



Jornada CAS FASA de Supermercados

Claves del Negocio Minorista en un Contexto Complejo





Claves del Negocio Minorista en un Contexto Complejo

Guillermo D'Andrea, PhD
IAE – Business School

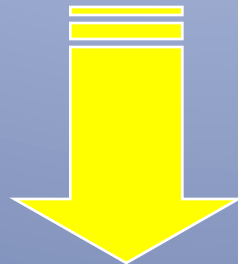
Martín Zemborain, PhD
IAE Business School



CLEMER
Centro de Liderazgo
en Mercados & Retailing

La Creación de Valor en Retail

Como se crean y mantienen las ventajas competitivas?



Creando **VALOR** para el cliente

La Creación de Valor en Retail

Como se crea el "mejor valor" en retailing?

Con los mejores productos y servicios "únicos"



DIFERENCIACION

Ofreciendo productos y servicios de calidad
"al menor costo posible"



EFICIENCIA

I. Protegiendo la Rentabilidad con Operaciones Efectivas



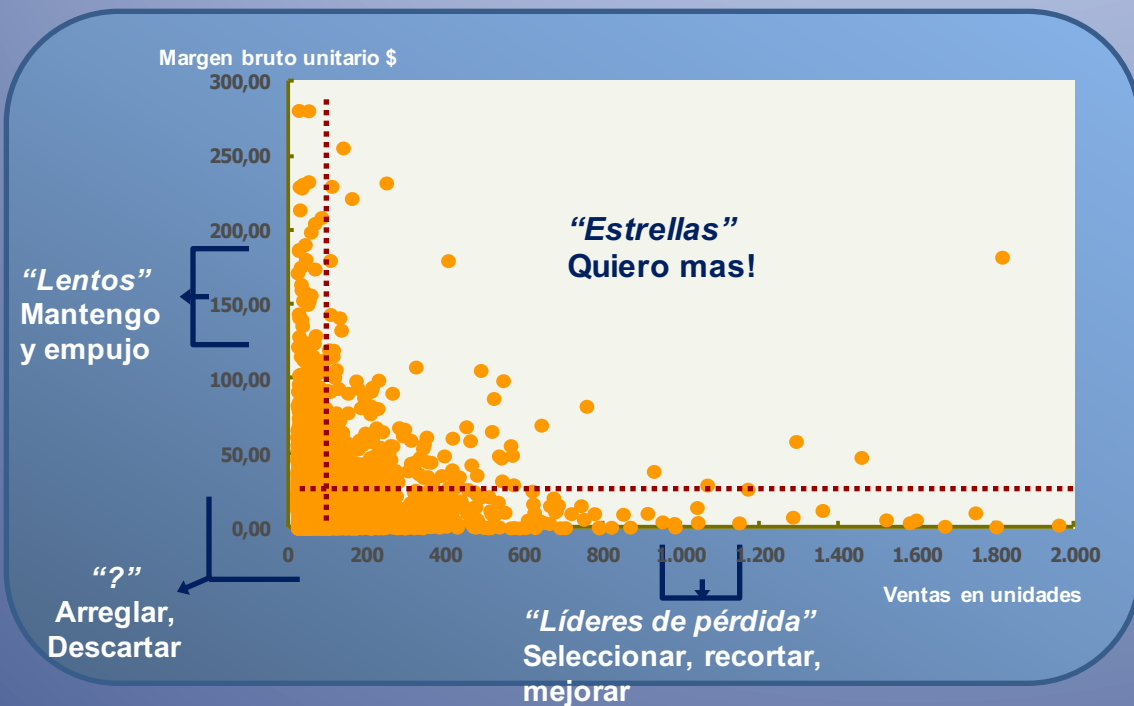
LA PLATA ESTÁ EN LAS GONDOLAS

Afinando Surtidos

Donde Ponemos la Plata?

Donde hacemos plata vs. Donde duerme el capital

Ejemplo: Desempeño de los SKUs de Supermercados X*
 Margen Bruto por SKU – Último trimestre



% por cuadrante
 Considerando todos SKUs
 Total Supermercados X

	# SKUs	%
Estrellas	160	7%
Lentos	468	20%
?	1.431	62%
Líderes de pérdida	257	11%

Dos roles fundamentales de las categorías: generar margen y generar tráfico. También hay otros roles -generar imagen, completar surtido, hacer pruebas. Cuantos SKU en cada rol? *Donde ponemos el capital a rotar?*

* Los datos de Supermercados X son ilustrativos

Afinar un Surtido

- Conseguir la mayor cantidad de venta posible
- Procurar la mejor productividad
- Detallar el proceso de decisión:
 - Supuestos sobre el cliente
 - Cual es la intención de la visita – Misión de compra
 - Como es su proceso de selección
 - Para cuales productos? Porque?
 - Que otros productos acompañan con mas frecuencia?

Las misiones de compra explican el tráfico en las tiendas

Los compradores tienen intereses diversos según la ocasión de compra

Ejemplo Supermercado Latam



Abastecimiento



Faltantes



Compra –
Restaurant



Compra múltiple



Urgencias



Ofertas



Antojos

"Vine a comprar muchos productos para abastecerme"

"Vine a comprar productos que me faltaban"

"Vine a comprar comida lista (preparada) para comer hoy"

"Vine a comprar varias cosas para consumo diario"

"Vine por una compra rápida y puntual de urgencia"

"Aproveché a venir porque habían ofertas"

"Vine por un antojo"

2 Roles Principales de las Categorías

- **Atraer clientes y Orientar su tráfico a través de la tienda...
ver volumen en unidades**
- **Traer dinero a la caja...
ver el margen bruto**

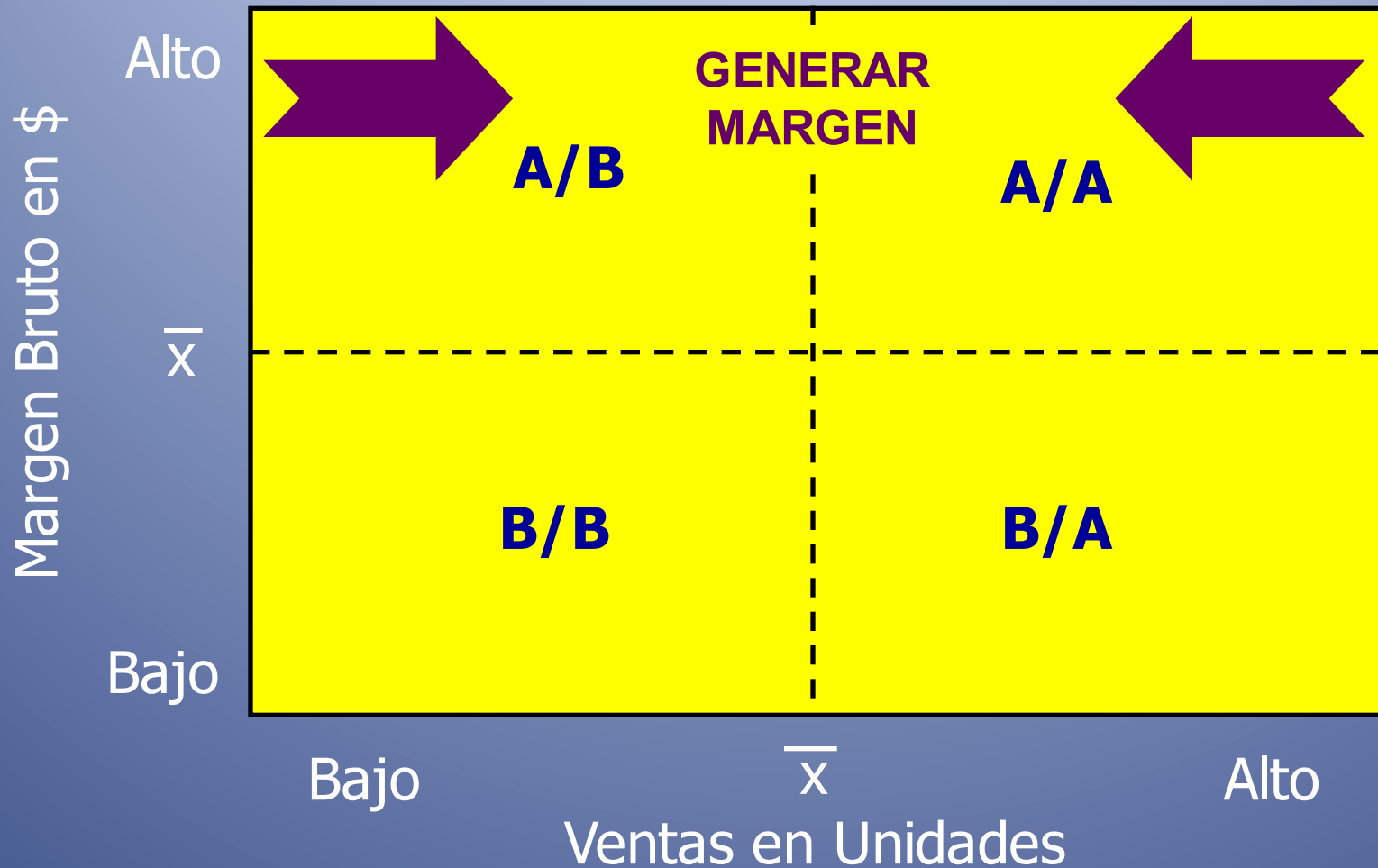
Clasificando las categorías según sus roles

Dos roles fundamentales



Clasificando las categorías según sus roles

Dos roles fundamentales

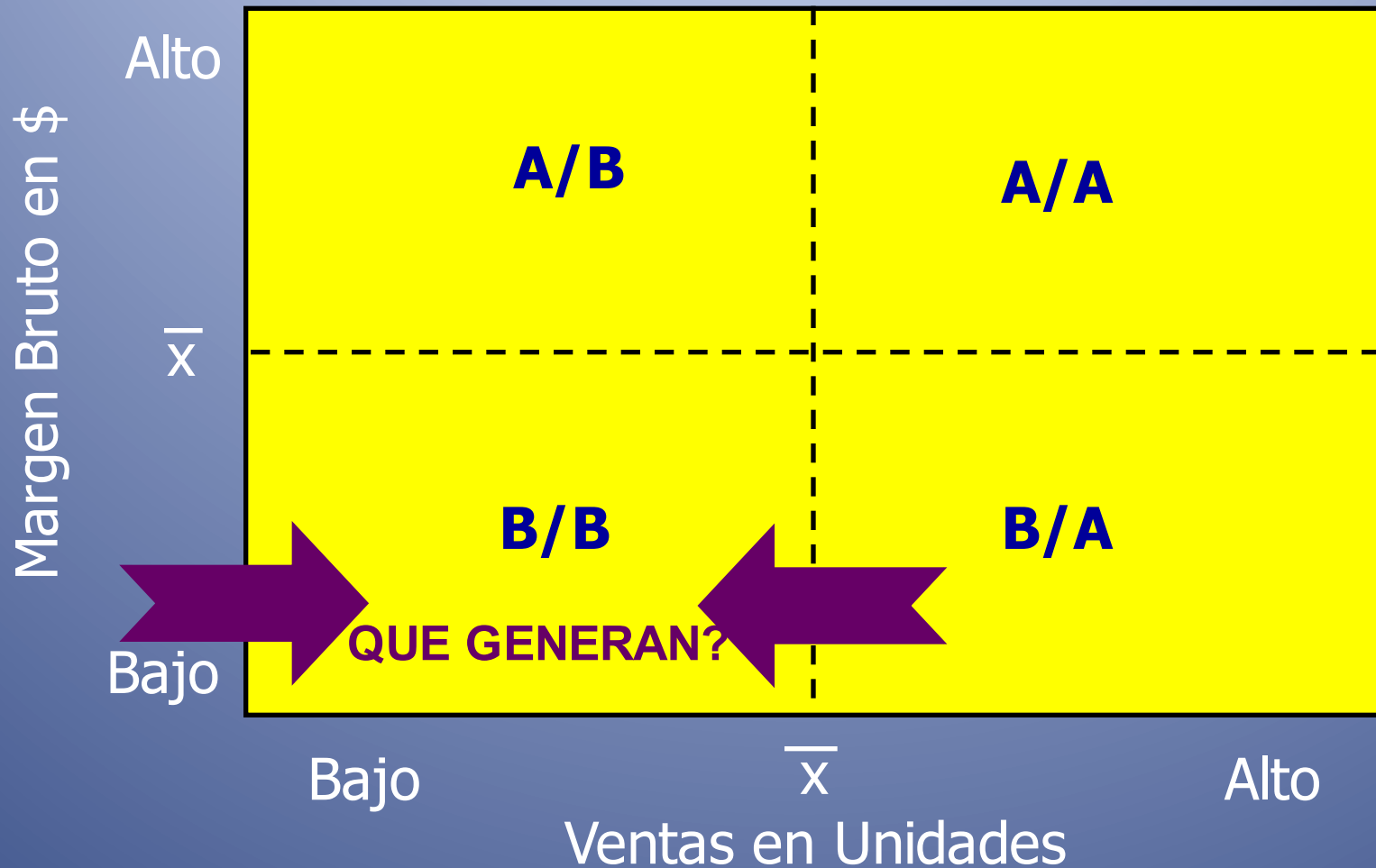


Roles de las categorías

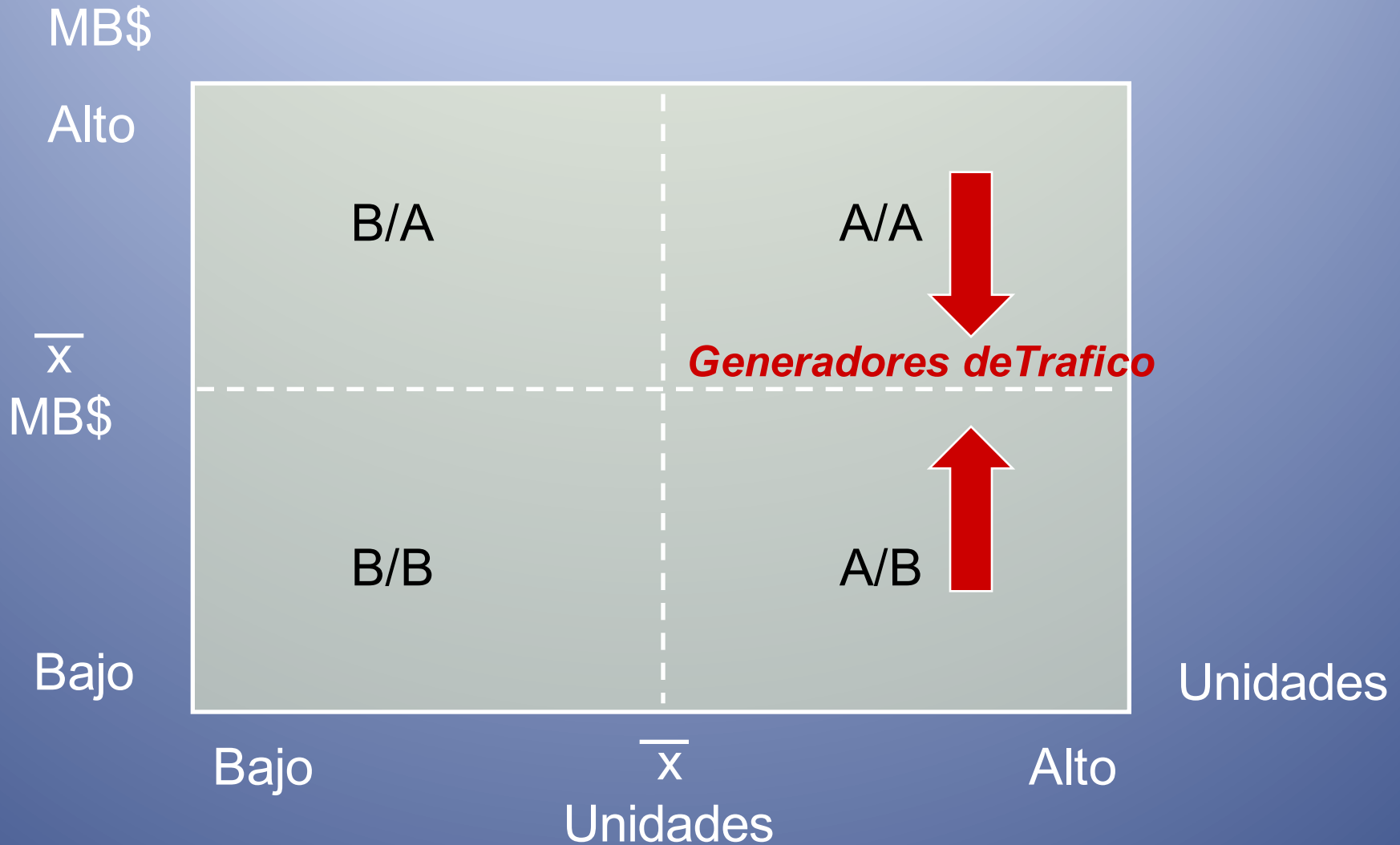
➤ Dos Roles Fundamentales

- ✓ Generar Tráfico: “Traer clientes a la tienda”
- ✓ Generar Margen: “Traer dinero a la caja”

Gestión de categorías – Donde esta el \$?



