

El sector de la distribución minorista tiene el poder de atraer cada año a cientos de emprendedores que sueñan con transformar sus ideas en marcas de éxito que sean reconocidas, valoradas y queridas por los consumidores.

La realidad es que aproximadamente la mitad de las iniciativas fracasan al poco tiempo de empezar su andadura. Incluso las cadenas de distribución ya establecidas se enfrentan a una competencia feroz que amenaza su propia supervivencia. Y es que, en opinión de los autores de Built for Growth (Construido para crecer), la venta detallista es uno de los terrenos más difíciles en los que abrirse camino.

En este libro se utilizan los ejemplos de las empresas más innovadoras y respetadas del mundo para ofrecer soluciones a los principales problemas que se presentan en este complicado sector.

Bibliografía

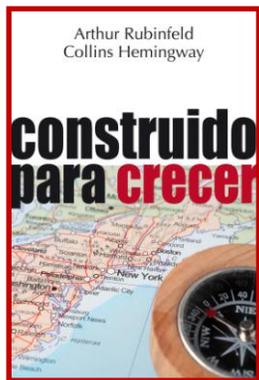
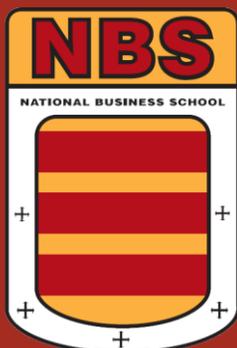
Arthur Rubinfeld y Collins Hemingway

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Construido para crecer

Estrategias para abrir y desarrollar un negocio de distribución minorista

Arthur Rubinfeld y Collins Hemingway

INTRODUCCION

El análisis comienza con la génesis del concepto empresarial, explicando cuáles son las condiciones necesarias para crear una marca de éxito, y continúa con el conjunto de problemas asociados a la expansión y derivados, de forma natural, de dicho éxito.

No haga planes pequeños

Lo principal son los valores. Para conseguir una marca de prestigio, cualquier concepto en el campo de la distribución minorista tiene que estar basado en sólidos valores personales y de negocio. Sin el andamiaje que proporcionan dichos valores es poco probable que la nueva idea llegue a diferenciarse de otros muchos conceptos que ya están operando en el mercado.

Adidas, la marca de ropa deportiva, toma sus valores de su fundador, Adi Dassler, un atleta que pasó toda su vida creando material deportivo. La pasión de Adi por el atletismo y la innovación se refleja en cada una de las tiendas de Adidas. El personal cualificado ofrece asesoramiento técnico, y asegura una experiencia única para los visitantes que confían en el liderazgo de una marca que puede presumir de tener más de 700 patentes en todo tipo de material deportivo.

Los valores tienen que traducirse en una declaración de principios concreta que actúe como bandera del concepto que se quiere imponer en el mercado. Esa es la tarea más importante para los nuevos emprendedores. Crear un mantra que dé a conocer a todo el mundo lo que realmente hacemos, y que sea la base sobre la que se edifique ese nuevo concepto (el producto, la tienda, los materiales,...) que queremos desarrollar.

Ninguna empresa de éxito puede escapar a esta definición previa de los valores. Los principios de 3M se traducen en "resolver los problemas cotidianos de forma imaginativa"; para Merck, el objetivo es "preservar y mejorar la vida humana"; para Disney, "hacer a la gente feliz"; para Sony, "aplicar la tecnología en beneficio de la gente". Los valores corporativos, que derivan de las propias fortalezas y valores de los fundadores de las empresas, son las cualidades intangibles pero necesarias que afectan a las decisiones y operaciones de las compañías.

Oportunidades. Una vez definidos los valores fundamentales de nuestro negocio, el siguiente paso es pensar en las distintas posibilidades que puede tener. Hay que encontrar el equilibrio entre lo posible y lo real. Centrarse demasiado rápidamente en una idea puede tener el efecto de limitar el alcance de nuestra visión. El concepto de negocio que surgió de los valores fundamentales debe ser único, fresco y defendible ante los competidores. Pero ¿cuál es la forma de crear un único concepto de negocio que tenga posibilidades de mantenerse en pie en un mercado saturado?

Los autores afirman que la mejor forma de conseguir la diferenciación del concepto es hacerlo auténtico y basarlo en una tendencia: la autenticidad emana directamente de los valores y es necesaria para que la idea del negocio encuentre un nicho en el mercado; subirse al tren de la tendencia dominante es el requisito para proveer de clientes a un negocio que debe prosperar y crecer.

