



“Cómo vendimos 1.243.697 camisas”

1 Estaba esperando a cruzar el paso cebra y, casi sin darme cuenta, noté que una
2 persona se acercaba mucho a mí. Ya sabéis, estaba suficientemente cerca como
3 para notar que invadía mi zona de confort. Hola, me llamo Bernardo Ramos, tengo
4 47 años y soy el Director de Operaciones de una empresa llamada TaylorYou.
5

6 Mi padre era empleado de banca y mi madre profesora de baile. Claro, el
7 resultado de esta combinación es que yo acabé estudiando algo entre medias, es
8 decir, administración de empresas. No me malinterpretéis, me encanta el mundo
9 empresarial y me encanta hacer que una organización como la nuestra esté
10 perfectamente engrasada y optimizada, porque de eso es de lo que se trata en el
11 mundo de los negocios hoy en día, ¿no? Ser lo más eficiente posible, que los
12 chinos están tirando los precios.
13

14 Yendo al grano. Somos una multinacional con sede en Australia. En la filial de
15 España somos ya más de 400 empleados y 26 millones de euros de facturación.

16 Desde hace poco más de un año hemos lanzado un producto al mercado
17 notablemente innovador o, al menos, eso creemos. Se trata de una camisa
18 personalizada que llamamos TaylorMOON. El cliente puede conseguir de manera
19 gratuita un App, descargable tanto desde el Appstore de Apple como de Google
20 Play, mediante la cual puede configurar una camisa conforme a distintos
21 parámetros y, eventualmente, comprarla. Se pueden escoger tipo de puños, rayas
22 y color de la camisa, tipo y color de los botones, color de los ojales, tipo de tejido
23 y muchas otras opciones. Nuestro cliente target se clasifica en dos perfiles
24 diferentes: por un lado las mujeres jóvenes de tipo “fashion”, que gustan de ser
25 únicas en la disponibilidad de una camisa de las características de TaylorMOON,
26 generalmente para uso personal. En segundo lugar, los hombres de elevado poder
27 adquisitivo y de más de 50 años que están dispuestos a comprar una camisa
28 diferencial para el desarrollo de su trabajo, generalmente en el marco de
29 vestimenta de oficina.

30 Los pedidos de los clientes entran directamente por la App que se descargan al
31 modelo de Smartphone correspondiente. Dicha App está destinada a las tabletas.
32 No tenemos versión para móvil por el momento, queremos concentrarnos en la
33 tableta, que consideramos tiene el factor de forma ideal para la compra *on-line*.

34 Llevamos un tiempo observando a los clientes y el comportamiento de las ventas
35 y la verdad es que estamos algo decepcionados. No llegamos al 30% de los
36 objetivos de venta inicialmente planteados. La consecuencia de esto es doble: por





37 una parte peligra la retribución variable de algunas personas (no la mía ni la de mi
38 equipo), pero muy fundamentalmente hay cierta desmoralización por haber sido
39 incapaces hasta el momento de plantar cara a SunZity, nuestro competidor más
40 directo que lleva 3 años vendiendo camisas on-line y habiendo captado ya un 75%
41 de cuota de mercado on-line, según nuestras estimaciones.

42 Tras realizar una investigación de mercado hemos descubierto algunos hechos
43 interesantes:

- 44 i. Hemos tenido un índice de devoluciones del 20%, el cual consideramos
45 excesivo.
- 46 ii. Las prendas vuelven todas en perfectas condiciones.
- 47 iii. En la devolución de las prendas, realizada por moteros tipo “Telepizza”
48 pero mucho más fashion, nuestros repartidores no han sido capaces de
49 captar las razones “de fondo” por las cuales los clientes devuelven.

50 Necesitamos de alguna manera darle la vuelta a esta situación, encontrar un
51 punto de ejecución más efectivo y más innovador. Pero bueno, la realidad es que
52 mi trabajo radica fundamentalmente en llevar las prendas lo más rápidamente
53 posible a nuestros clientes, con el mínimo coste y salvaguardando la calidad del
54 pedido. No tengo demasiado claro que desde la Dirección de Operaciones se
55 pueda hacer demasiado. En el fondo, si el cliente lo devuelve probablemente es
56 porque la camisa no está bien hecha o es demasiado hortera como para
57 quedársela. La política de devolución gratuita que tenemos tampoco ayuda
58 demasiado.

59 El tío que estaba a mi lado junto al paso cebra seguía a centímetros de mí. Me
60 estaba poniendo un poco nervioso. Al moverme un poco para volver a captar mi
61 espacio vital me di cuenta, ¡que llevaba una de nuestras camisas! Sin pensar
62 demasiado en lo que hacía le paré y pregunté de manera casual:

- 63 - *Hola, disculpa trabajo justo en TaylorYou. Te importaría decirme ¿por qué*
64 *decidiste comprar esta camisa y que es lo que te gusta de ella?*
- 65 - *Sin duda.* Contestó pausadamente.

66 En 2 minutos de reloj me dio una explicación que casi me caigo de espaldas, como
67 quien dice. ¿Por qué? Las razones que esgrimió este cliente sobre por qué
68 compraba la camisa me parecieron todas como sacadas de nuestro plan de
69 negocio. Todas salvo una. Una razón que me hizo pensar en la importancia de
70 rehacer varios procesos de nuestra empresa asociados a la camisa TaylorMOON.

71 16 meses después nuestras ventas estaban completamente desbocadas.
72 Habíamos vendido 1.243.697 camisas.

