

## LA HISTORIA DE BIG BRAND UN MINORISTA

© Dr. Eliyahu Goldratt  
Un informe del Grupo Goldratt, abril 2006 \*

\* El artículo fue modificado ligeramente para permitir una fácil comprensión para los lectores que no están familiarizados con la Teoría de las Restricciones.

Hace unas pocas semanas, pasé una mañana con un grupo de más de veinte ejecutivos de segundo o tercer nivel de una importante empresa de ropa de marca, a la que llamaremos BigBrand. La razón por la que escribo este informe es la molesta sensación de que piensas que hay límites con respecto a cuanto puede mejorar una compañía; que un salto cuántico en desempeño solo les resulta posible a las pequeñas empresas y quizá a alguna que otra mediana. Pero cuando se trata de compañías muy grandes (las de varios miles de millones de dólares), una mejora de magnitud, digamos, que su utilidad neta anual sea igual a sus ventas anuales actuales en solo unos cuantos años, realmente escapa de toda posibilidad realista

BigBrand es una de las mejores compañías que existe. Hay pocas personas que no han oído hablar de ella y, cuando se examina su desempeño financiero se percibe que su reputación es bien merecida. Sus ventas anuales son de varios miles de millones de dólares y su utilidad neta sobre ventas es del 10%, algo muy bueno en la industria de la vestimenta.

Las primeras preguntas que hago al grupo son: ¿En cuánto creen que podrían incrementar su utilidad neta? ¿Qué utilidad neta tendrán de aquí a, digamos, cinco años?

Hay mucho debate en la sala, hasta que el director de Finanzas toma la palabra. Su respuesta es categórica: en cinco años habrán casi doblado su utilidad neta a 1.000 millones de dólares. Saben que es una meta bastante ambiciosa, y que no será fácil lograrla. No obstante, están decididos a alcanzarla y convencidos de que lo harán. Con eso, se acaba el debate.

En lugar de comenzar a explorar como van a lograr esa ambiciosa meta, prefiero preguntarles si consideran que en cinco años podrían lograr una utilidad neta de 4.000 millones de dólares. Como era de esperarse, no necesitan quien les ayude a contestar esta pregunta. Me hacen saber categórica y contundentemente que esa cifra carece total y absolutamente de realismo.

¿No es realista?

El incremento en las utilidades se puede lograr tanto mediante la expansión como con la mejora de las operaciones existentes. Estoy de acuerdo en que esperar que una compañía grande quintuple su tamaño en pocos años no es realista. Pero, ¿y si se incrementa su utilidad neta mejorando las operaciones existentes?

Como casi todas las empresas, ellos también tienen numerosas iniciativas de mejora. Y la mayoría de las iniciativas en ese sentido se centran principalmente en disminuir costos, lo que incluye reducir los gastos de transporte y buscar proveedores aceptables pero más baratos. Si un programa de disminución de costos genera ahorros de unos cuantos millones al año, se lo considera como una buena iniciativa. Si ahorra decenas de millones al año, se lo juzga excepcionalmente exitoso. No es de extrañar que consideren que incrementar su utilidad neta en miles de millones sea imposible.

Para revelar el verdadero potencial de mejora, pido que se examine el fenómeno de los faltantes, es decir, de las prendas agotadas.

-Una tienda tiene una lista de los artículos o prendas SKUs (por las siglas Stock Keeping Units, que se refieren a las diferentes presentaciones de los artículos a la venta) que han decidido tener en existencia. ¿Qué porcentaje promedio de estas SKUs falta en las tiendas?- pregunto.

Al igual que en mucho otros entornos de marcas donde la gerencia sabe que los faltantes (productos agotados) son algo muy común, lo que no saben con certeza es la magnitud, pero me dicen que suponen que ha de acercarse al 30%.

-¿Cuánto pierden de ventas en las tiendas debido a la falta de productos?-

Menos del 30% -responden-, ya que muchas veces un cliente que no encuentra un producto, de todos modos compra uno alternativo.

No estoy de acuerdo. Reconozco que algunos efectivamente compran un producto similar, pero hay otro factor que me hace pensar que las ventas perdidas representan un porcentaje mucho mayor de las SKUs faltantes.

-¿Hay algo que tipifique los artículos que faltan en las tiendas?- pregunto.

No tienen dificultad alguna en responder que los artículos faltantes son aquellos cuya demanda es mucho más alta que lo pronosticado.