El concepto de "high touch" (contacto intenso) es una de las vías para hallar un nicho en el mundo minorista. Es imposible competir solamente en precios con las cadenas de grandes superficies y sus economías de escala. En cambio, estas empresas no pueden ofrecer un trato personalizado al cliente, ni tampoco las ventas on-line por Internet.

Los nichos que se puedan encontrar se ven favorecidos por el hecho de que los consumidores desean el contacto personalizado y el ser tratados de una forma especial. La idea del contacto intenso es que los clientes se sientan como en casa, que sientan que, más que ser una visita comercial, ellos son nuestros amigos. Hay que buscar una experiencia personal más que una transacción económica. Y esto se logra siendo auténtico, porque la autenticidad es difícil de falsificar o copiar. En definitiva, una idea de negocio auténtica nos otorga un punto muy alto de diferenciación.

Las tendencias son importantes también, y uno de los ejemplos que se ilustran en el libro es la tendencia demográfica: la llegada de miles de inmigrantes latinoamericanos a la costa oeste de los Estados Unidos hace posible la apertura de cientos de restaurantes de comida mexicana. Se menciona igualmente el "baby boom" del final de la Segunda Guerra Mundial, que tuvo un impacto muy importante en la economía americana cuando esta generación y los inmigrantes comenzaron a consumir.

El caso de la cadena americana Blue C Sushi de comida japonesa es un claro ejemplo del proceso de idear un nuevo concepto de negocio minorista. A sus fundadores se les ocurrió la idea mientras

realizaban un viaje por Japón y probaron la comida sana de los restaurantes de sushi de la especialidad "kaiten". El concepto surge, por tanto, de los intereses y valores de estos emprendedores; la autenticidad viene directamente de sus propias experiencias personales; la tendencia está dada por el crecimiento de una población americana de origen asiático en la Costa Oeste y del interés general de los norteamericanos por consumir comida sana, por un lado, y por otro, del deseo de probar nuevas experiencias culinarias.

Partiendo de la observación de restaurantes sushi ya existentes, los creadores de Blue C Sushi idearon una variante y establecieron un nicho. No planificaron otro restaurante más de sushi, sino un tipo particular: el "kaiten". Y establecieron un elemento de diferenciación, la calidad, porque sabían que los restaurantes de sushi ya establecidos carecían de ésta. Hicieron todo tipo de investigaciones financieras para establecer la viabilidad económica del concepto comercial. Y después de todas esas deliberaciones, pudieron definir y validar un concepto que tuviese una alta calidad para superar a la competencia y bajos precios para atraer al gran público.

Validar el concepto es la última etapa de la ideación. Después comienza el proceso de la creación, el desarrollo del concepto en forma específica. Los fundadores de este restaurante sabían que haciéndolo correctamente, derrotarían a sus competidores ya establecidos. Lo mismo se aplica a cualquier detallista que encuentra una nueva idea o una nueva variante de un viejo concepto: identifica las tendencias que apoyarán su concepto innovador y se centra en crear el "contacto intenso". Ese es el camino que conduce al éxito.

Selección del primer local y su aspecto externo. Existen dos puntos críticos en la apertura del primer local: su localización y el diseño de interiores. Centrémonos ahora en el primero de ellos. Muchos emprendedores, a la hora de elegir dónde situar su primera tienda, propenden a conformarse con una ubicación "decente". Están en el momento crítico de su plan de negocio y una voz interior les susurra que es mejor ser precavido y elegir una

ubicación que sea decorosa “para probar a ver qué tal”.

Esta estrechez de miras supone, en la mayoría de los casos, un error estratégico que puede poner en riesgo todo el trabajo que con entusiasmo se ha venido realizando. Según los autores del libro, para decidir dónde situar el primer local existen dos reglas fundamentales: la primera es elegir la mejor de las ubicaciones posibles; la segunda, es revisar la primera regla.

Situarse en el mejor lugar no es sinónimo de instalarse en las zonas más ricas de las ciudades más grandes de nuestro entorno. La historia de la cadena de distribución Wal-Mart ilustra a la perfección que, para que un concepto funcione con éxito, tiene que estar localizado allí donde existe una masa de clientes potenciales que pueda nutrir de ingresos a la empresa. Wal-Mart emplazó sus primeros locales en zonas rurales. Los intereses de esos núcleos de población estaban en consonancia con los valores de la compañía y, además, no existía competencia en los alrededores.