Clasificando Items de las Categorías



Clasificando Items de las Categorías

Margen
Bruto \$

Alto

\bar{x}
MB\$

Bajo



A/A

*Estrellas
Quiero más!*

A/B

B/A

B/B

Bajo

\bar{x}
Unidades

Alto

Unidades

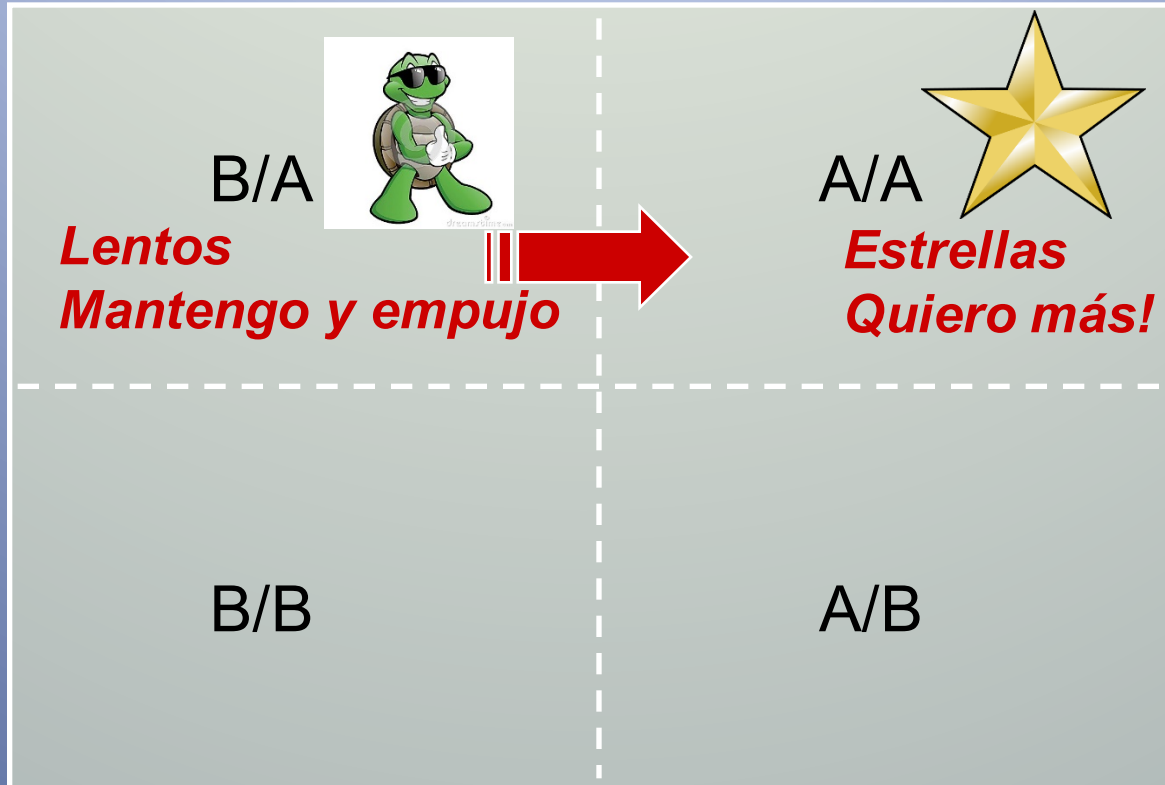
Clasificando Items de las Categorías

Margen
Bruto \$

Alto

\bar{x}
MB\$

Bajo



\bar{x}
Unidades

Unidades

Clasificando Items de las Categorías

Margen
Bruto \$

Alto

B/A



A/A

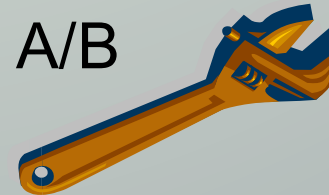


\bar{x}
MB\$

B/B

***Ganchos – Líderes
a pérdida. Seleccionar,
recortar,
mejorar***

A/B



Bajo

Unidades

Bajo

\bar{x}
Unidades

Alto

Clasificando Items de las Categorías

Margen
Bruto \$

Alto

B/A



A/A



\bar{x}
MB\$



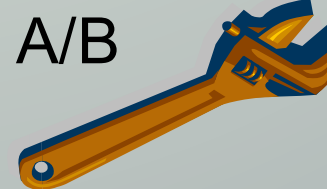
B/B



**Arreglar,
Descartar**

**Ganchos – Líderes
a pérdida
Seleccionar, recortar,
mejorar**

A/B



Bajo

Unidades

Bajo

\bar{x}
Unidades

Alto

Arreglando el Surtido

Margen
Bruto \$
Alto

\bar{x}
MB\$

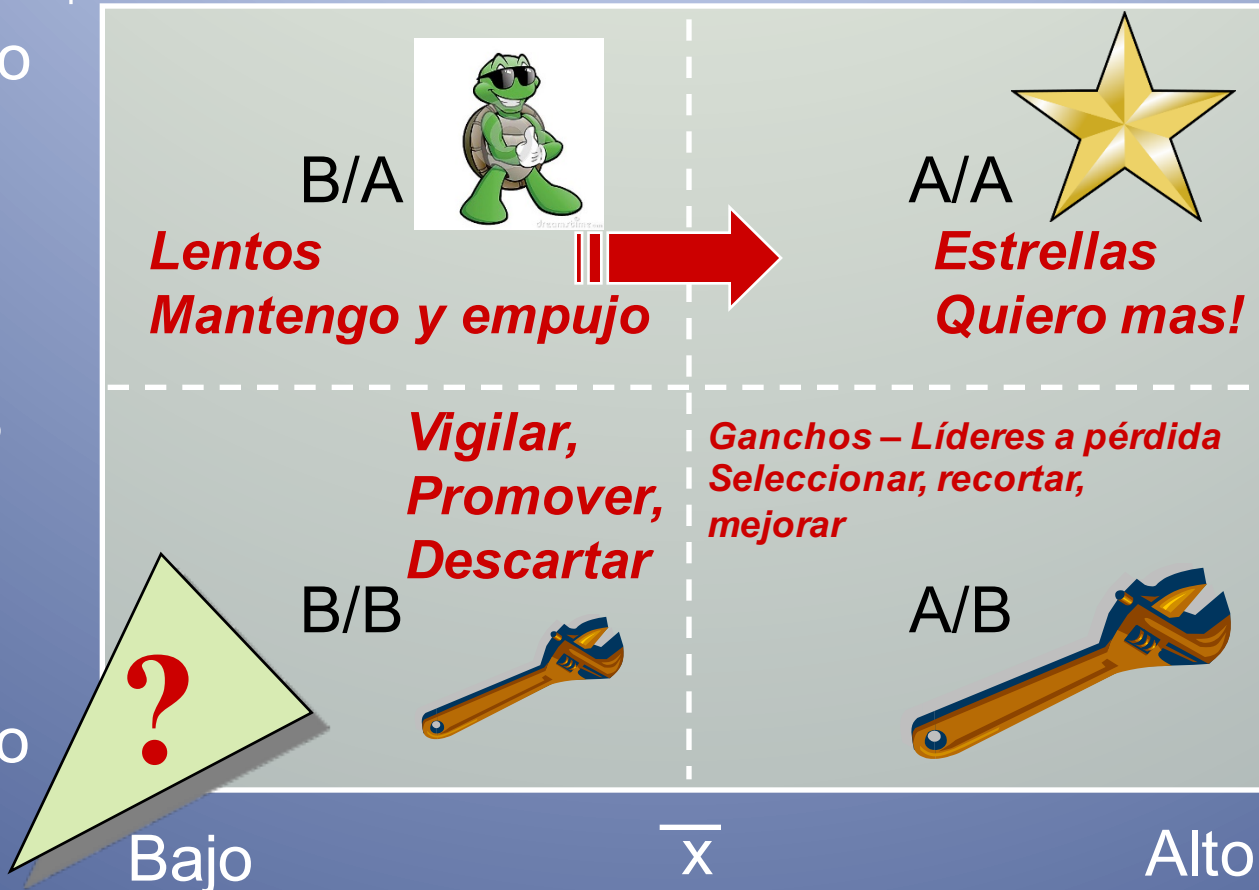
Bajo

Bajo

\bar{x}
Unidades

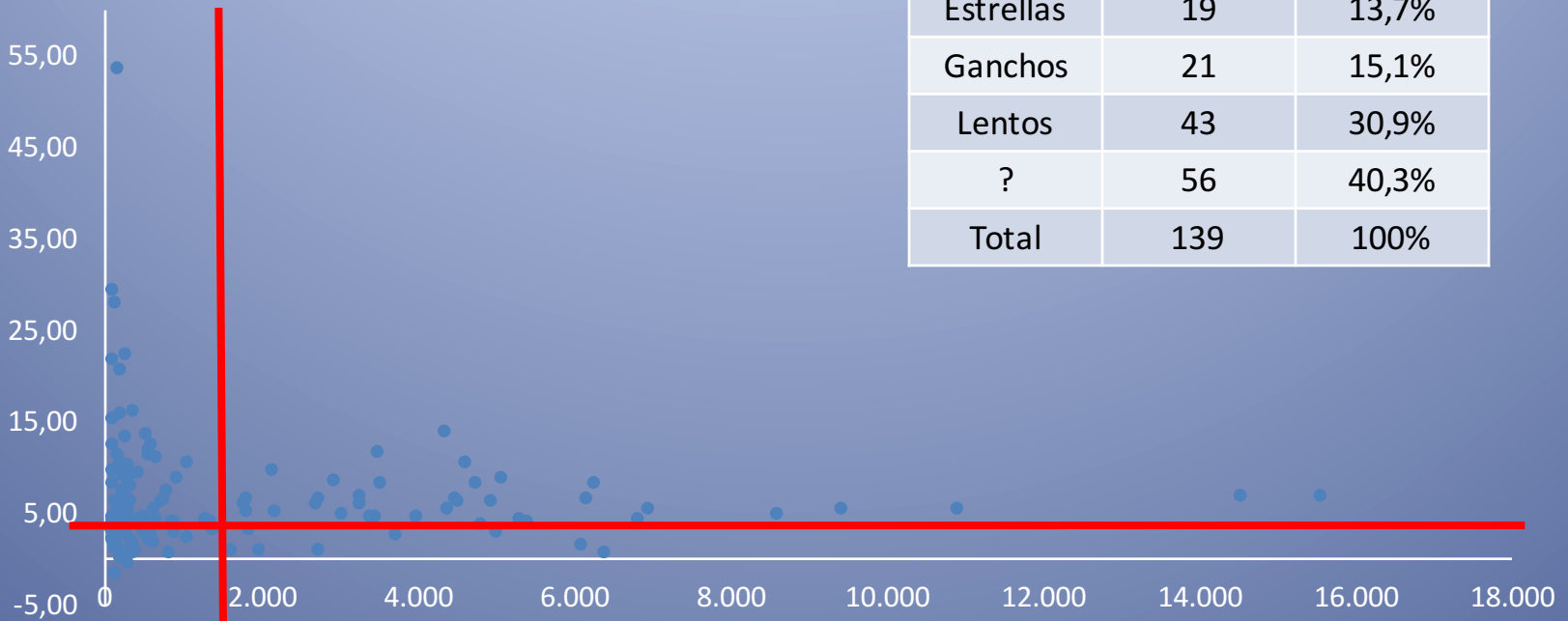
Alto

Unidades



Analizar la Composición del Surtido ej. 139 artículos

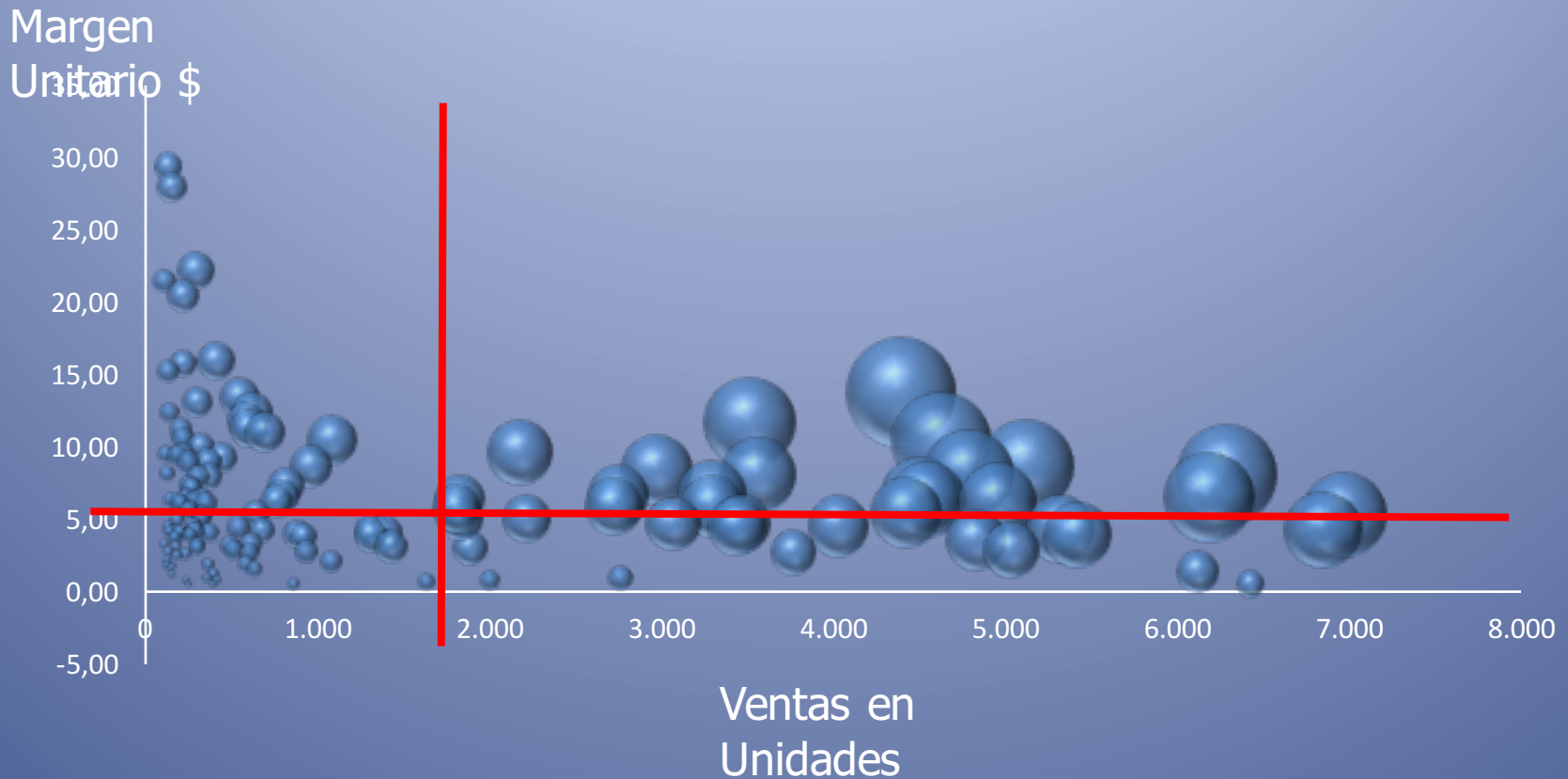
Margen
Unitario \$



Categoría	Cantidad de Arts	% de Arts
Estrellas	19	13,7%
Ganchos	21	15,1%
Lentos	43	30,9%
?	56	40,3%
Total	139	100%