-Podemos concluir entonces que la demanda de los artículos faltantes es superior al nivel promedio de demanda de la mayoría de los artículos disponibles- concluyo.

Considerando el hecho de que muchos de los artículos disponibles en una tienda son de lento movimiento, tienen que aceptarlo.

La siguiente pregunta retórica es:

-¿No significa esto que el efecto sobre las ventas perdidas es mucho más alto que el porcentaje de artículos agotados?

Cuando algunos admiten que las ventas perdidas podrían representar hasta el 50%, agrego:

-Si tomamos las ventas existentes como base, ¿no significa que la cantidad que se pierde debido a los faltantes se acerca a lo que realmente están vendiendo?

Eso los sorprende un poco. Continúo llamándoles la atención sobre sus reservas. Los artículos que faltan en los depósitos de BigBrand se borran de la lista de artículos que las tiendas deben tener. Por lo tanto, también es importante investigar el impacto adicional de los faltantes en stock.

Los productos de BigBrand, como muchos de los artículos del ámbito de la moda, tienen una vida de seis meses en el mercado; su negocio se basa en dos temporadas al año. Por lo tanto, cada seis meses lanzan una nueva colección. Ordenan y compran en lotes de seis meses, para la temporada entera. Ahora les pregunto:

-Si uno entra a su bodega central en una región dada, tres semanas después del inicio de la temporada, ¿encontrará que algunos SKUs ya se han agotado?

-Sí, definitivamente.

-¿Cómo puede ser que estos artículos ya estén agotados en el depósito central después de tres semanas, cuando al principio de la temporada había guardada ahí una cantidad que se vaticinaba que iba a durar seis meses?

La respuesta es que estos artículos faltantes son los de más alta venta, los más populares, aquellos cuya demanda ha sido muy superior a la pronosticada.

-¿Cuánto se pierde en ventas por la falta de disponibilidad de esta mercadería? Pasamos a la siguiente cadena lógica y la revisamos. Si un artículo se agota en un mes, de hecho se pierden las ventas de los siguientes cinco meses. Las ventas perdidas de ese artículo probablemente son iguales a cinco veces la cantidad que se vende (están de acuerdo con que, normalmente, la demanda de un artículo al principio de la temporada no es un pico, sino un reflejo de la demanda genuina del mercado).

-¿Cuántos artículos se agotan después de tres semanas? ¿Y después de seis semanas? ¿Y después de tres meses?

No cuentan con respuestas numéricas, pero tienen la impresión de que la cantidad de artículos agotados dentro de los primeros tres meses de la temporada es muy importante. Dicen que no les sorprendería que fuera una tercera parte de todas las SKUs.

Como dijimos, los artículos que faltan en los almacenes de una marca se borran de la lista de artículos que las tiendas deben tener. Por lo tanto, debemos combinar el efecto de los artículos agotados en las tiendas con el impacto de los agotados en los depósitos. Aceptan que estamos describiendo aquí un fenómeno que muy probablemente es igual o mayor que el monto total de las ventas realizadas.

Luego les recomiendo que trasladen lo que acaban de comprender a su impacto sobre sus resultados financieros, para evaluar el efecto que tienen los faltantes sobre la utilidad neta de la compañía. Pregunto:

-¿Si la compañía lograra eliminar los faltantes, en cuanto debería esperar que se incrementara su utilidad neta?

Después de un rato de discutir, llegan a la conclusión de que si por algún milagro las tiendas no padecieran faltante alguno, BigBrand necesitaría incrementar su infraestructura muy módicamente para soportar el crecimiento resultante en ventas; que este no se relacionaría con un incremento significativo en el gasto de operación. El único costo que crecería sería la cantidad de dinero que tendrían que pagarles a sus proveedores por los bienes adicionales. Pero como compran las mercancías a un precio que solo representa la quinta parte de su precio de venta, el 80% del dinero generado por el incremento en ventas resultado de la reducción de los faltantes se iría directamente a la utilidad neta.

Se hace un silencio en la sala al momento de cristalizarse la conclusión inevitable: la eliminación de los faltantes tendría un impacto en la utilidad neta, y este probablemente sería superior a los 4.000 millones de dólares al año.

¿Cómo no se han percatado de eso antes? Pienso que se debe a su particular entorno: su cultura está dominada por el hecho de que para esta industria desde hace varias generaciones la vida de los artículos en el mercado (6 meses) es más corto que el tiempo que se necesita para producirlos (1.5 años). Por ejemplo, las telas para el verano se seleccionan en el invierno del año anterior. Es un contexto sumamente difícil de manejar, como se han empezado a dar cuenta con mucho dolor cada vez más y más industrias (por ejemplo la electrónica).