Cada concepto empresarial es un mundo único y la ubicación física de la primera tienda tiene que tener en cuenta al público al que se dirige. Por ejemplo, el público objetivo de Starbucks son los profesionales de las ciudades, de entre 18 y 45 años, con una renta alta. Los locales de esta cadena de distribución tienen que localizarse allí donde estos profesionales viven, trabajan o se divierten. Y para seleccionar los mejores emplazamientos, en Starbucks se realizan análisis exhaustivos que llegan a manejar hasta 400 características sociodemográficas.

Es cierto que las mejores localizaciones son las más caras. Pero no es menos cierto que intentar ahorrarse un 30% en el alquiler de un recinto puede arruinar el proyecto, por ejemplo si nuestro primer emplazamiento no tiene la suficiente visibilidad o la falta de peatones limita las ventas diarias. Además, existe una razón adicional para instalarse en un lugar preferente: no dejar a nuestros competidores el campo libre para establecer una fortaleza estratégica que nos haga sombra en el futuro.

En su aspecto exterior, nuestro buque insignia tiene que respetar la arquitectura del edificio al que pertenece, fundirse en el vecindario en el que se establece y utilizar el escaparate para lanzar a los cuatro vientos que nuestra marca e ideales han llegado para quedarse, consiguiendo así que el día de la apertura los clientes tengan la sensación de que estábamos ahí desde hace años. El ambiente interior será un éxito si, como ocurre en las cafeterías de Starbucks, los clientes se sienten cómodos y relajados como lo estarían en el salón de sus casas.

El metro cuadrado de alquiler suele ser tan caro que hay que aprovechar todo el potencial que la fachada de nuestro local pueda ofrecer. La joyería de lujo Tiffany's es famosa por sus reducidos escaparates, donde en minúsculas ventanitas se muestran algunas de sus creaciones más representativas. Sin duda la razón para esta presentación reducida de sus productos es evitar los robos, pero, en opinión de los autores, minimizar la exposición de nuestro concepto hace decrecer también las posibilidades de atraer a los clientes dentro de nuestro local.

Diseño de interiores. Crear un diseño de interiores atractivo y que pueda ser extrapolado a otros locales de la cadena es un asunto complicado, tanto para las cadenas de distribución ya establecidas en el mercado, como para las start-ups. Son muchas las lecciones que pueden aprenderse del caso de Starbucks en el proceso de creación de una imagen.

A principios de los 90, Starbucks se enfrentó con el problema de tener un diseño de interiores anticuado a pesar de que la compañía era relativamente joven en el mercado. Se tomó la decisión de crear un departamento adhoc para hacer frente al frenético crecimiento de la cadena, que pasó de abrir una docena de nuevos establecimientos al año a más de 100 cada temporada. Desde el principio se descartó externalizar el trabajo de diseño para evitar que la nueva imagen se pareciera a la de otros distribuidores. El alma de la marca, pensaban sus directivos, puede inculcarse mejor a la gente de dentro que a los de fuera.

El reto al que se enfrentaba el nuevo equipo de diseñadores (que con el tiempo llegaría a estar compuesto por más de 150 personas entre arquitectos, diseñadores, iluminadores, artistas, escritores e ingenieros) era crear un ambiente característico e inconfundible, que pudiera ser compatible con cada nueva apertura, y reducir los costes asociados al montaje de cada nuevo local. La idea no era simplemente establecer una nueva paleta de colores o diseñar nuevos sillones, sino profundizar en la cultura y mitología del café para captar la esencia del negocio desarrollado por Starbucks. La dirección de la empresa aceptó el reto en el convencimiento de que un diseño único permitiría diferenciar la marca y generar tendencias.

Los diseñadores crearon toda una iconografía basada en 4 elementos: la tierra (de donde nace el café); el fuego (que tuesta el grano); el agua (que destila la esencia), y el aire (que expande el aroma). Estos cuatro elementos generaron una gama de colores que imprimían a Starbucks un carácter "orgánico": verdes, rojos, marrones, amarillos y blancos. Todos los elementos decorativos y de packaging se adaptarían a los nuevos motivos: se desterrarían el plástico o el metal y las paredes de las cafeterías estarían decoradas con papel pintado o con murales hechos a mano. Todo para imprimir al local un carácter abierto, distendido y único.

