenan un log con la actividad que realizan. Cuando una cápsula tiene un contenido menor al 5% de su capacidad, una luz amarilla se enciende en el panel frontal de la base y cuando el contenido de la cápsula se acaba, la luz se torna roja.



Dada la madurez de la industria, era posible comprar a proveedores de diversas partes del mundo, tanto los olores originales como los primarios, y realizar las mezclas que se requerían en Lima; sin embargo, era muy difícil hacer coincidir el momento adecuado para hacer una recompra de consumibles en función al consumo y considerando los tiempos de importación del Perú, que suele tener mucha variabilidad. Por ello, se había resignado a tener un inventario relativamente amplio de todo tipo de cápsulas y bases, aun sabiendo que la práctica moderna era tener un modelo JIT (Just In Time), que debía tender a un inventario cero, pero le era muy difícil lograrlo, no sin arriesgar a desabastecer a sus clientes.

Otro reto importante con el que lidiaba Julio, era la posibilidad de que los perfumes se consuman a diferentes velocidades, dependiendo del aire acondicionado, la afluencia de personas, la temperatura y muchos factores adicionales. Esto ha causado que ODOR no pueda predecir con precisión el momento exacto del recambio de los perfumes. Por ejemplo, una tienda por departamentos le pidió realizar la instalación en su local de Iquitos. Fue impresionante la velocidad con la que se acababan las cápsulas debido al calor y uso intensivo del aire acondicionado. Durante un año, la duración del contrato, ODOR dio el servicio con pérdida. Cuando terminó el contrato, la tienda por departamento no aceptó las nuevas condiciones de costo y el local de Iquitos regresó a su situación inicial: nada de olores especializados.

Juan también reflexionó que la actual tecnología analógica de los dispositivos emisores de olores, no alertan cuándo debe realizarse la reposición. Es decir, la alerta se puede ver en el panel, pero esto significa un desplazamiento físico al local para ver el estado, lo que ocasiona costos. Esto se agrava aún más en provincias, por lo que los costos de los contratos a los clientes incluyen el costeo de viajes y viáticos.

Un reto adicional al que se enfrenta ODOR y Juan en particular, consiste en la distribución incorrecta de ciertos perfumes en locales de los clientes, ya que, muchas veces, siendo la misma empresa cliente, se acuerda emitir diferentes olores aún en tiendas ubicadas una cerca de la otra; sin embargo, también ha ocurrido la distribución de cápsulas a un cliente incorrecto. Juan cree que esto se debe a que actualmente llevan tanto el inventario como la asignación de cápsulas y bases en una hoja de cálculo, con lo que a veces han tenido problemas en la información ante la falta de validación y claro control de quién modifica qué datos.

Juan también compartió información esperanzadora, no todo fue negativo. Si bien actualmente ODOR utilizaba equipos T-800, los nuevos equipos T-1000 tenían varias características interesantes que podía servir a la empresa a resolver algunos de sus problemas ya que los T-1000 estaban considerados como equipos parte de la tendencia Internet of Things (IoT) que le permitía contar con varias funciones importantes.

- Acceso a Internet. Los nuevos T-1000 podían conectarse a Internet y enviar información usando el protocolo MQTT.
- Cuenta con sensores que miden la cantidad del líquido dentro de la cápsula con mayor precisión que los T-800.
- Se le puede incorporar sensores y chip adicionales, como por ejemplo un chip GPS.
- Usando un browser web, era posible configurar el equipo para indicarle qué tipo de información se requería que envíe, como logs de uso, estado de la cápsula, entre otros. Además, cuenta con un API que le permite ser accedido por software externo para realizar consultas por demanda, a cualquier de los datos que pueda proveer: consumo eléctrico, estado de la cápsula, posición geográfica, etc.
- El chip IoT que contiene el sistema operativo no incrementa demasiado el consumo de electricidad de la base.

Finalmente le tocó el turno a Lucio Rodriguez, el encargado de la gerencia Administrativa y Financiera, aunque también era el encargado de los temas de tecnología de información (TI). No había en la empresa ninguna persona de TI, cualquier servicio requerido era contratado a diversos proveedores según la demanda.

Lucio explicó que por el lado TI, les había ido bien, no tenía problemas. Los 50 empleados de la empresa podían trabajar en las 20 PCs que tenían. Sólo contaban con dos servidores, uno básicamente para guardar información (*file server*) y otro para validar el ingreso de los empleados a la red y que además fungía como servidor DHCP y DNS. Las PCs tenían Windows y Office. Contaban con un acceso a Internet empresarial. Se le pedía a los empleados que cualquier información que ellos manejen se copiaran al file server (cada usuario tenía una carpeta para ello) y que todo el manejo del inventario y asignaciones a clientes se realizara sobre una hoja de cálculo compartida, sin embargo, hacía dos años que eso ya no se hacía consistentemente, por lo que la información estaba distribuida en diversas PCs. Cuando se le preguntó a Lucio si estaba

seguro que la información de cada empleado estaba en alguna PC y también el servidor, indicó que creía que no era así.