No es de extrañar que esta industria haya ido desarrollando con el tiempo un mecanismo de protección, una cultura de camuflar los problemas más graves para poder soportarlos. Por ejemplo, ¿Cómo se enfrenta la industria al fenómeno de las enormes ventas perdidas por artículos que se agotan mucho tiempo antes del final de la temporada? No le dan un nombre que claramente muestre el impacto negativo. En lugar de eso lo disfrazan con un título positivo: lo llaman "Stock Agotado". Todos ríen al admitir que de hecho consideran los "stocks agotados" como algo positivo.

Del mismo modo, la industria oculta el otro lado de la medalla: los términos "obsolescencia" y "productos pasados de moda" no existen para ellos. Juntos, exploramos cómo ocultan esta realidad.

A nivel de marca, se esconde bajo el título de "ventas en tiendas de descuento". ¿Cuál es la reducción de precio que se da en la tienda de descuento? Nunca está en el rango del 5 al 10%. Como mínimo, es un 30%, y las reducciones del 70% son bastante comunes. Esta es mercancía que no se puede poner en el comercio al por menor.

También la obsolescencia actúa en los stocks de los minoristas. De nuevo, no se le llama obsolescencia, sino "venta de remate de fin de temporada". Y otra vez, los descuentos que se ofrecen en esas ventas representan reducciones mucho mayores que el 5 o 10%. Y comienzan por lo menos un mes, si no dos, antes del fin de la temporada.

La cantidad de obsolescencia en el sistema probablemente es igual al 30% o más de todos los artículos producidos. No, no es un fenómeno pequeño.

Debemos tomar en cuenta que estos dos fenómenos coexisten. Para una gran cantidad de SKUs hay faltantes considerables, en tanto que, al mismo tiempo, de una cantidad significativa de SKUs existen enormes sobrantes.

¿A qué se debe?

No tienen dificultad alguna en responder: es obvio para cualquiera que esté en el tema.

¿Cuándo deciden las cantidades a producir de cada SKU? Antes del inicio de la temporada. A esas alturas del partido, ¿saben cuál va a ser la demanda real por SKU? Claro que no.

Se llena entonces la sala con comentarios despectivos sobre los pronósticos. Se burlan de la noción de que alguien pueda pronosticar con más de seis meses de anticipación el nivel de demanda de un SKU. Ni siquiera consideran que el pronóstico sea una conjetura con base alguna. Por eso, para la mitad de los artículos el pronóstico es demasiado bajo, lo que conduce a los faltantes, y para la otra mitad es demasiado alto, lo que conduce a la obsolescencia.

¿Pero hay algo que puedan hacer al respecto?

Sí, sí lo hay, siempre y cuando abandonen la ilusión, creada por el pronóstico, de que se conoce la demanda futura. ¿Cómo deben operar si su supuesto de inicio es que no saben la demanda futura por SKU?

Comenzamos a examinar las posibilidades explorando cuándo pueden tener un conocimiento confiable de cuáles SKUs se están moviendo bien y cuáles no.

Según dicen, después de las primeras dos semanas de la temporada ya tienen ese conocimiento, pero para entonces ya es demasiado tarde.

¿De veras lo será? ¿Qué sucedería si el tiempo de reacción de la cadena de suministros fuera mucho más breve?

-Pero actualmente los proveedores tardan dos meses en entregar los bienes - explican.

-¿Por qué? ¿Por qué esperar dos meses un par de zapatos o una prenda de vestir que se fabrica en menos de treinta minutos netos?

-Porque ordenamos cantidades muy grandes -responden avergonzados-. Ordenamos la cantidad pronosticada para la temporada entera.

-¿Se eleva el costo si encargan cantidades mucho más pequeñas, y con mayor frecuencia?

-No, mientras el monto total ordenado por temporada sea más o menos el mismo o mayor. El problema es el tiempo que demanda transportar la mercadería. La mayor parte de la producción se realiza en el Lejano Oriente.

-Hay aviones, ¿no? -contesto lacónicamente.

No transcurre mucho tiempo antes de que la base para el nuevo modo de operar quede bosquejada.