A partir de estas ideas básicas se creó un libro de diseño que incluía 12 diseños de tiendas. El gran logro de este libro fue que permitía decorar cualquier nuevo local que se abriese (independientemente de su zona de ubicación) sin tener que elaborar un diseño a medida cada vez que se planeara una nueva apertura. La hoja de ruta estaba trazada: solamente quedaba ponerse en marcha. Los ingenieros revisaron cada uno de los diseños para estandarizar cada uno de los componentes y permitir un ahorro de costes en la consiguiente fabricación en masa.

Una de las virtudes de este sistema fue que se lograba predecir con gran exactitud el coste total que generaría cada apertura.

Inaugurando entre 80 y 150 cafeterías por año, el siguiente paso fue crear un sistema de aprovisionamiento eficaz que lograra entregar a tiempo cada uno de los miles de utensilios y muebles necesarios para garantizar que las aperturas se hicieran a tiempo.

Evidentemente, los recursos que Starbucks dedica al diseño no están al alcance de todas las empresas (menos aún de las que acaban de empezar su aventura). La alternativa obvia es la subcontratación de estos trabajos. Hay que tener en cuenta que el diseño no es algo que surja de la nada. Para obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible, los diseñadores necesitan interactuar activamente con el emprendedor y, ante todo, comprender a la perfección la misión de la empresa sin perder nunca de vista los objetivos financieros de la misma.

Merchandising. Starbucks ha conseguido desarrollar un lenguaje visual tan fuerte que el vistoso logo de la empresa a la entrada, los enormes escaparates acristalados y la impactante iluminación de sus mesas consiguen transmitir la idea de que "aquí servimos el mejor café del mundo". Bien: ya tenemos al cliente dentro de nuestra casa. Y ahora, ¿qué?

El merchandising está formado por todos los elementos que consiguen atrapar los cinco sentidos del cliente y crean un ambiente que estimula las ventas como si de magia se tratara. Es este uno de los aspectos que más se pasan por alto en las empresas de distribución minorista y que solo unos pocos consiguen elevarlo hasta la categoría de arte.

El mundo del merchandising puede dividirse en dos categorías. La primera (que los autores denominan meta-merchandising) es la que intenta transmitir el mensaje de la empresa (los valores) de una forma sutil, o incluso subliminal, en el momento en que el cliente pasa frente a nuestro escaparate o justo cuando traspasa el umbral de la puerta. Es la técnica utilizada por las panaderías de barrio, que esparcen el olor del pan recién cocido para que los transeúntes sientan de inmediato la tentación de entrar a comprar el pan. O la

música que escapa del interior de una tienda de ropa, que intenta captar la atención del público conectando de una forma instantánea con sus preferencias artísticas.

La otra parte del merchandising, que podríamos denominar tradicional, se refiere al layout del local o la disposición de cada uno de los elementos físicos (evidentes o no) que lo conforman. En el libro se realiza un exhaustivo análisis de estas técnicas que, por su interés, animamos a consultar al lector ávido de profundizar en esta materia. En este resumen describiremos las técnicas más impactantes.

La luz es uno de los mejores elementos de los que se dispone para crear un determinado ambiente en un local. Intensificar la luz en ciertas zonas del interior de una tienda ayuda a realzar nuestros mejores productos. Esta técnica la dominan a la perfección en las tiendas de Apple, donde mediante elaborados juegos de luces se destacan los productos estrella, que son presentados además de forma individual para subrayar así su carácter exclusivo y novedoso.

La utilización de bombillas incandescentes o fluorescentes producen luz en distintas partes del espectro del color generando distintos efectos. La luz verdosa hace que la gente aparezca pálida y con mal aspecto, lo que la convierte en poco recomendable en tiendas de ropa, donde se requiere una luz más clara y que no produzca sombras. Por el contrario, en los probadores es preferible utilizar una luz con mayor contenido en rojos, puesto que estos logran dar a las personas un aspecto más saludable.

La cuidada distribución de los elementos que forman el interior de un local permite crear distintos ambientes. En las tiendas de lencería Victoria's Secret, las técnicas de diseño de interior buscan distribuir la mercancía y otros elementos de tal forma que se creen espacios íntimos que convivan con el resto del entorno. En otras cadenas de distribución de ropa (como Abercrombie & Fitch), que se dirigen a un público joven (en torno a los 20 años), el aparente desorden de los displays trata de enfatizar

el modo de vida del público al que están orientadas.