Ventas en
Unidades

Zoom para reflejar masa de margen por artículo



2 Roles Principales de las Categorías

- Atraer clientes y Orientar su tráfico a través de la tienda...
ver volumen en unidades
- Traer dinero a la caja...
ver el margen bruto
 - Generar imagen
 - Hacer pruebas

Análisis detallado para ajustar el surtido por tiendas: desde la tienda al departamento, las categorías y los SKU

Revisión de las categorías – Ejemplo Tiendas X*

Análisis de categorías

Categoría	Ventas netas	Margen bruto	Ventas/inventario	GMROI
Almacén	\$238.600	17%	2,6x	0,43
Bebidas Alcohólicas	\$45.100	18%	1,4x	0,26
Bazar	\$11.600	29%	1,2x	0,34
Textil	\$8.900	23%	2,3x	0,53

Análisis de categoría – Categoría Bebidas Alcohólicas (selección de subcategorías)

Subcategorías	Ventas netas	Margen bruto	Ventas/inventario	GMROI
Cerveza	\$7.170	20%	3,8x	0,76
Whiskies	\$6.780	16%	2,8x	0,44
Espumantes	\$1.650	21%	0,7x	0,14
Vinos	\$18.280	17%	1,6x	0,27

Análisis de producto – Subcategoría Espumantes
(Selección de productos)

Producto	Precio	Ventas netas	Margen bruto	Ventas/inventario	GMROI
Sidra del Valle Bot x 750	\$24	\$123	28%	1,01x	0,28
Champagne Toso Bot x 750	\$46	\$106	20%	0,7x	0,14
Vino Esp Frizze Bot x 75	\$29	\$79	18%	0,6x	0,11

* Los datos de TiendasX son ilustrativos

Y un interesante potencial de mejora

15% Generan Trafico - 54% lentos – 31% ?

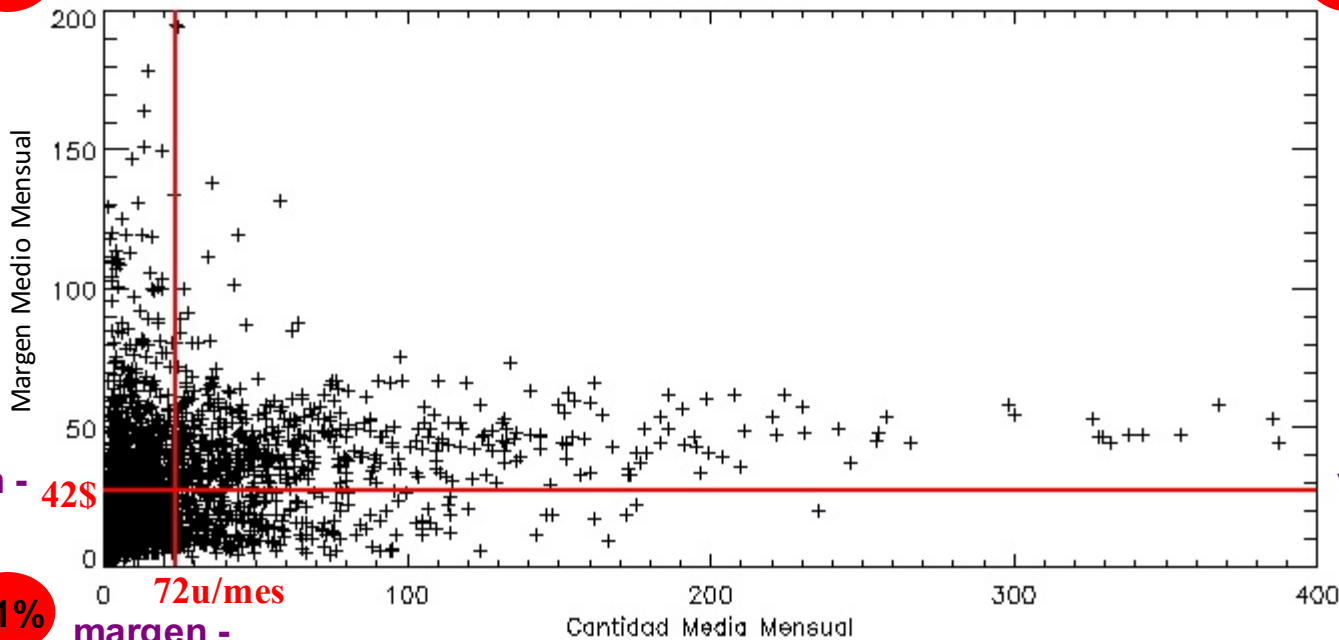
Todos los artículos



54%

margen +

8%



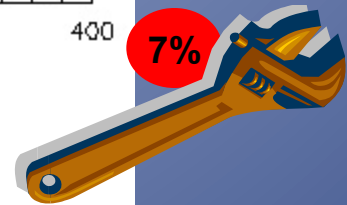
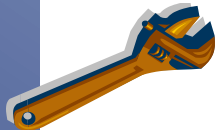
volumen - 42\$

volumen +

31%

margen -

7%



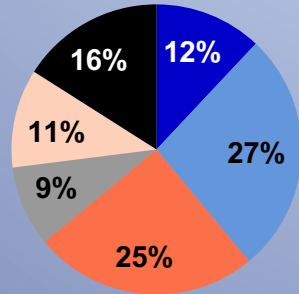
Quién es quién en el surtido

	Total	"Estrellas"	"Lentos"	"Ganchos"	"?"
FruVer	13%	33%	12%	19%	6%
Congelados	18%	10%	27%	3%	4%
Golosinas	34%	45%	25%	55%	42%
Snacks	10%	6%	9%	20%	8%
Galletitas	10%	1%	11%	3%	17%
Textil	15%	5%	16%	0%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Base	1.314	143	738	141	292

Nota: Base en cantidad de artículos en inventario - promedio mensual

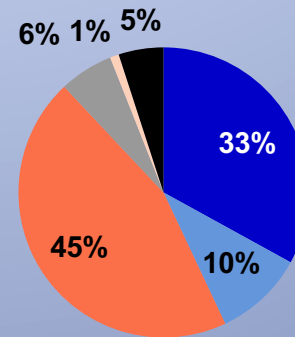
Quién es quién

Lentos



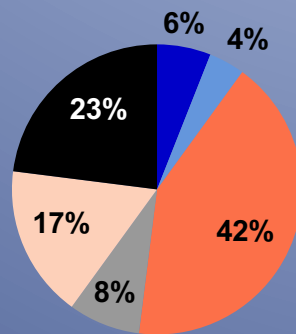
Base: 4486 artículos

Estrellas



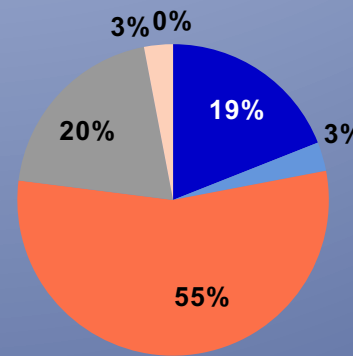
Base: 685 artículos

Incógnitas

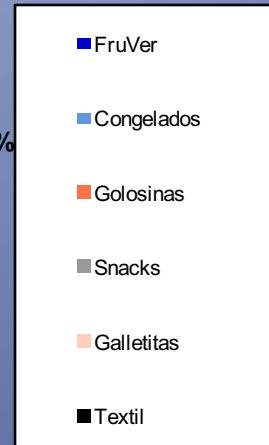


Base: 2609 artículos

Ganchos



Base: 579 artículos



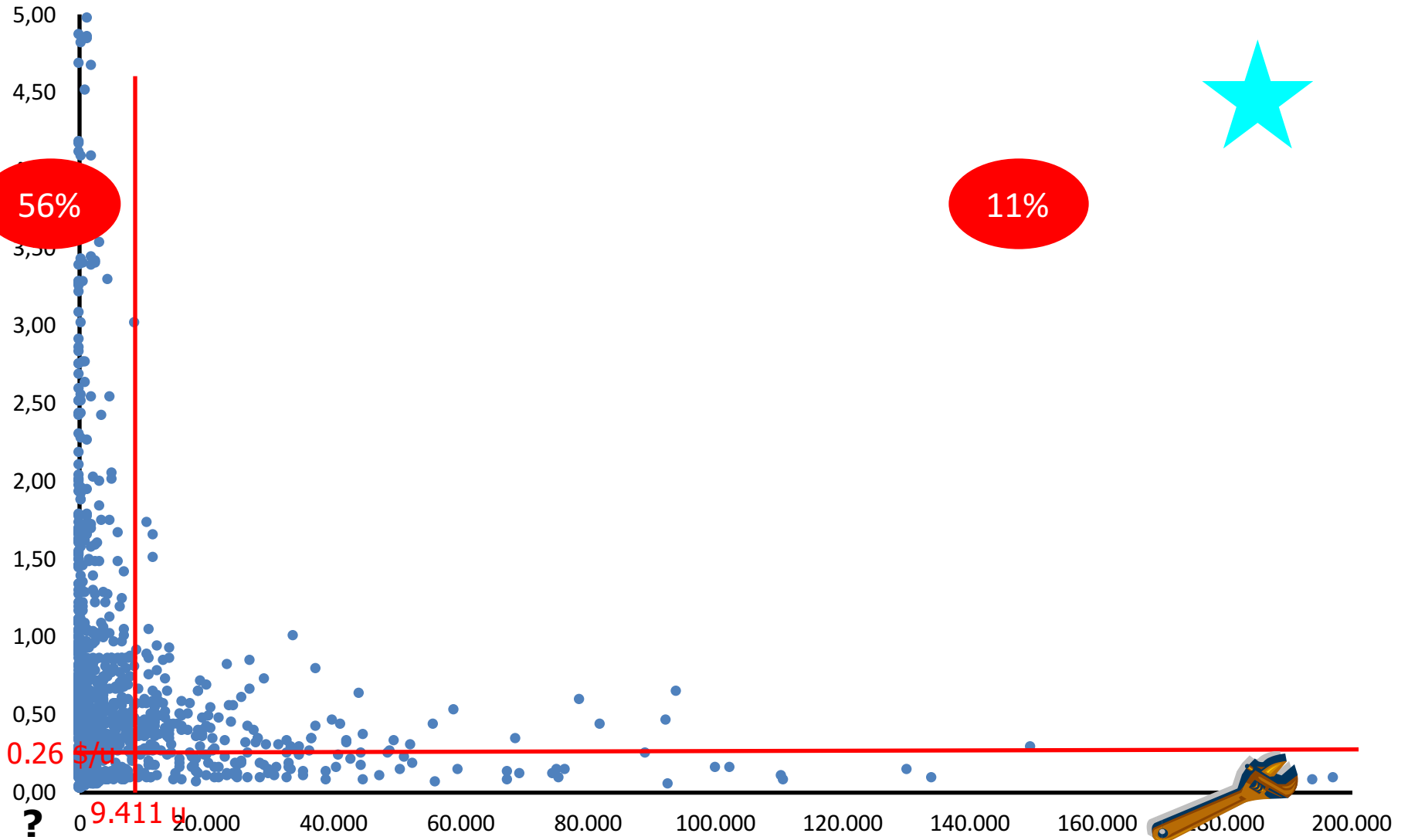
TODOS LOS ARTÍCULOS

CATEGORIAS SELECCIONADAS

¿ Dónde ponemos los \$?



Margen Unitario



56%

11%

0.26 \$/u

9.411 u

22%

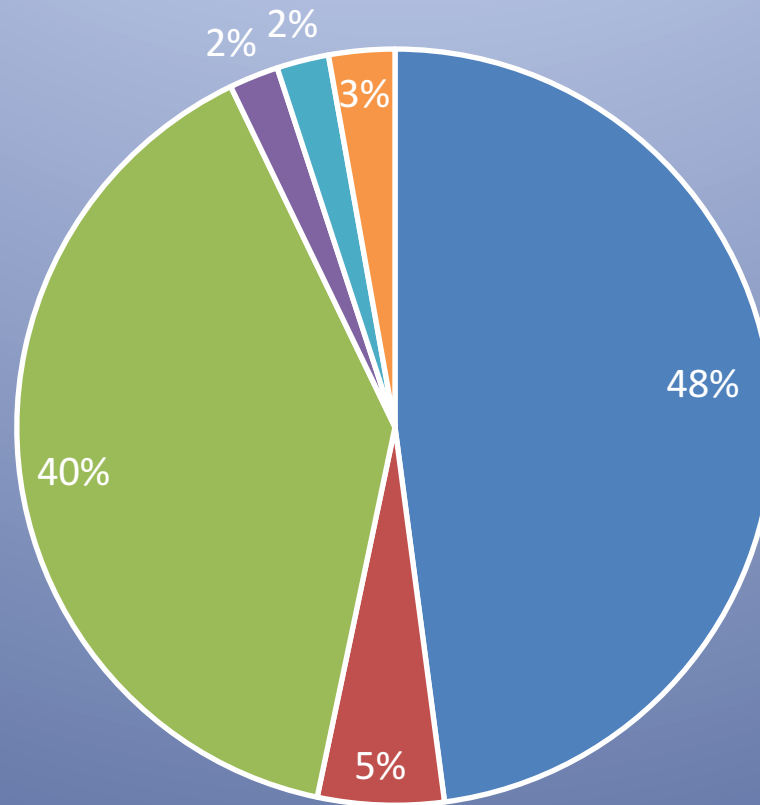
11%

Ventas en unidades



Análisis de Surtidos

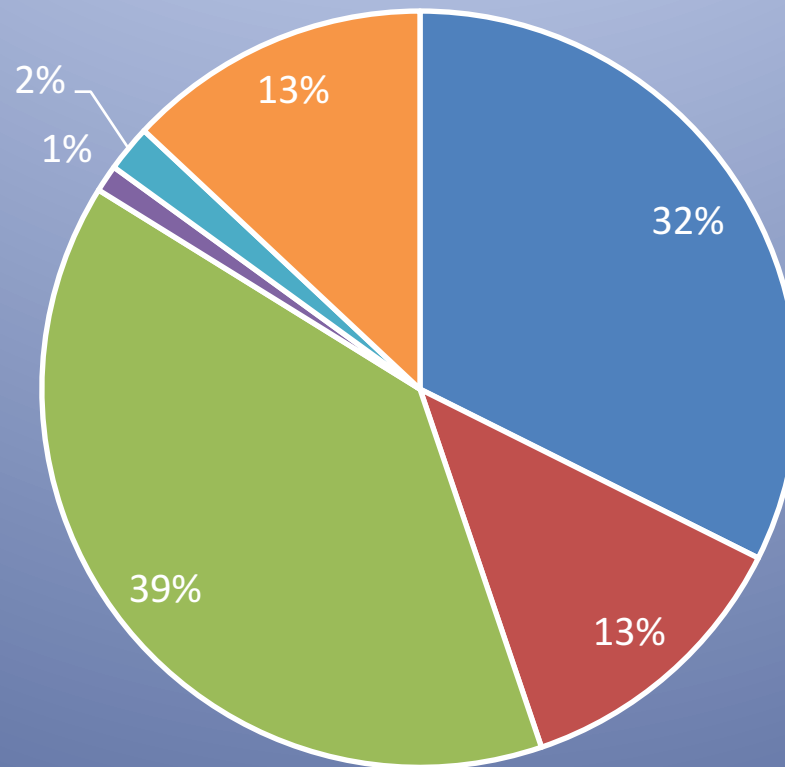
Participación en Unidades



□ Fruver □ Congelados □ Golosinas □ Snacks □ Galletitas □ Textil

Análisis de Surtidos

Participación en \$ de Margen Bruto



□ Fruver □ Congelados □ Golosinas □ Snacks □ Galletitas □ Textil

GOLOSINAS



Margen Unitario

13%

45%



2,50

43%

25%

% de la categoría

% del total

1,50

1,00

0,50

0,00

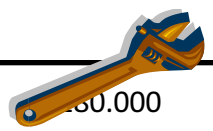
?