Lucio estaba mucho más preocupado por otras cosas que no eran TI. La mala distribución y las equivocaciones en la entrega, para él representaban un costo importante a la empresa. Hacía más de cinco años que no había sido necesario ingresar más capital, por lo que sabía que, en general, los números estaban en azul y la empresa era rentable, sin embargo, no podía decir con claridad cuál era la rentabilidad de cada cliente. Esto le preocupaba, porque creía que al menos 3 ó 4 clientes, no le eran rentable y tenía aún contratos vigentes, algunos próximos a terminar, por lo que era necesario saber si tenía que continuar con las mismas condiciones o plantear una renegociación. Pero ¿cuáles contratos renegociar? ¿con qué nuevos términos? La carga de trabajo del día a día ya era muy fuerte como para empezar a analizar cada caso, de cada cliente. Él cree que los diez años de antigüedad de la empresa y su posicionamiento logrado al ser el primero en el rubro ayudará a facilitar la renovación de los contratos con los clientes, pero el caso del local de Iquitos es emblemático sobre cómo sus clientes son sensibles al precio bajo ciertas condiciones. “No importa si eres el líder del mercado, los números mandan.”

Lucio recordó que las condiciones que se impusieron al momento de asociarse con Jorge y Juan para armar la empresa, era tener una utilidad de 20%. No estaba seguro si ese era el margen que estaba ganando actualmente, él estimaba que era alrededor del 7%. Actualmente, los costos del personal que se encargaba de la distribución era de alrededor de S/15 la hora. Dado que 45 de los 50 empleados se dedicaban a instalación y mantenimiento de las bases y cápsulas y estimaba una capacidad instalada de 176 horas mensuales por persona, el potencial era de 7920 horas mensuales para atender a los clientes. Sin embargo, no se podía cumplir esto. Para el trabajo de provincias se tenía que viajar y esto hacía que se perdiera hasta un día o más por viaje. Para el trabajo en Lima, ya se había asumido que el potencial de horas, en realidad, eran de 120, el resto era desplazamiento. La empresa contaba con dos autos para Lima, lo cual reducía los costos de transporte a un promedio de S/7 por viaje a cualquier punto de Lima Metropolitana. En provincias, se tenía que pagar taxi, pero el costo era muy bajo, alrededor de S/5 por viaje en promedio. Lucio estimaba que, si se lograba utilizar esa tecnología que con tanto entusiasmo mencionaba Julio, el potencial de horas de trabajo podría subir a 150 horas por mes. La idea no era despedir a empleados, sino, empezar a vender con más agresividad, concretar nuevas oportunidades comerciales, ya que habían bajado la guardia debido a que no estaban seguros de poder manejar una mayor demanda.

En cuanto a los viajes, actualmente se tenía que realizar un promedio de 20 viajes diarios que podría reducirse a 13. Además, Julio había comentado que con la tecnología GPS de las nuevas bases, se podría lograr implementar alguna solución de ruteo inteligente, con lo que además el costo podría reducirse a S/4 en Lima por viaje promedio.

Un reto importante era el costo de reemplazo de los equipos T-800 por los T-1000. Los primeros, promediaban los \$170, mientras los segundos estaban alrededor de \$300, incluyendo el chip GPS. Lo ideal era que, ante cada renovación de contrato, se aprovechara en cambiar los equipos, sin embargo, los clientes notarían un incremento importante en el costo. Además, había contratos que aún terminaban en un año o más.

Lucio, piensa que es importante implementar alguna solución para analizar toda la información histórica. Pensaba en que entre todos se podría construir una hoja de cálculo unificada con toda la información desde hace diez años, pero Juan pensó que eso era muy complejo, que era mejor en hacer algo tipo un datawarehouse. Lucio no estaba convenido, sonaba a un proyecto costoso.

En sus palabras finales, Lucio comentó que se enteró que estaba entrando al mercado la empresa OLFATIVE, la cual empezará su operación en julio del 2017, que tiene la intención de incrementar su participación de 0% a 5% para fines de ese año. Sabe que ha estado visitando a sus clientes y, entre sus argumentos de venta, está ofreciendo la tecnología T-1000, con contratos con mejores costos que ODOR.