La disposición de los pasillos del local, las señales visuales, la localización de las cajas para el pago y, en general, cada uno de los elementos físicos del negocio, tienen que facilitar de forma natural la visita del cliente y conseguir que se dirija allá donde queramos que lo haga. Los autores refieren la anécdota de una tienda cuyos dueños no entendían por qué la mayoría de la gente abandonaba el local nada más entrar en el mismo. La explicación venía del hecho de que la mayoría de las personas tienden a girar a la derecha cuando entran en una tienda. Los diseñadores habían situado un obstáculo justo en esa posición natural y los clientes salían rápidamente del local sin saber muy bien ellos mismos por qué.

El merchandising tiene que conseguir de manera ágil y clara transmitir al cliente en qué somos especialistas. Muchos distribuidores intentan colocar en las estanterías cuanto más mercancía mejor, sin caer en la cuenta de que se dispone de un minuto como máximo para mostrar al cliente nuestro concepto. Cuando se quiere atraer la atención del comprador, hay que presentarle el producto que mayor margen nos genera y por el que somos reconocidos en el mercado. De igual manera, la mercancía de temporada debe situarse en la entrada del establecimiento y renovarla con cierta frecuencia, para ganarnos así la reputación de innovadores y asegurarnos de que, cuando el cliente vuelva, como mínimo eche un vistazo a nuestro mostrador estrella.

Hay muchas fórmulas para lograr que el merchandising ayude a generar ventas. Sin embargo, si hay una lección que aprender de estas técnicas es la de que el objetivo no es incrementar nuestra cifra de negocio, sino maximizar las ventas (rotación) de productos que nos generan un mayor margen y que mejor contribuyen a la generación de cash flow.

Adaptar el servicio al cliente. El trato que reciben los clientes que entran en nuestra casa es el elemento diferenciador que nos colocará entre sus preferencias. Cuando un cliente no es tratado con el respeto que

merece, de nada sirve la calidad de nuestros productos o los valores que pueda transmitir nuestra imagen corporativa. Estamos tirando piedras sobre nuestro propio tejado.

No existen fórmulas mágicas en el servicio que hay que dispensar a los clientes. Debe imperar el sentido común y situarse siempre en la piel del otro. Se debe empezar por respetar su espacio personal, ya que, por regla general, los clientes hacen saber a los empleados cuándo necesitan ayuda. No hay nada más desesperante que sentirse perseguido por un vendedor cuando entramos en unos grandes almacenes.

La cortesía es el primer paso, pero no el único, hacia un servicio impecable. La mejor ayuda que un empleado puede ofrecer a un cliente es su conocimiento acerca de los productos o servicios que se ofertan. El vendedor ha de contar con la suficiente habilidad para comprender las necesidades del cliente y aconsejarle el producto adecuado.

Existen dos aspectos en la atención al cliente que solo en contadas ocasiones suelen tenerse presentes. Por una parte, es un hecho que el personal de un establecimiento muestra tendencia a tratar a los clientes de la misma manera en que es tratado por sus empleadores. Si un vendedor necesita reducir su jornada laboral por motivos personales o familiares, y esta petición es aceptada por la gerencia, seguramente se convertirá en el empleado más eficaz de la compañía. Otro aspecto olvidado con cierta frecuencia es que los directores de operaciones deben dejar cierto margen de maniobra a los empleados en los aspectos relacionados con la atención al cliente. Los empleadores deben contratar a los mejores en su campo, permitirles pensar por sí mismos e insistirles en que utilicen su buen juicio en el trato con los clientes.

La expansión

Problemas de crecimiento. Una empresa de distribución minorista debería redactar un plan estratégico para la expansión incluso antes de abrir la primera tienda. Pero la

realidad es que la primera apertura consume todas las energías del emprendedor. Lo importante es que ese plan esté listo antes de embarcarse en negocios de mayor calado. La prensa económica está repleta de ejemplos de negocios que fracasaron por "crecer demasiado rápido", que no es sino la evidencia de que no se disponía de un plan de acción sólido.