29%

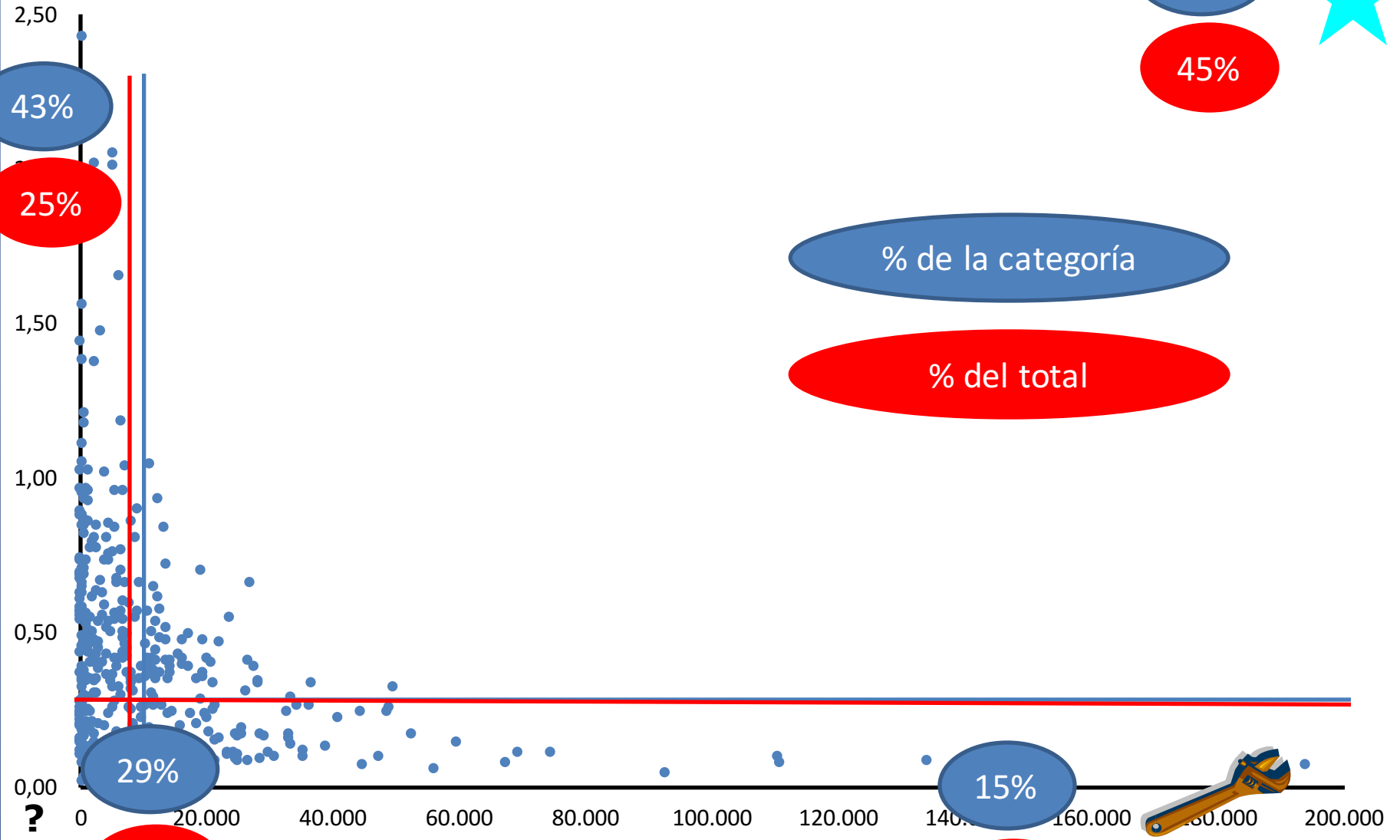
15%

42%

55%



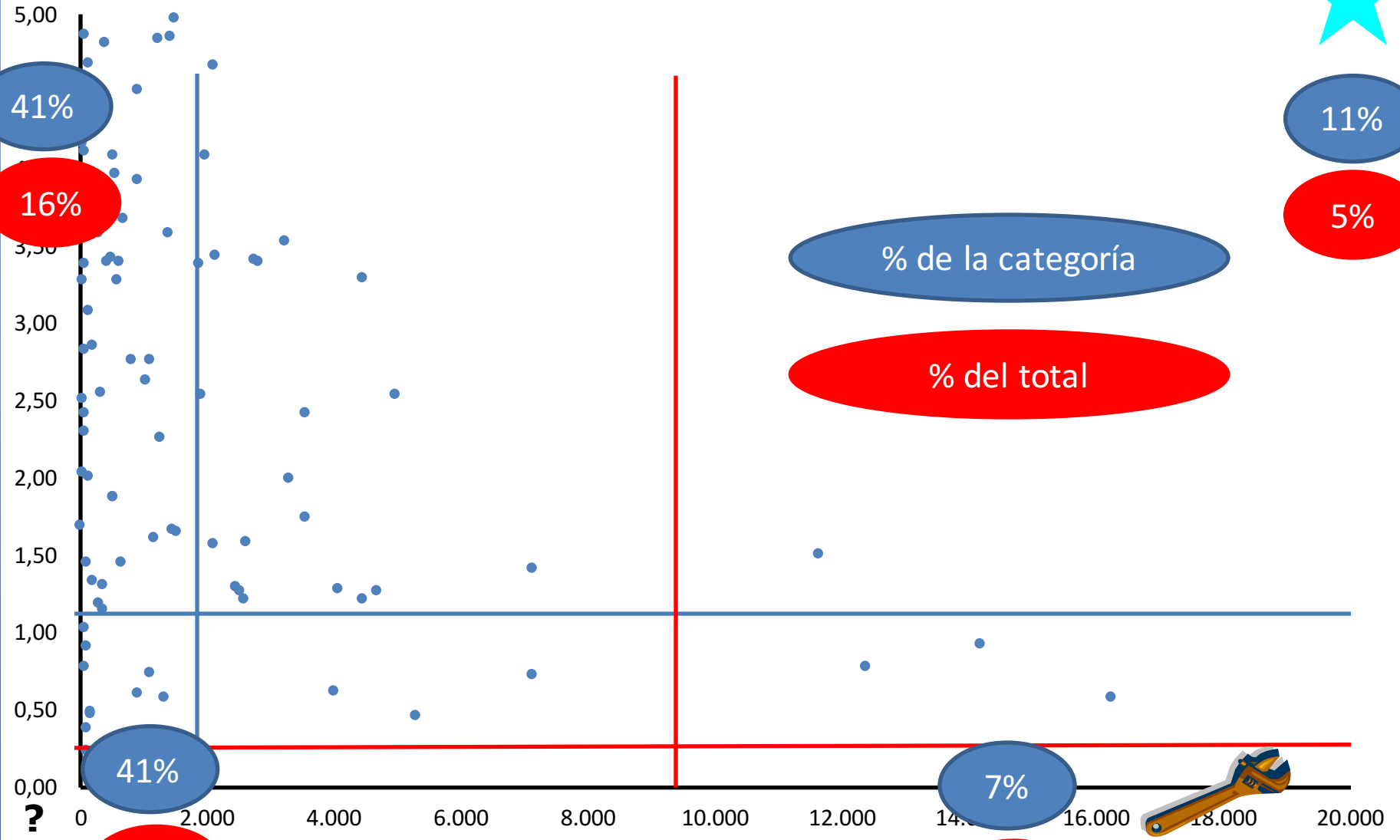
Ventas en unidades



TEXTIL



Margen Unitario



41%

16%

41%

23%

7%

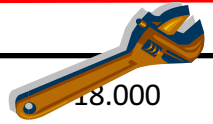
0%

11%

5%

% de la categoría

% del total



Ventas en unidades

FRUVER



Margen Unitario

12%

33%



2,00

76%

12%

1,40

% de la categoría

1,20

% del total

1,00

0,80

0,60

0,40

0,20

0,00

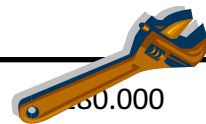
6%

6%

?

6%

19%



Ventas en unidades

CONGELADOS

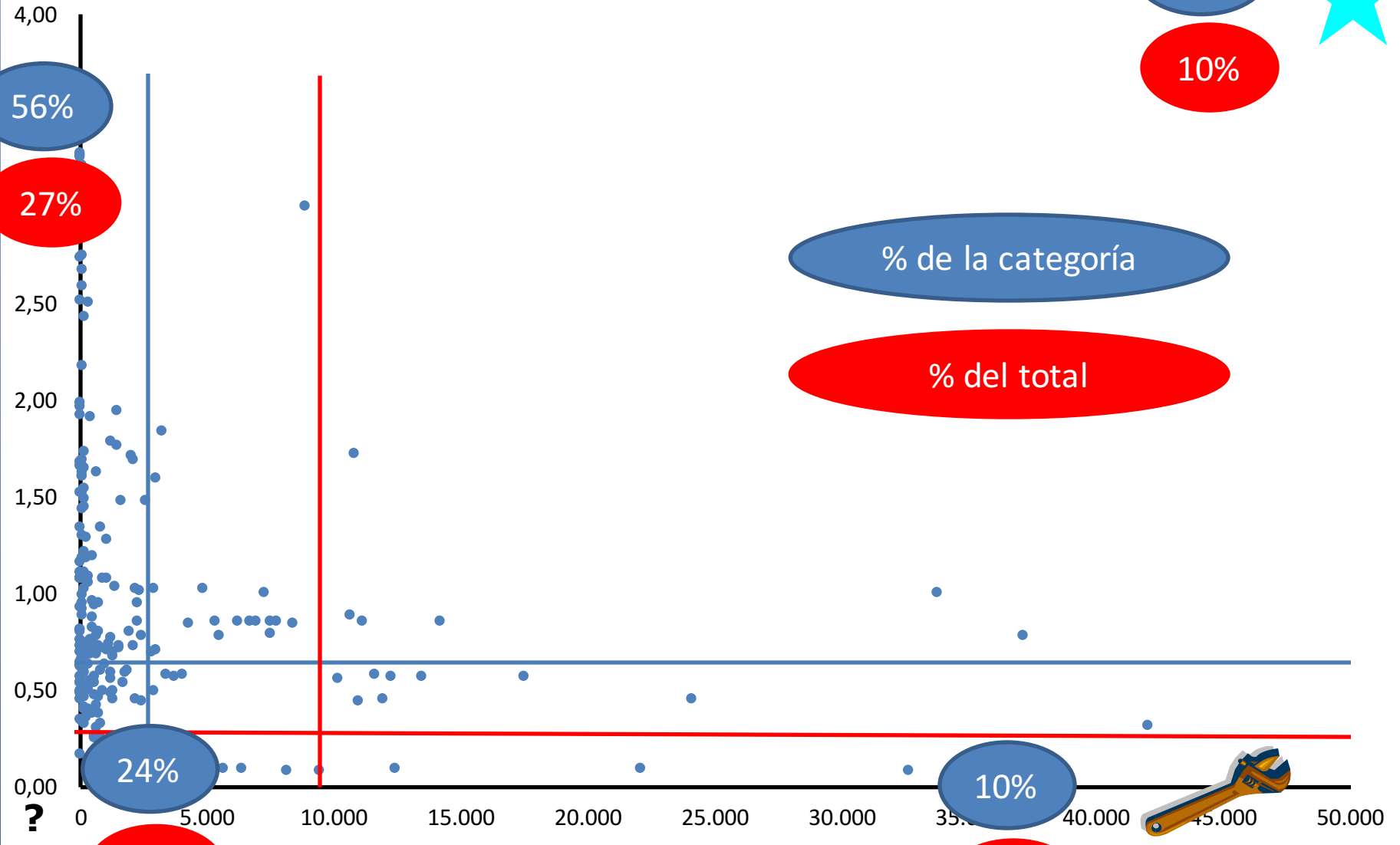


Margen Unitario

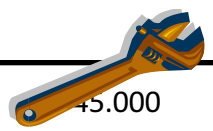
10%



10%



?

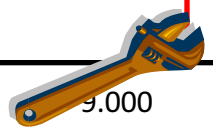
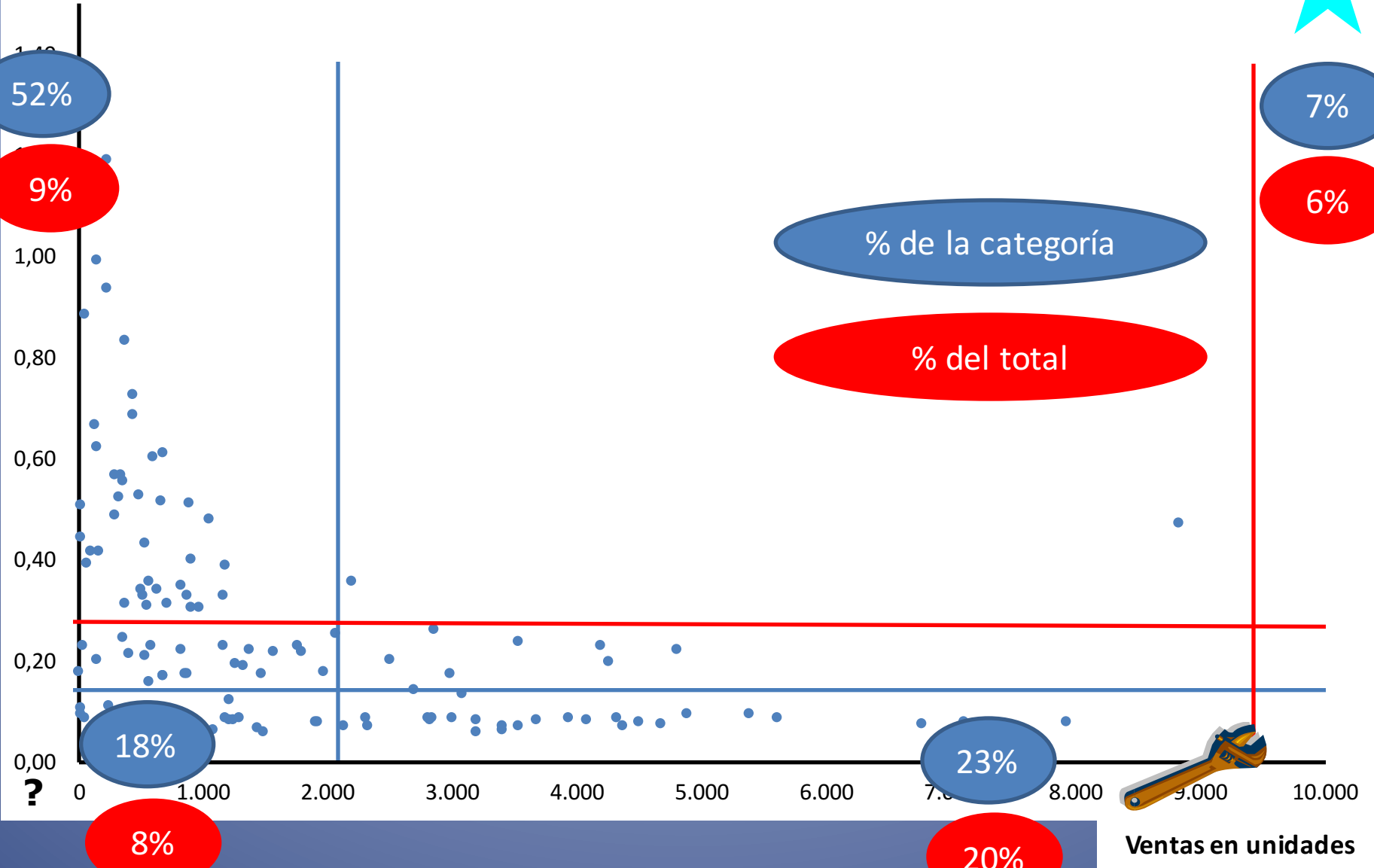


