

CASO: UNIQUE - YANBAL (A)^(*)

Hacia unas horas que había terminado la reunión del Comité Ejecutivo, y Fernando Belmont, fundador y Presidente de Unique - Yanbal seguía pensando en los temas que se habían discutido. ¿Sería posible seguir cumpliendo la visión de la empresa de "Ser la compañía de belleza más prestigiosa y competidora de América Latina, basada en el principio de: *Prosperidad para todos*"?

Corría el año 1999, y Unique - Yanbal era una exitosa empresa fabricante de cosméticos, con importante presencia en varios países latinoamericanos, pero dadas las nuevas tendencias mundiales, principalmente la globalización a las cuales estos países no eran inmunes, la empresa veía con preocupación como se podía afrontar el futuro, más aún considerando la apertura de las fronteras y la baja en los aranceles que los hacían más atractivos al ingreso de importantes empresas multinacionales.

Las fronteras estaban cayendo, el consumidor estaba bombardeado cada vez más por imágenes de productos extranjeros, modas, televisión por cable. El uso del internet se estaba popularizando. El mundo se estaba volviendo cada vez más pequeño y más cercano, y era más difícil competir con los gigantes de la industria de los cosméticos. La competencia exigía fabricar productos cada vez de mejor calidad, con altos estándares, y en volúmenes mayores para lograr las economías de escala necesarias para sobrevivir, además de mantener la uniformidad de los productos en todos los mercados.

Unique - Yanbal había crecido en los últimos años. Tenía plantas propias en Perú, Colombia y Ecuador, y adicionalmente a estos países, también vendía sus productos en México y Bolivia. Sin embargo, esto no era suficiente.

Janine Belmont, de mediana edad y con varios años de experiencia en el negocio, hija de Fernando y Gerente General en Perú, sabía que era el momento de tomar ciertas decisiones que serían vitales para el despegue de la empresa, como también para su supervivencia. Ella comentaba:

“El mercado está cambiando, los gustos varían más rápido y los competidores extranjeros utilizan nuevos canales de distribución y variadas estrategias de ventas, lo que nos obliga a ser cada día más eficientes en nuestros costos y más flexibles para reaccionar con rapidez”.

^(*) Agosto 2000 – Rev. noviembre 2001 – Editado por la Universidad de Piura.

Documento elaborado por Sergio Cuneo L., alumno del Programa Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos, con la colaboración de Consuelo Guzmán F., bajo la supervisión del Prof. Jorge Pancorvo C. del PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Caso elaborado para servir como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada, o inadecuada, de una situación determinada. Prohibida la reproducción total o parcial. Para uso exclusivo de la Universidad de Piura.

Hasta ahora, habían cumplido la misión que se habían trazado: "Mejorar el nivel de toda mujer latinoamericana, ofreciendo productos de alta calidad, servicio personalizado y una excelente oportunidad de ganancias".

El Pacto Andino, a pesar de todos los tropiezos que había sufrido en su historia, sí estaba funcionando en lo que respecta a la reducción de las partidas arancelarias. ¿No sería el momento de cambiar de estrategia y re-enfocar el negocio operativamente ya no a escala local sino a nivel regional?. ¿Qué ventajas se podrían obtener al racionalizar la manufactura buscando economías de escala?. Asimismo, ¿qué consideraciones habría que hacer respecto al abastecimiento y la cadena de suministro ante un nuevo esquema, y qué consecuencias tendría en el desenvolvimiento de las otras áreas de la empresa?

Haciendo un poco de historia:

El padre de Fernando estuvo en el negocio de la industria farmacéutica y de farmacias en Lima, con la conocida Botica Francesa, lo que permitió a Fernando estar involucrado en este sector desde muy joven.

Luego de desarrollar sus estudios universitarios en Estados Unidos de N.A. , realiza un período de prácticas en la empresa de cosméticos Helena Rubinstein, donde tiene la oportunidad de pasar por todas las áreas funcionales, e ir aprendiendo los secretos del negocio. Fernando recuerda claramente una entrevista con la Sra. Rubinstein, donde ella le comentó: “Este es un negocio de mil detalles. Si manejas bien unos novecientos de éstos tendrás éxito”.