La redacción del plan estratégico es un proceso dinámico. No tiene sentido intentar crear un tratado perfectamente detallado desde el principio. Lo mejor es estructurar el plan en las secciones más importantes e ir añadiendo contenido poco a poco, conforme se van haciendo evidentes ciertos aspectos que al principio parecen oscuros. Un buen plan de expansión es como un laboratorio virtual, donde se tienen en cuenta todas las hipótesis que pueden afectar al correcto desarrollo del concepto empresarial.

Un gran concepto de negocio junto a un buen modelo económico de expansión son los dos ingredientes básicos para el crecimiento. Un tercer aspecto fundamental es el ser consciente de las implicaciones en el ámbito de infraestructuras y recursos humanos que el despegue puede traer consigo.

Cuando Starbucks comenzó a crecer a un ritmo acelerado, cada uno de los gestores y empleados de la compañía empezó a sentir el vértigo de cerca. Cada nueva apertura sacaba a la superficie las enormes dificultades que existían para mantener la cohesión de todo el equipo. La dirección de la empresa pronto se dio cuenta de que se necesitaba la ayuda externa para transformar una iniciativa emprendedora de éxito en una "empresa real".

El consultor contratado por Starbucks, Eric Flamholtz (autor del libro *Growing Pains*), identificó rápidamente aquellas áreas en donde la empresa era fuerte y contaba con ventajas competitivas derivadas de la buena gestión, aquellas zonas en donde comenzaba a hacer aguas, y otros aspectos de la gestión que nunca se habían planteado antes por no ser en apariencia necesarios.

Las fortalezas de Starbucks se centraban en el desarrollo de productos y en el acierto en la selección de un nicho de mercado, además de una vigorosa cultura corporativa basada en los valores fundamentales de la compañía. Pero las dificultades se hacían patentes en el desarrollo de los sistemas de gestión y operaciones.

La principal aportación de Eric Flamholtz fue poner a disposición de los gestores de Starbucks una metodología para salvar estos escollos en la gestión. El principio fundamental descansaba en la idea de que para cada logro específico que se quería conseguir, había que seleccionar una persona que liderara los cambios y una unidad que fuera plenamente responsable de la consecución de los objetivos.

Las nuevas tareas y trabajos que se generan cuando existe un crecimiento rápido se acumulan creando gran confusión en las estructuras de la empresa. Las distintas áreas de responsabilidad se vuelven difusas o se toman decisiones sobre la marcha (muchas veces de forma arbitraria) para gestionar una situación caótica que parece no tener fin. En todos estos casos es importante reasignar los nuevos problemas a una sola persona o equipo, y no olvidar la máxima de que cuando todo el mundo es responsable de todo, nadie es responsable de nada.

Gran parte del éxito de un negocio de estas características consiste en ir siempre un paso por delante de los hechos cotidianos, y, con ello, proveer a la organización de los recursos humanos y materiales necesarios para no destruir por completo una empresa que empieza a dar sus primeros pasos en su desarrollo y expansión.

Llevar lejos a la organización. La realidad que debe afrontar cualquier emprendedor que quiera expandir un concepto de éxito contrastado es que, aunque tenga la habilidad necesaria para gestionar cualquiera de las áreas de la empresa, con el proceso de expansión en marcha no tendrá tiempo suficiente para encargarse de todo. Es necesario dotar a la empresa del talento y personal suficientes para no poner en peligro la supervivencia misma del negocio. La inyección de talento puede

realizarse mediante la contratación de nuevos especialistas, de consultores externos que aporten una nueva visión o con la entrada de nuevos inversores que, a la vez que aportan capital para financiar el crecimiento, ofrecen su óptica personal y conocimientos como gestores en otros proyectos que han apoyado.

En opinión de los autores, existe un mito muy extendido entre los dueños de empresas de distribución minoristas que quieren contratar nuevo personal para los puestos de alta gerencia: consiste en buscar a los candidatos entre aquellos que han trabajado en grandes corporaciones o que proceden de escuelas de negocio elitistas. Sin embargo, este perfil (lo que podríamos denominar "superestrellas") no suele comprender el cambio continuo que está latente en estas empresas y la velocidad con la que se tiene que trabajar. Lo importante es allegar nuevos conocimientos en aquellas áreas que son menos conocidas por el promotor del concepto empresarial, e incorporar a aquellas personas con las habilidades y valores personales que mejor encajen con la marca, cultura y planes de crecimiento de la compañía.