Ventas en unidades

SNACKS



Margen Unitario

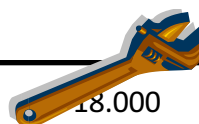
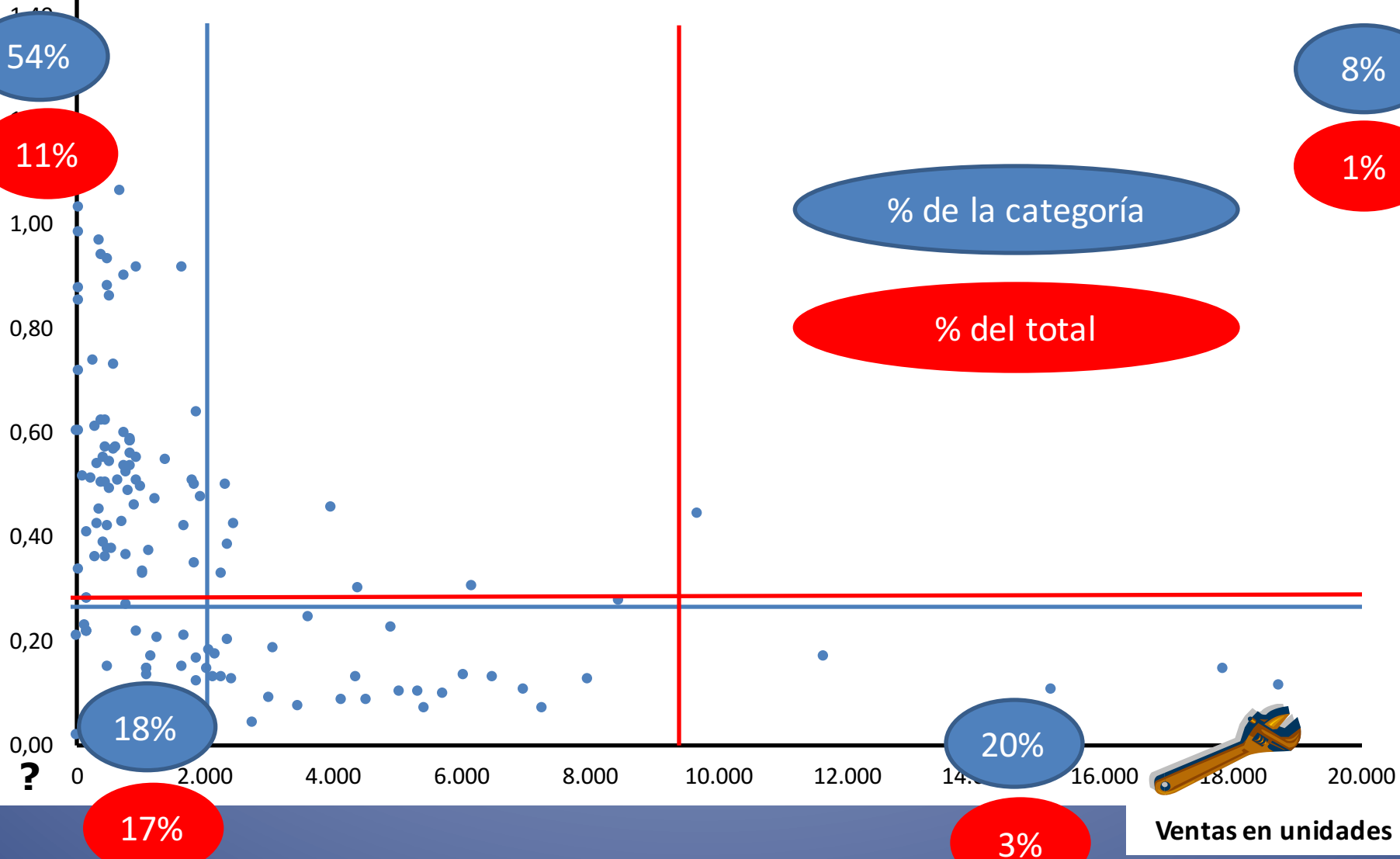


Ventas en unidades

GALLETITAS



Margen Unitario



Ventas en unidades

Controlar los roles y limpiar

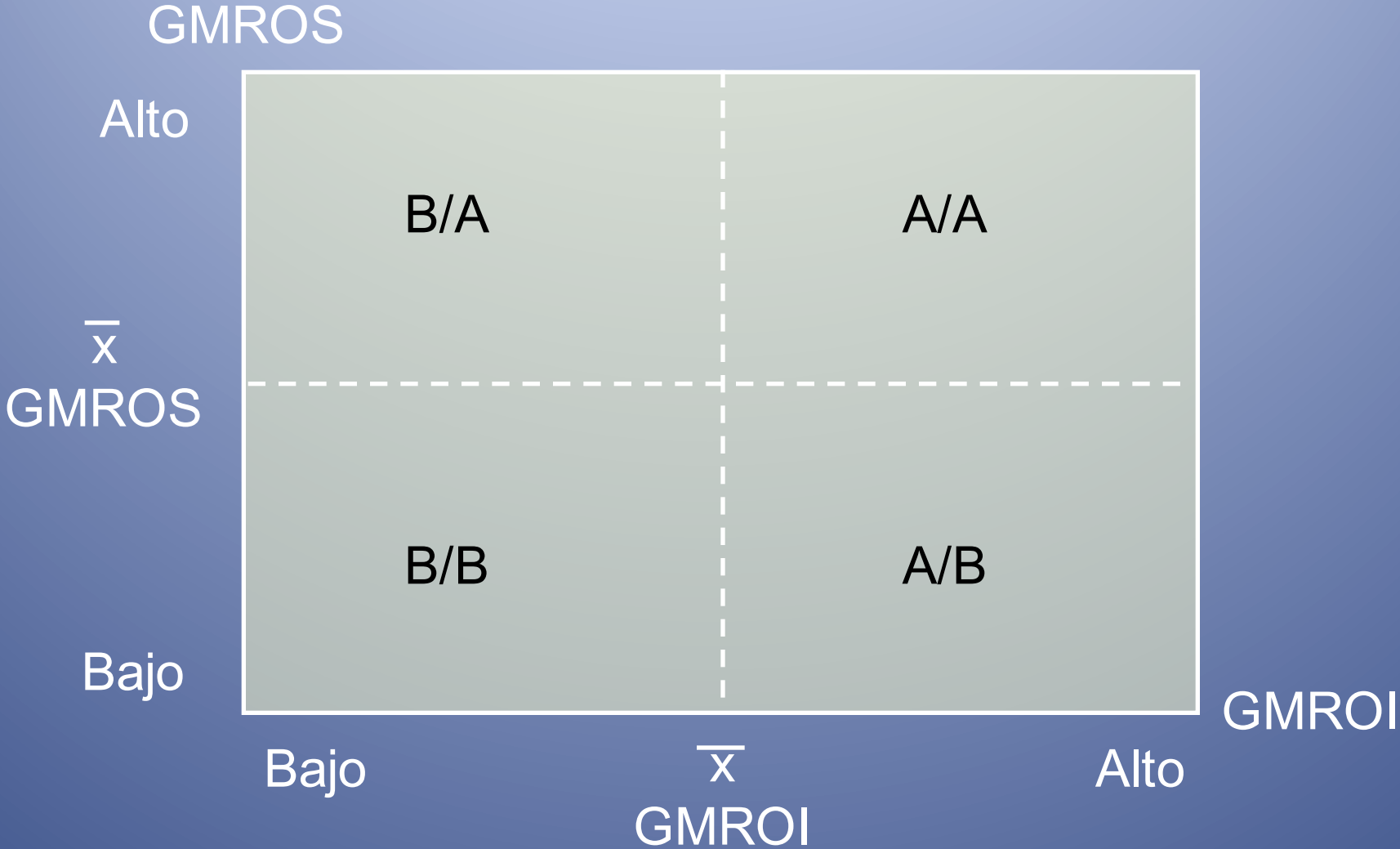
- Dos Roles Fundamentales
 - ✓ Generar Tráfico: “Traer clientes a la tienda”
 - ✓ Generar Margen: “Traer dinero a la caja”
- Otros Roles:
 - ✓ Generar Imagen: 10% a 15%
 - ✓ Innovar - Hacer Pruebas: 10% a 15%
 - ✓ Generar impulso
 - ✓ Mejorar / complementar surtido

Una tarea constante: Limpiar los Fallos!

Clasificando Categorías - Secciones por Tiendas

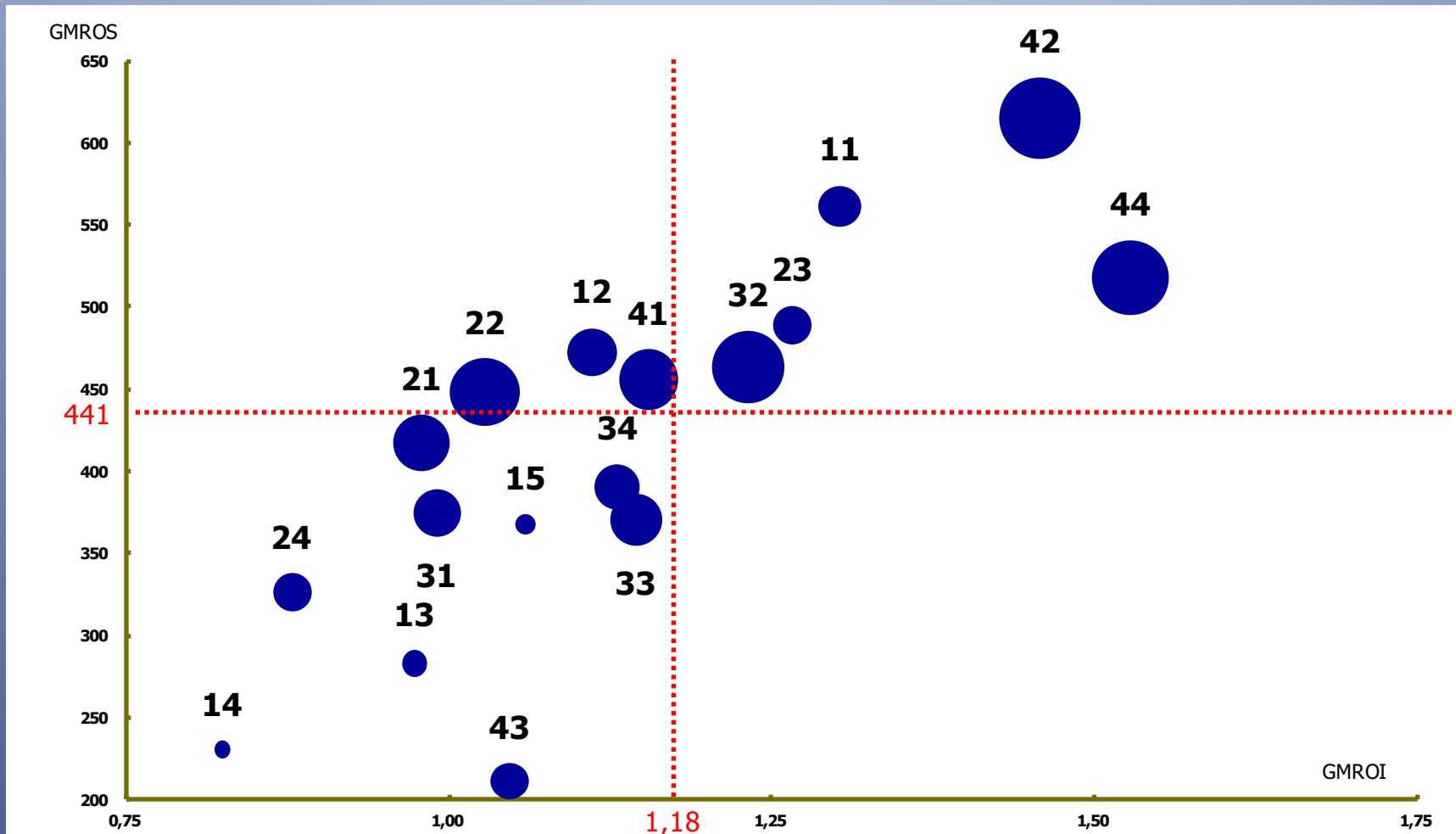
Rendimiento (Margen Bruto)

de Superficies e Inventarios



GRUPOS COMPARABLES DE TIENDAS

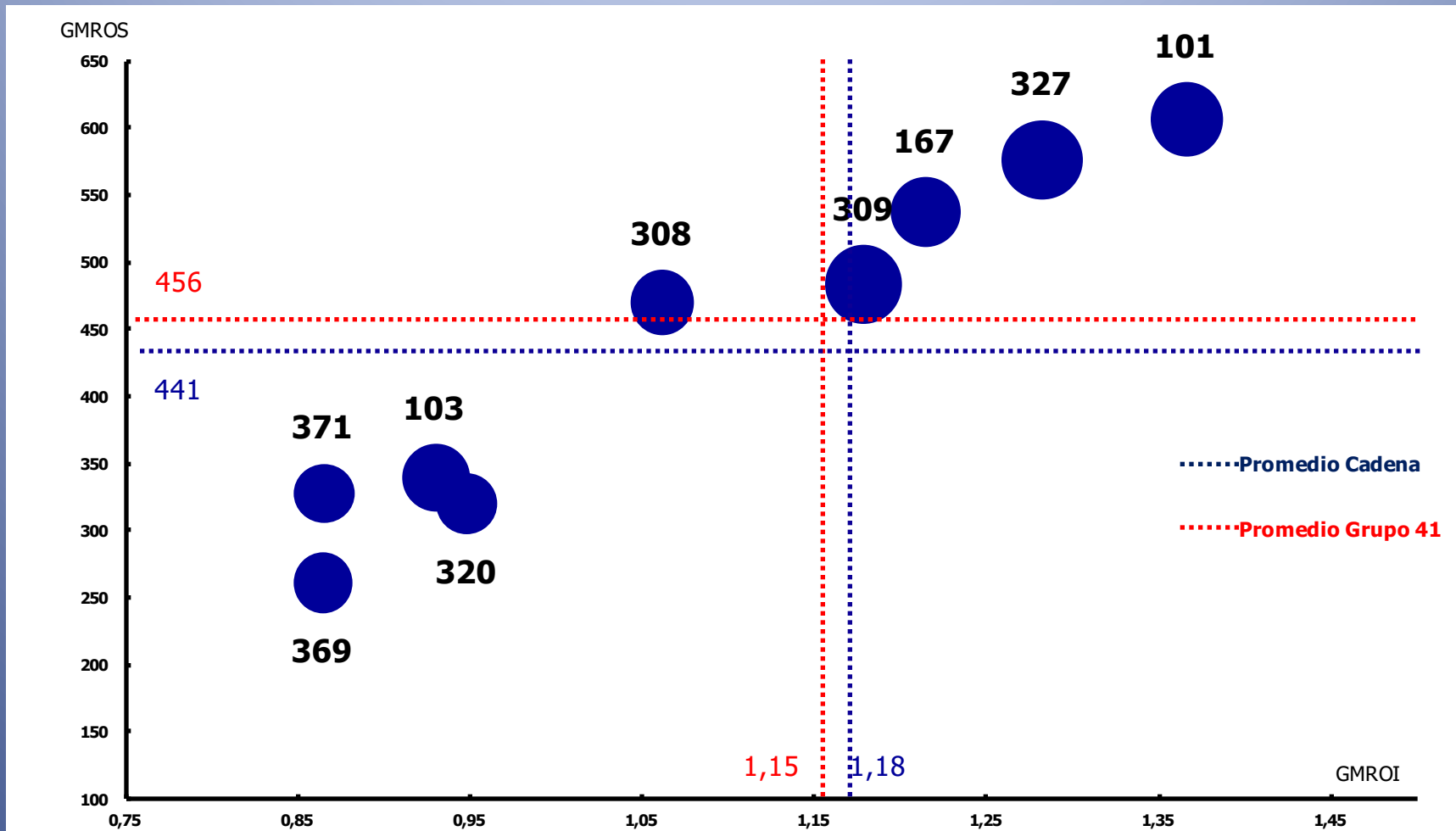
Rendimiento de los metros y los inventarios