Podían comenzar la temporada con tan solo un mes de inventario y utilizar las primeras dos o tres semanas para obtener un conocimiento real de qué se mueve y qué no. Basándose en los consumos reales reabastecerían entonces a los almacenes. Por supuesto, tendrían que convencer a los proveedores de que trabajen con lotes mucho

más pequeños; lo cual no es gran problema, puesto que fabricar prendas de vestir en lotes más pequeños no requiere agregar más capacidad de producción.

Claro que para los artículos de mucha demanda que se revelen en las primeras dos semanas, tendrán que preparar el sistema para enviar por carga aérea las mercancías que se necesiten en las siguientes semanas, además de enviar otra cantidad por vía marítima. En general, se podrá esperar que menos del 20% de los productos sean enviados por avión en lugar de por buque. Rápidamente se percatan de que aunque el transporte por vía aérea es más caro que por mar, en relación con el precio de venta (o peor aún, si lo relacionan con no vender) es despreciable.

Lo anterior, que consideran como un cambio mayor que abarca a todo el sistema (aunque seguía siendo lógico y realizable), reduciría los faltantes a una mera fracción de los niveles actuales y casi eliminaría la obsolescencia.

Se escuchan murmullos de aprobación y gusto por toda la sala cuando la conclusión es verbalizada: esto de por sí probablemente sea suficiente para lograr una meta realista de 4.000 millones de dólares de utilidad neta al año.

Pero apenas hemos comenzado.

-Veamos si podemos estar de acuerdo con el siguiente concepto -digo-. Mientras el consumidor final no haya comprado, nadie de la cadena de suministros habrá vendido.

Me sorprende que todos apoyen lo que acabo de decir.

Continúan de acuerdo aun cuando extraigo la siguiente conclusión tajante: aunque en los libros financieros BigBrand reconoce una venta, cada vez que le entrega bienes al comercio, no debe considerar esa situación como si ya hubieran terminado su trabajo. No será así hasta que el consumidor final no haya comprado.

¿Qué pueden hacer después de que las mercancías han sido entregadas al minorista?

Para llegar a la respuesta, examinamos el comportamiento típico de sus clientes.

Para asegurar el precio, el minorista le compra a BigBrand en volúmenes muy grandes. Esta compra también está basada en un pronóstico de largo plazo. No es de extrañar que más o menos una tercera parte de los productos que compran sean de lento movimiento.

-Ahora -pregunto-, ¿están de acuerdo en que en el comercio lo que no se muestra, lo que no se exhibe, no se vende?

Este es casi el lema de la industria, así que, por supuesto, asienten. Luego seguimos dibujando la cadena de causas y efectos. Cuando el comerciante se empieza a percatar de que tiene un lote de productos de movimiento relativamente lento, también se da cuenta de que a menos que haga algo, estos productos solo se venderán al final de la temporada y con pérdida. Así que, ¿cuál es la reacción natural? Las mercancías de lento movimiento ahora se están mostrando muy bien, en exhibidores con atractivos visuales mejores de lo que realmente merecen. Y reciben excesiva atención de los vendedores, todo a costa de la atención y exhibición que deberían recibir los mejores productos. ¿Cuánto de la venta se pierde debido a esto? Convenimos en que nadie lo sabe, pero hay algo que sí suponen: que la cifra es significativa.

-¿Qué sucede -pregunto- si BigBrand les hace esta oferta a sus minoristas? ¿Aceptar la devolución de la mercadería que no han vendido y reintegrarles el dinero?

Las respuestas negativas no se dejan esperar, doy un paso atrás. Una vez que se sosiegan los ánimos, les hago otra pregunta, esta vez escogiendo más cuidadosamente mis palabras.

-Una vez que no haya faltantes dignos de mención en los depósitos, ¿podrá BigBrand prometer a las tiendas una entrega en dos días de cualquier pedido razonable?

Los depósitos de BigBrand están todos ubicados a un máximo de dos días de distancia por carretera de casi todas las tiendas. Así que no tardan mucho en llegar a la conclusión de que es factible ofrecer dicho servicio. Y que el efecto en el costo de transporte sería muy moderado.

Resalto que con tal servicio y basando el precio en las ventas totales de los productos de BigBrand en la tienda, en lugar de hacerlo en el tamaño de los pedidos individuales, las tiendas ya no tendrían la presión de llevar montañas de mercadería.

Supongamos, pues, que las tiendas aprovechan el excelente servicio de BigBrand y ordenan todos los días los artículos que se vendieron esa jornada. En tales condiciones, acordamos que una tienda solo debe llevar lo que necesite para una correcta exhibición, más la cantidad que espera, de manera optimista, vender en los siguientes dos días.