Es importante, antes de lanzarse a contratar personal, definir claramente los nuevos puestos estableciendo no solo las responsabilidades que se ostentarán, sino los objetivos que se han de cumplir. Una vez contratado, el nuevo personal (ya sea un director, un vendedor o un mozo de almacén) tiene que empaparse de los valores y creencias de la compañía. El Director General de Starbucks llama a este proceso "inocular el DNA de la compañía". Cada vez que se incorpora un nuevo empleado, se integra en un programa de formación intensivo para asimilar lo más rápidamente posible la forma de pensar y el funcionamiento interno de la empresa.

Existen dos formas de conseguir dinero para montar (o expandir) una empresa: la primera consiste en hipotecar la propia casa o disponer de los ahorros personales de toda una vida, con todo lo que esto conlleva de riesgo y estrés; la segunda es darse cuenta de que siempre existe un dinero disponible para nosotros, y que únicamente

hay que llamar a la puerta de unos señores que responden al nombre de inversores. Son muy numerosos los tipos de inversores, y seleccionar el perfil adecuado es casi o más importante que seleccionar al equipo gestor de la compañía.

Los inversores pueden ser clasificados en dos tipos: los que podrían denominarse como amateurs (nuestra familia, aquel amigo de la infancia que hoy es millonario,...) y los que se dedican profesionalmente a rentabilizar su dinero. Los primeros pueden proporcionarnos bastante capital, pero rara vez aportan experiencia de gestión. Sin embargo, los business angels, venture capitalists o, en cierta forma, los bancos de inversión, tienen el valor añadido de implicarse de una u otra manera en la gestión diaria de la empresa a la que confían su dinero.

Por lo general, las empresas que están empezando (start-ups) necesitan apoyarse en un inversor que piense a largo plazo. De lo contrario, pueden verse en serios aprietos si a los 2 ó 3 años les retiran el dinero. Los inversores institucionales suelen implicarse a más largo plazo (de 3 a 5 años), y una prueba de su interés es que normalmente quieren ocupar algún cargo en la dirección de la compañía. Lo más importante a la hora de seleccionar a los compañeros de viaje es tener claras cuáles son sus intenciones y si están en consonancia con la misión y valores de la compañía receptora de los fondos.

Hay que desconfiar de aquellos inversores que ofrecen poco dinero al principio con la promesa de ir aportando más capital en el momento en que se necesite. En muchas ocasiones, lo que buscan es minar la capacidad de negociación del emprendedor una vez que aparezcan los problemas de financiación de la expansión. Por otra parte, hay que examinar con lupa a aquellos inversores especializados en un sector concreto. Si también invierten en empresas de la competencia, puede que se llegue a presentar un conflicto de intereses y se vean forzados a retirar su apoyo financiero a uno de los dos. Por último, los fracasos vividos son más importantes que los éxitos. Del análisis de dichos fracasos sabremos si fueron debidos a la mala suerte, a la mala

planificación o a una disparidad de objetivos entre el emprendedor y los inversores.

Poner en marcha el motor. El modelo económico de la compañía tiene que ser lo suficientemente robusto como para generar excedentes que puedan financiar la expansión. Los ingresos netos de cada establecimiento son el principal motor de ese crecimiento. Para conseguirlo, el margen bruto de explotación (los ingresos menos el coste de las mercancías compradas) tiene que ser saludable, porque a escala operacional siempre pueden surgir imprevistos. Si el margen bruto de explotación está por debajo de la media del sector, habrá que analizarlo con detenimiento y buscar soluciones, como cambiar el mix de productos para conseguir márgenes más altos o negociar mejor con los proveedores.

No hay que perder de vista que los hábitos de consumo y la creciente competencia crean un nivel natural de precios y márgenes en el mercado que solamente pueden combatirse mediante la especialización. Cuanto más logremos diferenciarnos de nuestros competidores, mayor margen bruto de explotación tendremos. Al contrario, cuanto más estandarizada sea nuestra proposición de valor (como ocurre en el caso de los supermercados, droguerías o gasolineras), menores márgenes tendremos y más esfuerzo habremos de poner para vender grandes volúmenes que generen el efectivo suficiente para financiar la expansión.