El tamaño de las burbujas representa el peso de las ventas en USD

TIENDAS DEL GRUPO COMPARABLE 41

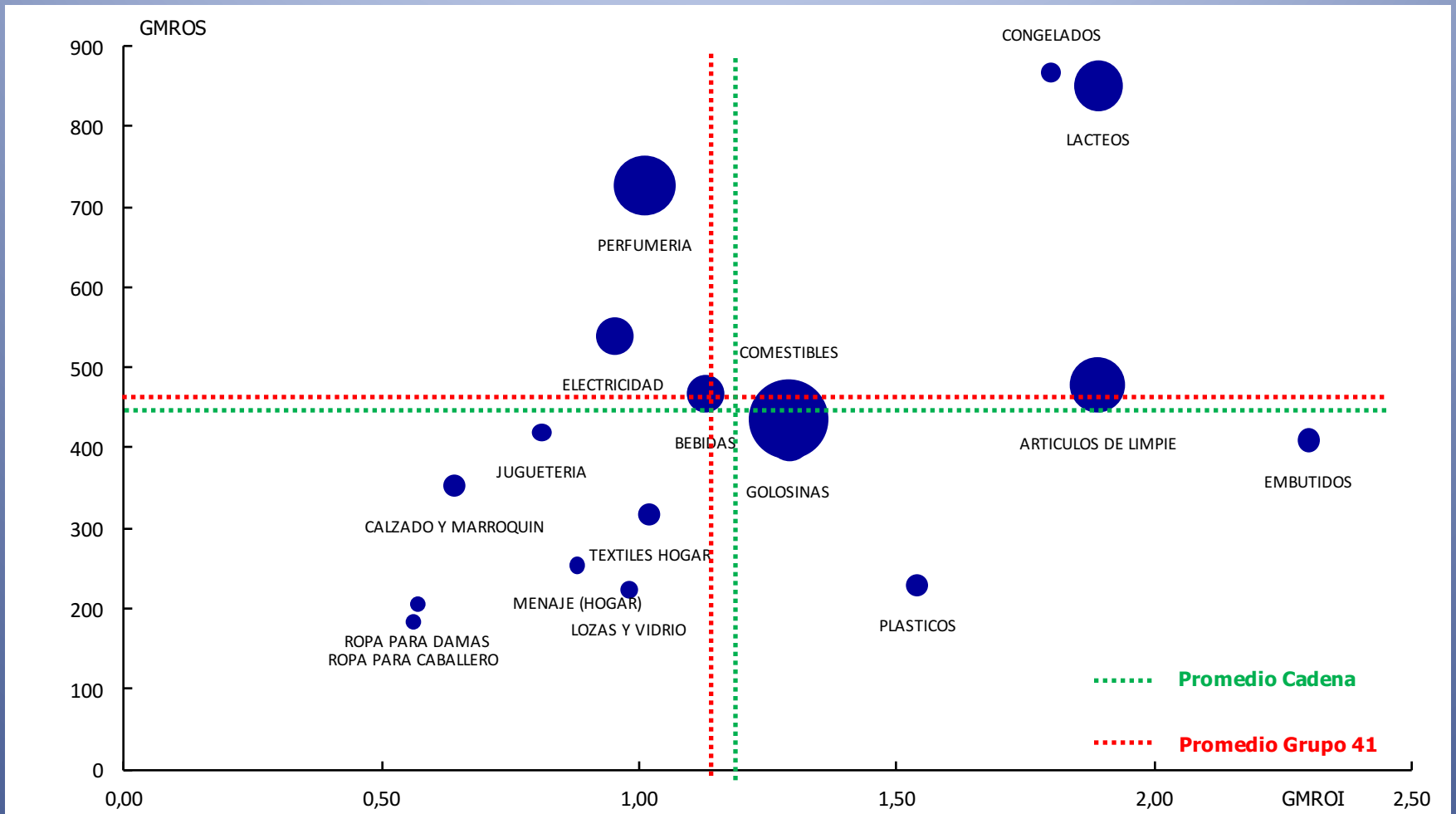
Rendimiento de los metros y los inventarios



El tamaño de las burbujas representa el peso de las ventas en USD.

SECTORES DE TIENDAS DEL GRUPO 41

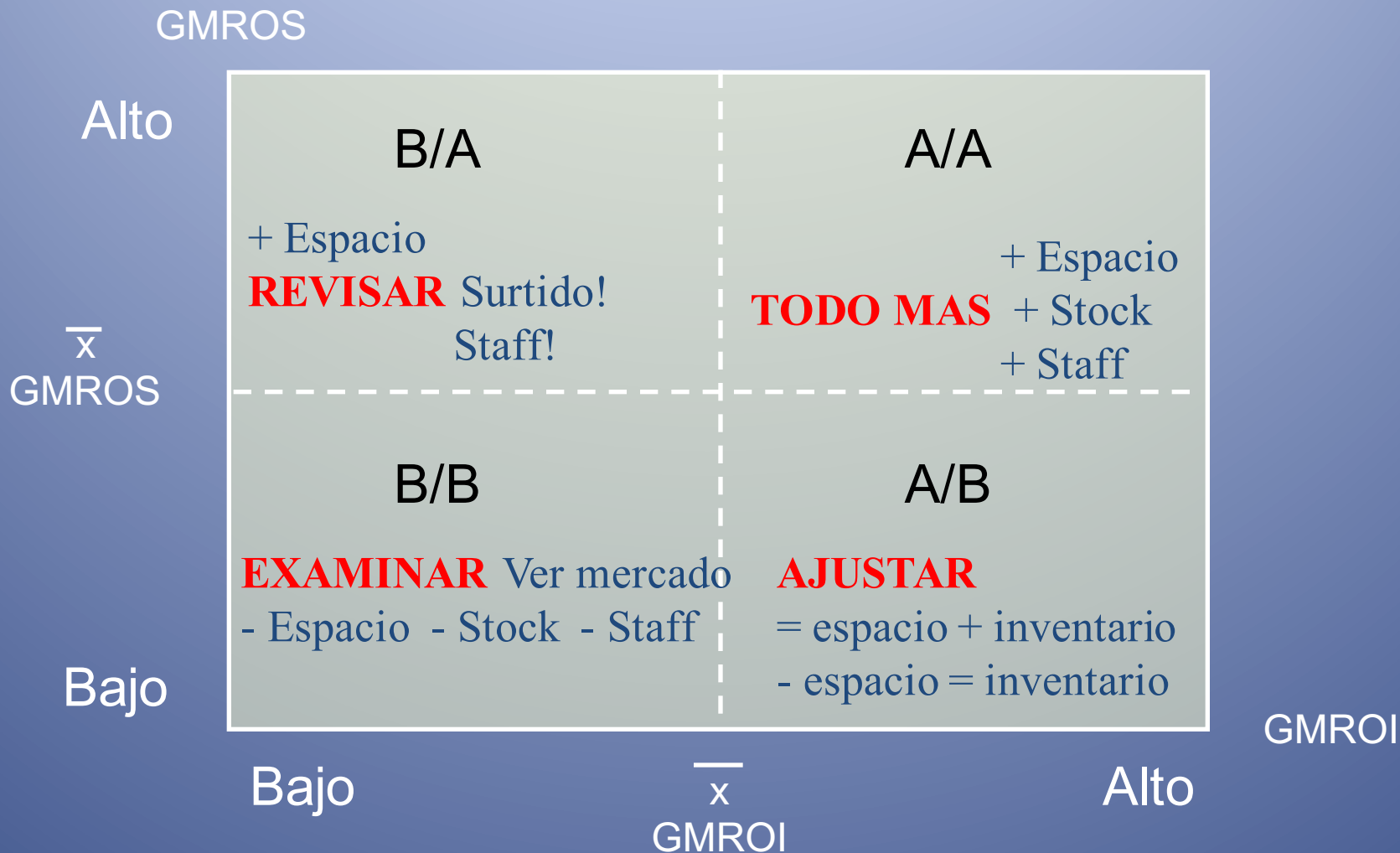
Rendimiento de los metros y los inventarios



El tamaño de las burbujas representa el peso de las ventas en USD.

Clasificando Categorías - Secciones por Tiendas

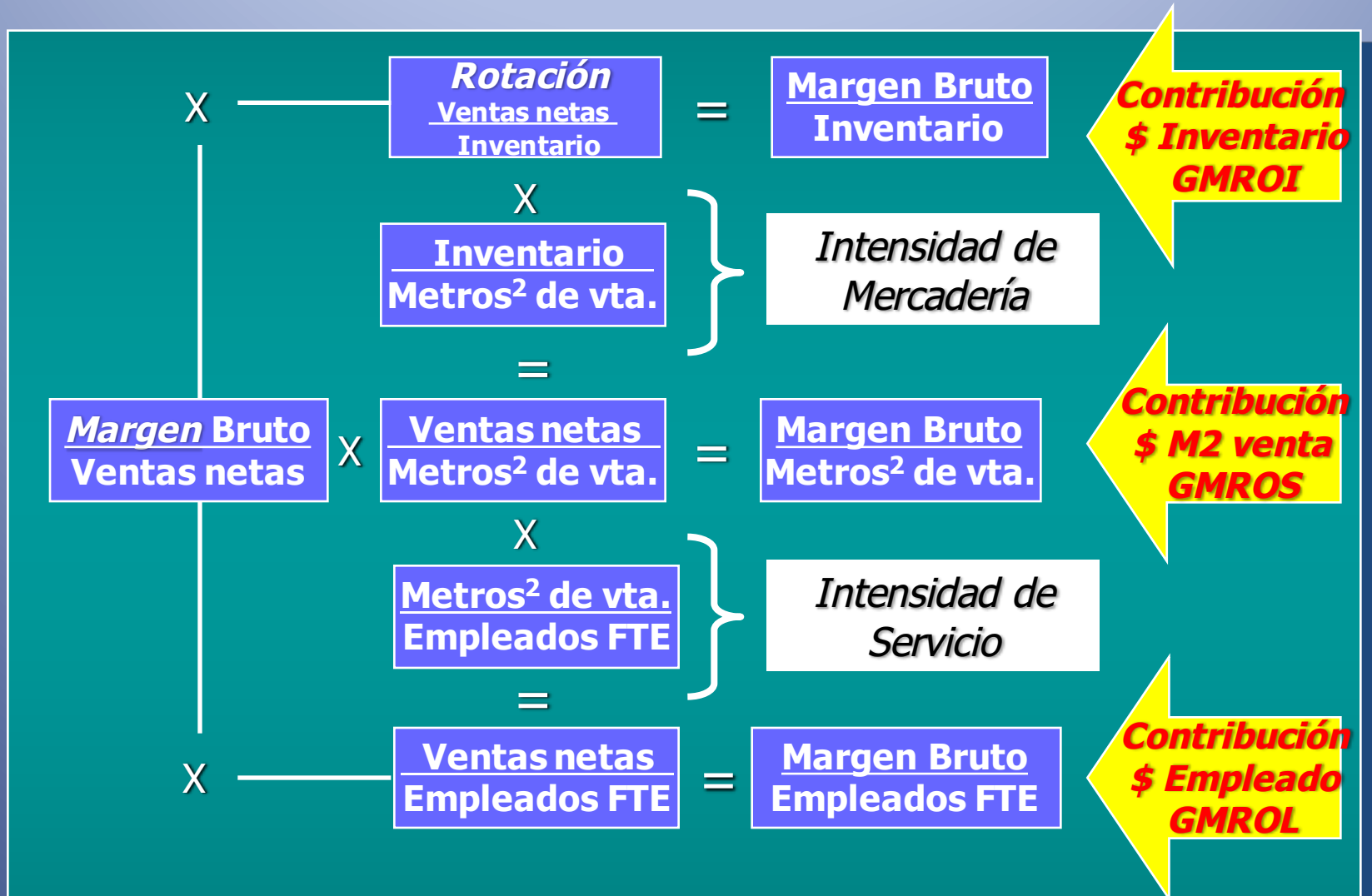
Rendimiento (Margen Bruto) de Superficies e Inventarios