A su regreso al Perú le propone a sus hermanos establecer un negocio propio en la industria cosmética. En aquella época los aranceles en el Perú para estos productos eran muy altos, por lo que los precios de venta al público eran elevados. Por ello, obtienen la autorización de conocidas marcas internacionales para envasar localmente sus productos, a cambio del pago de regalías.

Las ventas fueron creciendo. Sin embargo, el margen del negocio no era proporcional al esfuerzo realizado, ya que las regalías se llevaban gran parte de la utilidad. Es por ello que deciden crear su propia marca. Así nace Yanbal, en 1967, que surge juntando y modificando las sílabas iniciales del nombre de la hija de Fernando, JANine BELmont.

Comienza como una operación totalmente tercerizada, en la cual se contrataba la investigación y desarrollo (I&D), fabricación, almacenamiento y la distribución de los productos, siendo propia únicamente las actividades de ventas. Es en esta época que deciden abandonar el canal de distribución tradicional a través de farmacias y boticas, y más bien crear una fuerza de ventas horizontal formada por consultoras de belleza, que atendieran directamente a las usuarias bajo un esquema “puerta a puerta”.

En los años 70’s, durante la dictadura del general Velasco, Fernando Belmont viaja a Argentina para iniciar la expansión internacional de la empresa, quedándose su hermano Eduardo a cargo del negocio en el Perú. La experiencia argentina no fue exitosa en resultados económicos, teniéndose que desactivar la empresa. En contra parte fue provechosa porque,

según palabras del propio Fernando: “me obligó a conocer y entender mejor como desarrollar negocios fuera del Perú”.

A fines de la década regresa al Perú y deciden con su hermano separar la organización, y dado que Eduardo había desarrollado la empresa en Perú éste se quedó con la operación en el país, y Fernando con la posibilidad de desarrollar Yanbal internacionalmente. Posteriormente, Fernando crea la marca Unique para seguir compitiendo en el Perú.

El fortalecimiento del Pacto Andino lo anima a incursionar en los mercados de Ecuador y Colombia, donde crea organizaciones similares a la peruana, aprovechando la experiencia desarrollada en su organización comercial de la fuerza de ventas.

Con el correr de los años las ventas fueron incrementándose y es así que en 1991 se decide asumir la operación de almacenamiento, así como la logística de abastecimiento de materias primas. Conforme la operación fue creciendo comenzaron a surgir problemas de suministro, los fabricantes encargados de la producción tercerizada no aseguraban las entregas oportunas, básicamente por los volúmenes requeridos. Esto obligó a la empresa a tomar la importante decisión de instalar la primera planta propia en Bogotá, Colombia, en 1993, mercado que se había convertido en el de mayor venta.

Con el pasar de los años las operaciones comerciales fueron incrementándose, por lo que se instalaron plantas en Lima en 1994 y Quito en 1995, además de seguir vendiendo en Bolivia y México. En cada país con manufactura propia se contaba con la cadena de negocio completa, conformada por logística de entrada, manufactura, logística de salida, ventas y marketing, con el soporte de planeamiento, red de almacenes y control de calidad.

Al entender de muchos Fernando Belmont seguía siendo el “motor” de la organización, bien respaldado por Janine. Según palabras de Fernando:

“Necesito viajar mucho y estar en contacto con mi gente. Me gusta entrar a los baños, al comedor, y fijarme en el ánimo del personal. Si éstos andan bien quiere decir, para mí, que el tema empresarial anda bien en esa localidad. Cansa e incomoda viajar pero es parte inseparable de este negocio...”

Productos:

Unique - Yanbal fabrica productos para el cuidado de la belleza, los cuales se pueden agrupar en familias comerciales según el tipo de uso que le dará el consumidor, o por familias de producción, según el proceso operativo y planeamiento que éstas tengan (véase el Anexo 1). Estas familias no necesariamente son coincidentes. En total se ofrecen aproximadamente unos 500 productos con unas 120 variedades de colores.

Familias comerciales	Descripción
Tratamiento	Productos que sirven para ofrecer tratamientos preventivos y correctivos a problemas faciales y corporales
Maquillaje	Productos para el maquillaje
Higiene	Para la limpieza y cuidado del cabello, protección de la piel
Fragancias	Agrupación a perfumes y colonias