Los autores aconsejan estudiar a fondo las cuentas de empresas rivales para llegar a elaborar un estándar de mercado con el que poder compararnos y analizar nuestro potencial. Las cifras más relevantes se refieren a los ingresos (por metro cuadrado, tipo de tienda u otra métrica), ya que los costes operacionales, como la mano de obra o la renta pagada por el alquiler, suelen ser proporcionales a los ingresos. Muchos de estos datos se publican en los informes anuales de empresas que cotizan en bolsa y en los estudios de empresas especializadas o asociaciones sectoriales. Es probable que nunca lleguemos a conocer la rentabilidad exacta por metro cuadrado de una cadena de tiendas, pero una

aproximación aceptable es mucho mejor que movernos en la oscuridad absoluta.

Preparados para crecer. Hay conceptos en la distribución minorista que tienen un potencial limitado. Si el éxito de un restaurante descansa sobre la maestría del chef, o una librería ha conseguido la fama gracias a la erudición de su dueño, es probable que la cadena pueda expandirse a dos o tres locales más como máximo. Sin embargo, si el héroe de la película es el producto, el concepto puede llegar a albergar un tremendo potencial de expansión.

Dicha expansión puede llevarse a cabo con el cash flow generado o hacerlo de forma más rápida mediante el capital aportado por los inversores. En cualquier caso, la fórmula para llevar a buen término el desarrollo de una cadena puede tomar la forma de franquicia, licencia, crecimiento propio, compra de otras empresas o mediante joint ventures.

La franquicia es la manera más rauda de expandirse y la que menor riesgo financiero presenta. El retorno de la inversión es muy alto en valor absoluto, pero suele ser pequeño si se compara con la renta generada con los locales propios. La clave del éxito radica en un concepto simple, combinado con unos excelentes sistemas de gestión operacional, unidos a unos buenos manuales de operaciones y formación. Crear una franquicia supone invertir muchos recursos en el equipo que seleccionará a los futuros franquiciados, y los principales problemas suelen estar relacionados con la calidad y la protección de la marca e imagen corporativa.

Una alternativa a las franquicias son las licencias. Con este sistema, el licenciataria adquiere el derecho a utilizar el nombre de la compañía, la fórmula empresarial, el producto en sí o algún tipo de combinación. El coste del uso de la licencia es sensiblemente inferior al de la franquicia, pero el comprador no recibe ni apoyo logístico ni de marketing.

La expansión mediante tiendas propias es la fórmula más intensiva en capital pero la que mayores retornos de la inversión

proporciona. Debido a las necesidades de financiación que genera el ritmo de aperturas de nuevos locales, este suele ser más lento que por otras vías. Sin embargo, este tipo de crecimiento permite tener bajo control todo lo relacionado con el producto, su presentación, el personal y la propia marca. En opinión de los autores, cuando una marca busca diferenciarse claramente de las demás, esta es la fórmula adecuada de expansión.

Otra forma de crecer rápidamente es comprando otras cadenas ya establecidas. El objetivo de estas adquisiciones puede ser múltiple: mantener y desarrollar el concepto original, transformar el concepto comprado para conseguir mayor visibilidad en el mercado o encontrar sinergias a nivel comercial, logístico o inmobiliario. Lo más difícil es adaptar una cadena existente al concepto de la empresa compradora. En opinión de los autores (que se encontraron con este escollo cuando Starbucks compró la cadena The Coffee Connection), lo mejor es llevar a cabo la transformación lo más rápidamente posible para reducir la incertidumbre de los empleados y las empresas proveedoras.

Un complemento a la expansión mediante tiendas propias es crear una joint venture. Este sistema permite reducir a la mitad los costes y los riesgos de la expansión, aunque existen toda una serie de problemas derivados del hecho de que los establecimientos que se crean tienen que dar satisfacción a dos dueños (mentalidades) a la vez. Las joint ventures necesitan de un proyecto empresarial o social atractivo que cree oportunidades de dar a conocer nuestra marca más allá de donde seríamos capaces de llegar por nosotros mismos.

Conclusión

Las empresas de distribución minorista tienen un ciclo vital que se asemeja al de una semilla que se planta con esmero para dar vida a un árbol que, con el tiempo (si no aparece algo que lo impida), se desarrolla hasta destacar entre el resto de las especies. El objetivo de las cadenas de distribución es el crecimiento basado en la expansión física (local, regional, nacional o

internacional) de su concepto. Pero si no se alimentan de un sustrato compuesto de sólidos valores corporativos, y se nutren con la financiación y el talento humano adecuados en cada momento, están abocadas al fracaso.