Gestión Estratégica de Recursos

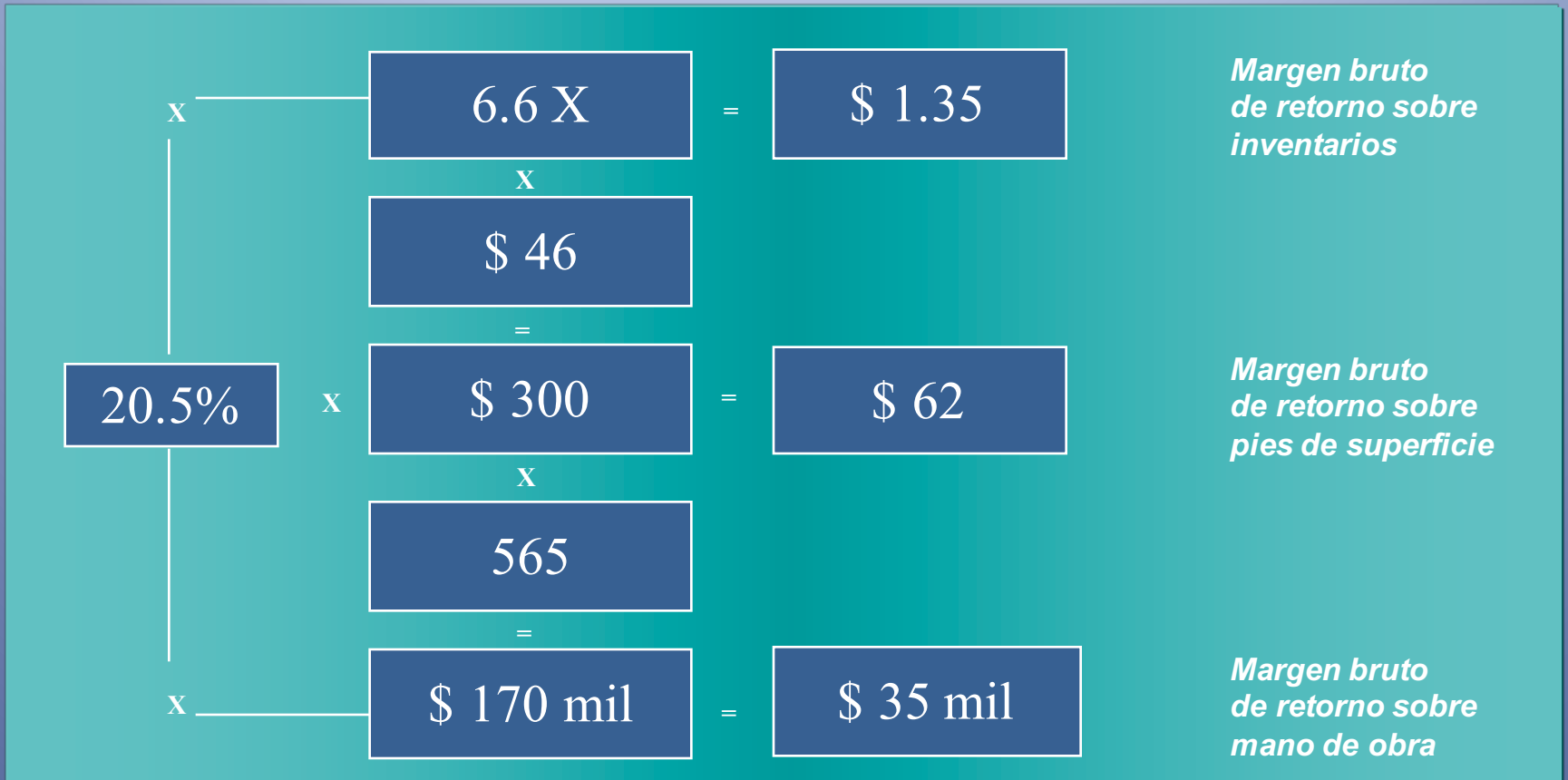
La Matriz Maestra

Medir Productividad de Recursos Clave



Ratios de la Matriz Maestra Wal-Mart I

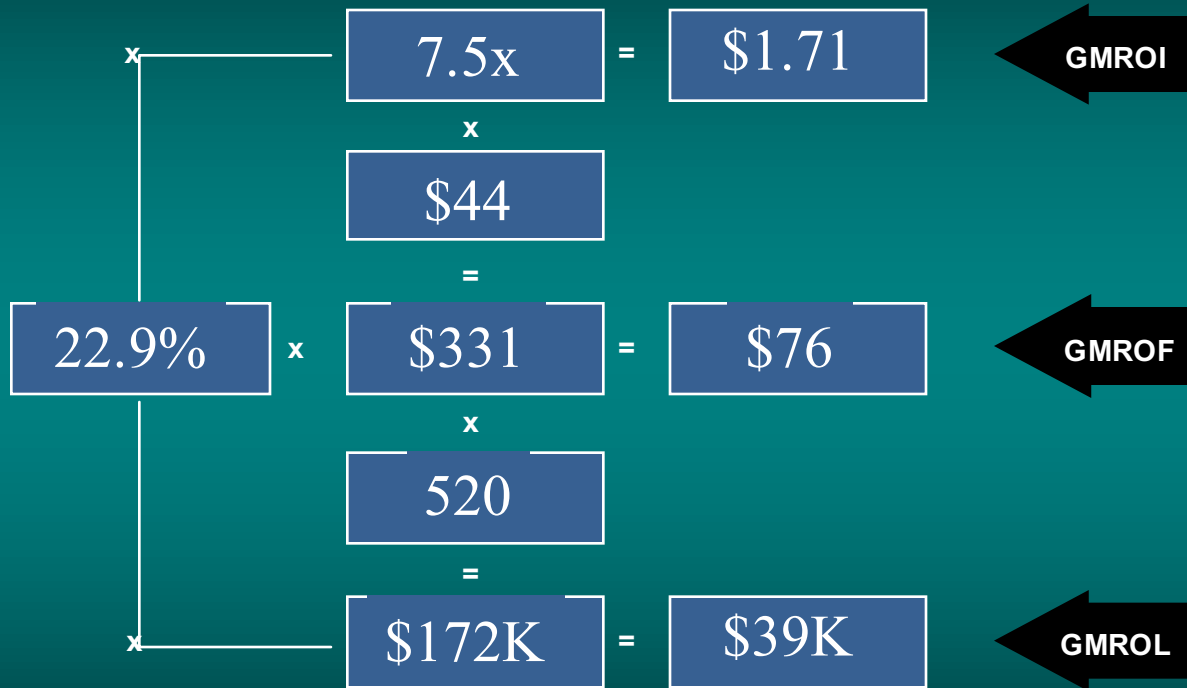
Gestión de Recursos Estratégicos en el Comercio Minorista



Nota: la multiplicación de los ratios no es exacta por el redondeo.

Fuente: Estimaciones de K Mart 10-K y R²SG

Ratios de la Matriz Maestra Wal-Mart II

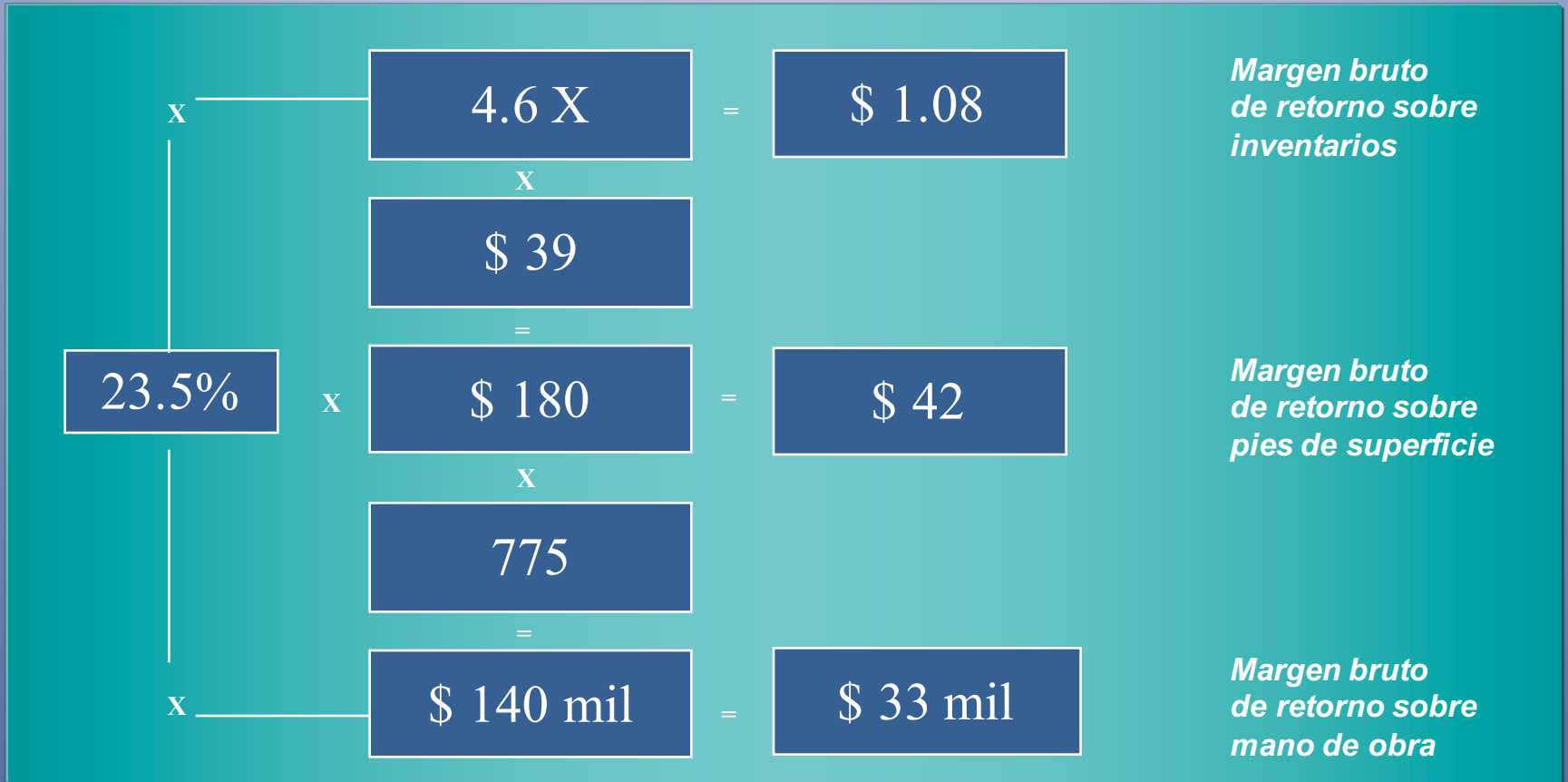


Note: Ratios May Not Multiply Through Exactly Due To Rounding

Source: Wal-Mart 10-K & LJR Estimates

Ratios de la Matriz Maestra K Mart

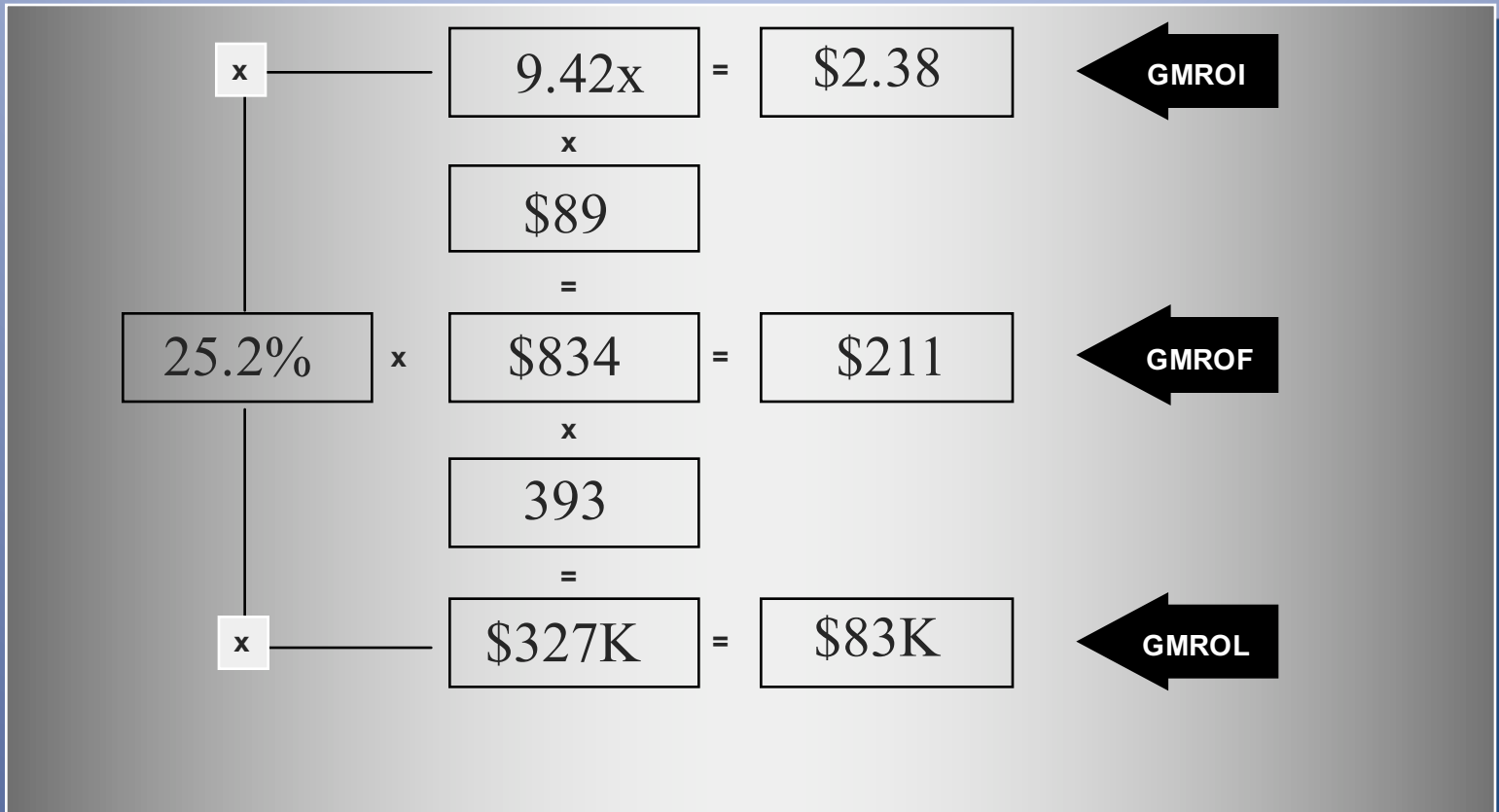
Gestión de Recursos Estratégicos en el Comercio Minorista



Nota: la multiplicación de los ratios no es exacta por el redondeo.

Fuente: Estimaciones de K Mart 10-K y R²SG

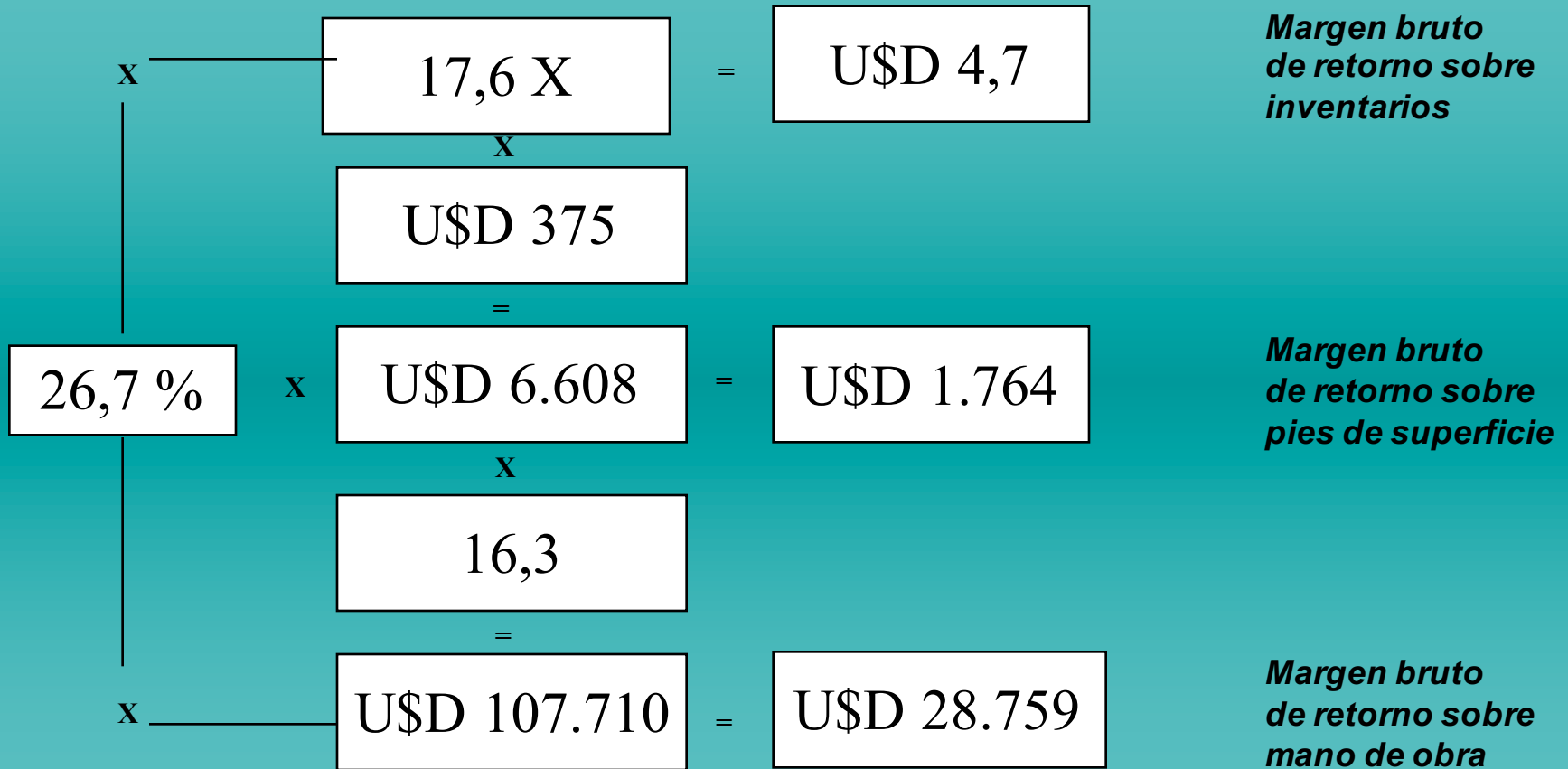
Ratios Matriz Maestra para Best Buy



Note: Ratios May Not Multiply Through Exactly Due To Rounding

Source: Best Buy 10-K & LJR Estimates

Ratios de la Matriz Maestra Cadena T-E



Nota: la multiplicación de los ratios no es exacta por el redondeo.