Comparado con la situación actual, el inventario que la tienda debería tener disponible sería muchísimo menor.

Ahora puedo volver a plantear la pregunta: -¿Qué sucede si BigBrand ofrece, a los detallistas que ordenen a diario, que les recibirá cualquier mercancía que quieran devolver y les reintegrará su dinero?

Después de una discusión más calmada, llegan a la conclusión de que las devoluciones no serían demasiado grandes y que tienen tiendas de descuento donde deshacerse de ellas. Ahora están dispuestos a seguir escuchando.

El enfoque es el siguiente: asegurarnos de que la mejor exhibición y la atención de la fuerza de ventas se dedique a los productos de mayor salida. Aceptar los productos de lento movimiento y devolver el dinero tendrá efectos muy benéficos para fomentar el comportamiento correcto en el minorista. Si creemos que la exhibición y un suave empujoncito de los vendedores de la tienda son importantes, tenemos que concluir que las ventas crecerán. ¿Cuánto? Sus estimaciones de los incrementos resultantes en las ventas abarcan todos los niveles.

En lugar de presionar para que lleguen a un número acordado, producto de la especulación, les digo que podemos hacer mucho más. Ahora que nuestra solución ofrece información esencial que antes no teníamos -es decir, qué SKU se vendió en qué tienda cada día-, Big Brand debe asumir un rol activo. Deberá sugerirle al minorista que devuelva los artículos que no se están moviendo en su tienda. Y que, en lugar de ellos, tome los artículos que se están moviendo bien en otras tiendas de su región. Al hacer esto, las tiendas tendrán en sus anaqueles un mayor porcentaje de productos con buen movimiento. ¿Cuánto crecerán las ventas? Nadie lo sabe, pero el consenso es que el crecimiento será enorme. Gigantesco.

Todo lo anterior ha servido para preparar el escenario para el clímax, para la acción que tendrá el mayor efecto.

La tienda sabe que una colección nueva atrae clientes. Discutimos que es la razón por la cual las cadenas y las tiendas presionan mucho a BigBrand para que cambie de dos colecciones al año a cuatro. Señalan que considerando el esfuerzo y el costo requeridos, el mero hecho de que BigBrand considere en serio esa solicitud demuestra que todo mundo reconoce que un movimiento así tendría un efecto magnífico en las ventas totales.

Pero ¿tiene que aportar BigBrand el esfuerzo descomunal necesario para ofrecer cuatro colecciones al año?

¿Cuántas variaciones por temporada diseña, produce y guarda? Su sorprendente respuesta fue: alrededor de 80.000. (La variación no incluye la talla, así que la cantidad de SKUS producidas y almacenadas es muchísimo mayor.) Yo esperaba un número grande, pero no tan enorme.

-¿Por qué tanto? -inquiero.

Me explican que se debe a la necesidad de convencer a los clientes, las cadenas comerciales, de que le compren a BigBrand. Los diversos minoristas tienen diferentes gustos y hacen predicciones sobre el mercado, así que BigBrand debe diseñar, producir y almacenar una enorme cantidad de variaciones si quiere ser un proveedor importante para tantas cadenas diferentes.

-¿Y cuántas variaciones lleva una tienda, digamos la más grande?

-¿De nuestros productos? Menos de 2.000.

Estas cifras tan diametralmente diferentes aportan la base para sacar algunas conclusiones. En casi cualquier tienda dada, la variedad de artículos que el consumidor ve es solo una mínima fracción de lo que está disponible realmente. Una vez que BigBrand comience a reabastecer todos los días a las tiendas y a aceptar las devoluciones, será posible asegurar que las tiendas tengan una colección nueva cada mes, sin incrementar la cantidad de artículos que actualmente BigBrand diseña, produce y almacena.

El cierre perfecto lo da el director de Finanzas, al decir:

-Llegar a los 4.000 millones de dólares de utilidad neta por año “comienza a parecer conservador”.

## *¿Desea Construir una Ventaja Competitiva Decisiva en unas pocas semanas?*

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que se ponga en contacto con nosotros para planificar una reunión virtual sin costo y sin ningún compromiso, para realizar una presentación corta de nuestros servicios.



Contacto:

Email: [contacto@estrategiafocalizada.com](mailto:contacto@estrategiafocalizada.com)

Teléfono: 593 72843294

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)

Síguenos en Facebook: [Facebook/estrategia-focalizada](https://www.facebook.com/estrategia-focalizada)