Tienda: 12

Tienda de Comparación: 15

CADENA DE
SUPERMERCADOS T-E

DATOS MENSUALES

Margen Bruto %

Comp.	Utilidad Bruta [\$000]	539.550	26,1%
	Ventas Netas [\$000]	2.067.241	
Tienda	Utilidad Bruta [\$000]	968.625	26,2%
	Ventas Netas [\$000]	3.697.042	
Promedio Cadena	Utilidad Bruta [\$000]	11.456.918	26,1%
	Ventas Netas [\$000]	43.896.238	

Ratio Ventas sobre Inventario

Comp.	Ventas Netas [\$000]	2.067.241	1,50
	Inv. Prom.(al costo)	1.372.855	
Tienda	Ventas Netas [\$000]	3.697.042	1,51
	Inv. Prom.(al costo)	2.452.005	
Promedio BJR	Ventas Netas [\$000]	43.896.238	1,52
	Inv. Prom.(al costo)	28.824.730	

GPROI: Margen Bruto sobre Inventario

0,39	539.550	Utilidad Bruta [\$000]
	1.372.855	Inv. Prom.(al costo)
0,40	968.625	Utilidad Bruta [\$000]
	2.452.005	Inv. Prom.(al costo)
0,40	11.456.918	Utilidad Bruta [\$000]
	28.824.730	Inv. Prom.(al costo)

Intensidad de las Mercaderías

Comp.	Inv. Prom.(al costo)	1.372.855	229
	Metros cuadrados	5.995	
Tienda	Inv. Prom.(al costo)	2.452.005	443
	Metros cuadrados	5.535	
Promedio BJR	Inv. Prom.(al costo)	28.824.730	395
	Metros cuadrados	72.974	

Ventas por metro cuadrado

Comp.	Ventas Netas [\$000]	2.067.241	345
	Metros cuadrados	5.995	
Tienda	Ventas Netas [\$000]	3.697.042	668
	Metros cuadrados	5.535	
Promedio BJR	Ventas Netas [\$000]	43.896.238	601
	Metros cuadrados	72.974	

GPROS: Margen Bruto sobre Superficie de Venta

90	539.550	Utilidad Bruta [\$000]
	5.995	Metros cuadrados
175	968.625	Utilidad Bruta [\$000]
	5.535	Metros cuadrados
157	11.456.918	Utilidad Bruta [\$000]
	72.974	Metros cuadrados

Intensidad del Servicio

Comp.	Metros cuadrados	5.995	21,7
	Empleados full time	276	
Tienda	Metros cuadrados	5.535	15,5
	Empleados full time	356	
Promedio BJR	Metros cuadrados	72.974	14,5
	Empleados full time	5.031	

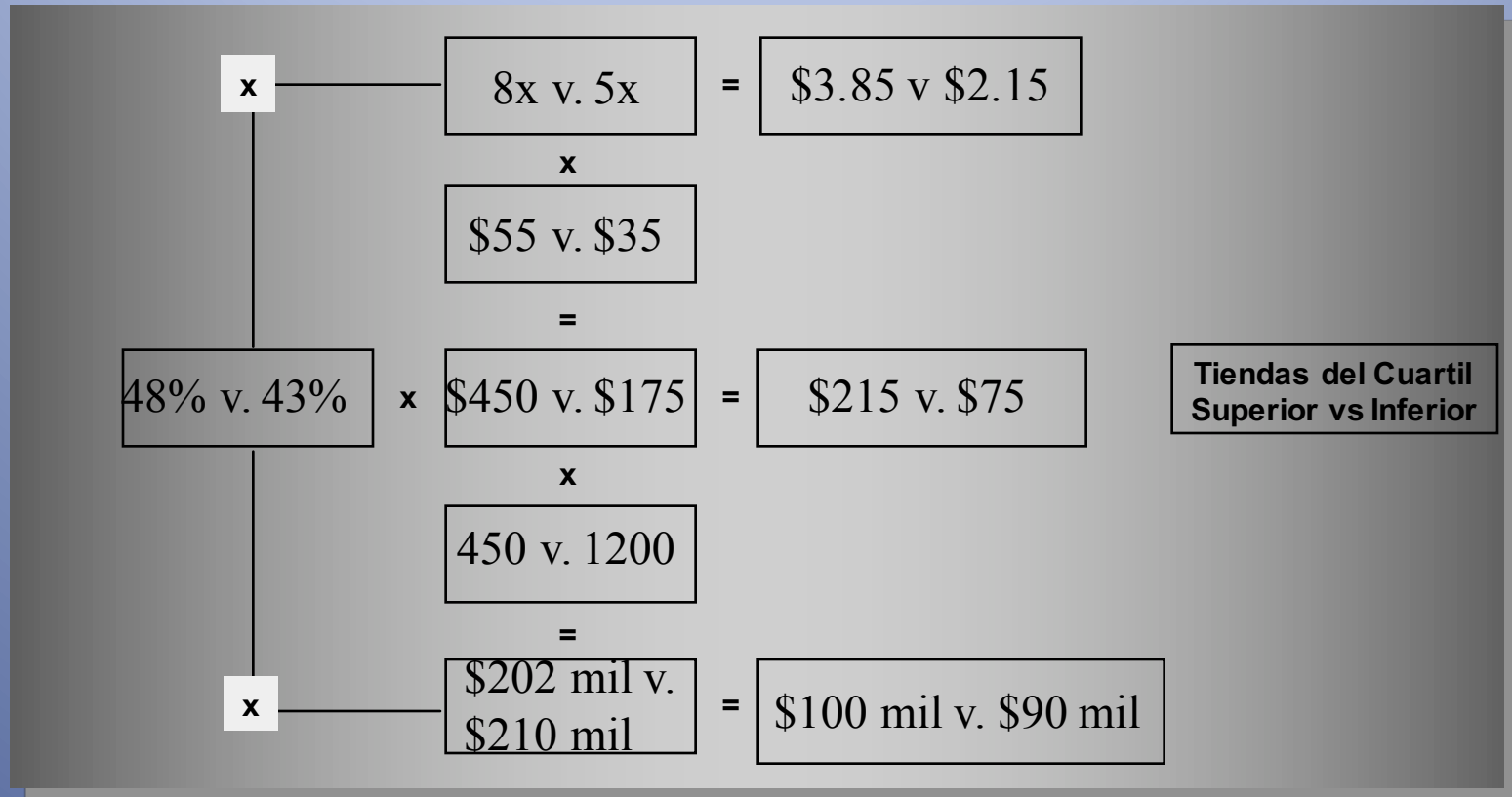
Ventas por Empleado (EFT)

Comp.	Ventas Netas [\$000]	2.067.241	7.490
	Empleados full time	276	
Tienda	Ventas Netas [\$000]	3.697.042	10.385
	Empleados full time	356	
Promedio BJR	Ventas Netas [\$000]	43.896.238	8.725
	Empleados full time	5.031	

GPROL: Margen Bruto sobre Empleado

1.955	539.550	Utilidad Bruta [\$000]
	276	Empleados full time
2.721	968.625	Utilidad Bruta [\$000]
	356	Empleados full time
2.277	11.456.918	Utilidad Bruta [\$000]
	5.031	Empleados full time

Ajustar las Brechas de Desempeño Especialista en Indumentaria



La multiplicación de los ratios no es exacta por el redondeo.

Aplicación de la Matriz Maestra

Seleccionar Categorías

Para decisiones de:

- Reasignación de espacio
- Reasignación de servicios
- Cambio de los requisitos para el margen bruto
- Nuevos objetivos de rotación del inventario
- Objetivos de intensidad de Mercadería
- Cambios en el mix del surtido

***Aprendizaje-Intercambio de Mejores Practicas
Impulsar la Productividad Total
Comparando por Sección y por Tienda***

Productividad Familias Cadena de Supermercados

	PERFUMERIA	JUGUETERIA	UTILES ESCOLARES	BEBIDAS	COMESTIBLES	GOLOSINAS	LACTEOS	CONGELADOS	CARNES	EMBUTIDOS	FRUTAS Y VERDURAS
Ventas (en miles)	\$1,405	\$130	\$298	\$542	\$2,404	\$684	\$958	\$147	\$455	\$210	\$259
MB%	27%	46%	39%	21%	19%	25%	19%	26%	22%	25%	29%
MB \$ (en miles)	\$386	\$ 60	\$117	\$112	\$462	\$172	\$178	\$ 38	\$ 99	\$ 53	\$ 76
Rot Inv	3.67	1.76	1.96	5.50	6.74	5.13	10.18	7.05	21.06	9.15	20.18
Sup Prom m2/ tda	59	16	11	27	118	47	23	5	6	14	6
Inv\$ / m2	\$721	\$514	\$1,494	\$412	\$337	\$315	\$451	\$481	\$380	\$178	\$238
GMROS	\$727	\$418	\$1,144	\$466	\$436	\$408	\$851	\$867	\$1,732	\$409	\$1,414
GMROI	1.01	0.81	0.77	1.13	1.29	1.29	1.89	1.80	4.56	2.30	5.95

Tiendas de grupo 41 – Datos trimestrales

Nota: Promedio GMROS = \$456 ; GMROI = \$1.18

Desempeño de líderes internacionales

Alimentación

Gestión de márgenes

Gestión de activos

ROA

Gestión financiera

ROE

$$\frac{\text{Benef. Neto DI}}{\text{Vtas. netas}} \times \frac{\text{Vtas. netas}}{\text{Activos tot.}} = \frac{\text{Benef. Neto DI}}{\text{Activos tot.}} \times \frac{\text{Activos tot.}}{\text{PN}} = \frac{\text{Benef. Neto DI}}{\text{PN}}$$

COMPAÑÍA	PAÍS	VENTAS '14 (Miles)	MARGEN NETO (%)	ROTACIÓN DE ACTIVOS '14	ROA (%)	APALANCAMIENTO	ROE (%)
DAIRY FARM INTL HOLDINGS LTD	HK	11,008.300	4.23%	2.55	10.80%	3.02	32.62%
KROGER CO.	USA	108,465.000	1.59%	3.55	5.66%	5.65	31.93%
WOOLWORTHS LIMITED	AUS	54,952.000	3.53%	2.40	8.47%	2.34	19.81%
WAL MART STORES, INC	USA	485,651.000	3.19%	2.38	7.61%	2.50	19.03%
COSTCO WHOLESALE CORP.	USA	112,640.000	1.83%	3.41	6.23%	2.68	16.73%
ROYAL AHOLD	HOL	39,658.280	2.46%	2.32	5.69%	2.92	16.62%
WHOLE FOODS MARKET, INC	USA	14,194.000	4.28%	2.47	10.57%	1.51	15.92%
PUBLIX SUPER MKTS, INC.	USA	30,802.470	5.63%	2.04	11.50%	1.33	15.35%
MARKS & SPENCER GROUP PLC	GB	15,307.216	4.71%	1.26	5.93%	2.56	15.19%
CARREFOUR SUPERMARCHÉ SA	FRA	92,348.834	1.64%	1.67	2.73%	4.98	13.59%
WESTFARMERS LTD	AUS	56,378.000	3.91%	1.54	6.04%	1.63	9.85%
SEVEN & I HOLDINGS CO LTD	JPN	50,516.107	3.02%	1.15	3.49%	2.27	7.93%
AEON CO LTD	JPN	59,212.656	1.12%	0.90	1.01%	6.51	6.57%
TAKASHIMAYA CO LTD	JPN	7,633.2930	2.57%	0.93	2.39%	2.44	5.84%
METRO AG	ALE	79,628.858	0.21%	2.25	0.47%	5.61	2.67%
GEORGE WESTON	CAN	37,917.548	0.29%	1.18	0.34%	5.73	1.95%
DELHAIZE GROUP - ETS DLHZ FR	BEL	25,847.945	0.42%	1.76	0.73%	2.23	1.63%
FONCIERE EURIS	FRA	59,495.892	-0.01%	1.04	-0.01%	100.60	-0.64%
SAINSBURY (J) PLC	GB	35,293.856	-0.70%	1.44	-1.00%	2.99	-3.00%
MIGROS TICARET AS	TUR	3,474.566	-0.66%	1.45	-0.97%	6.09	-5.88%
MORRISON (WM) SUPERMARKETS	GB	25,256.075	-4.98%	1.83	-9.13%	2.55	-23.29%
TESCO PLC	GB	96,253.941	-9.22%	1.41	-12.98%	6.25	-81.19%

Evaluando el Progreso y Performance en Retailing

Indicadores No financieros

Cobertura de mercado

- *Participación de mercado / mercado atendido*
- *Participación de "capacidad productiva"*
- *Participación de publicidad / promoción*

Posición competitiva relativa

- *Encuesta / índice de clientes Actitudes, Intereses, Comportamiento*
- *Medidas de calidad relativa de producto/servicio*
- *Medidas de "calidad de compra"*

Satisfacción relación cliente/vendedor

- *Valuación de la afinidad cliente/vendedor*
- *Medidas de satisfacción del cliente*

Indicadores financieros

Generación de valor económico

- *Rentabilidad*
- *Flujo de fondos*
- *Productividad de los recursos*

Potencial de crecimiento

- *Ventas*
- *Ganancias*
- *Activos*

Riesgo financiero

- *Liquidez*
- *Apalancamiento*

***Administrar los Recursos
Estratégicamente***

¿Qué es Administración Estratégica de Recursos en Retailing?

- **Gestión de los márgenes minoristas**
- **Gestión de inventarios**
- **Gestión del espacio en la tienda**
- **Gestión de la carga de trabajo en la tienda**

Los Recursos Estratégicos Minoristas

	<u>Márgenes</u>	<u>Inventarios</u>	<u>Espacio</u>	<u>Personas</u>
<i>Gastos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto es más que el spread entre el precio de compra y venta. Los descuentos pueden hacer la diferencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de mantenimiento • Costos extremadamente altos si se almacenan las mercaderías equivocadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos que van entre un 10 a un 25% de las ventas • Altos costos de entrada y salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente abarcan entre el 40 y 60% de los costos operativos • No tienen vencimiento
<i>Inversiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Altas inversiones en tecnología son necesarias para mejorar los márgenes netos como ser el DPP 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica del 60 al 80% del capital de trabajo • Equivale al 40-60% de los activos totales 	<ul style="list-style-type: none"> • Equivale al 25-50% de los activos totales • Cuesta entre \$100 - \$300 construir una tienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente costo de conseguir y retener • No hay suficientes personas con las habilidades y actitudes adecuadas
<i>Resultados</i>	Favorablemente compradas	Inteligentemente elegidas	Atractivamente exhibidas	Inteligentemente sugeridas
<p>La mercadería es el valor total que se ofrece al cliente y la base de la rentabilidad</p>				

Examinando problemas de productividad

Tienda a Tienda

	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	...	Tienda N
Departamento 1	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL		GMROI GMROS GMROL
Departamento 2	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL		GMROI GMROS GMROL
Departamento 3	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL		GMROI GMROS GMROL
Departamento 4	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL	GMROI GMROS GMROL		GMROI GMROS GMROL

Estrategia y Desafíos Futuros

Guillermo D'Andrea, PhD
IAE – Business School

Martín Zemborain, PhD
IAE Business School

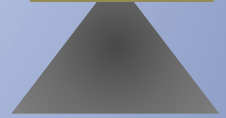


En que se apoya su desempeño?

No se puede dirigir lo que no se puede medir.
Tampoco lo que se puede medir pero no se comprende del todo.

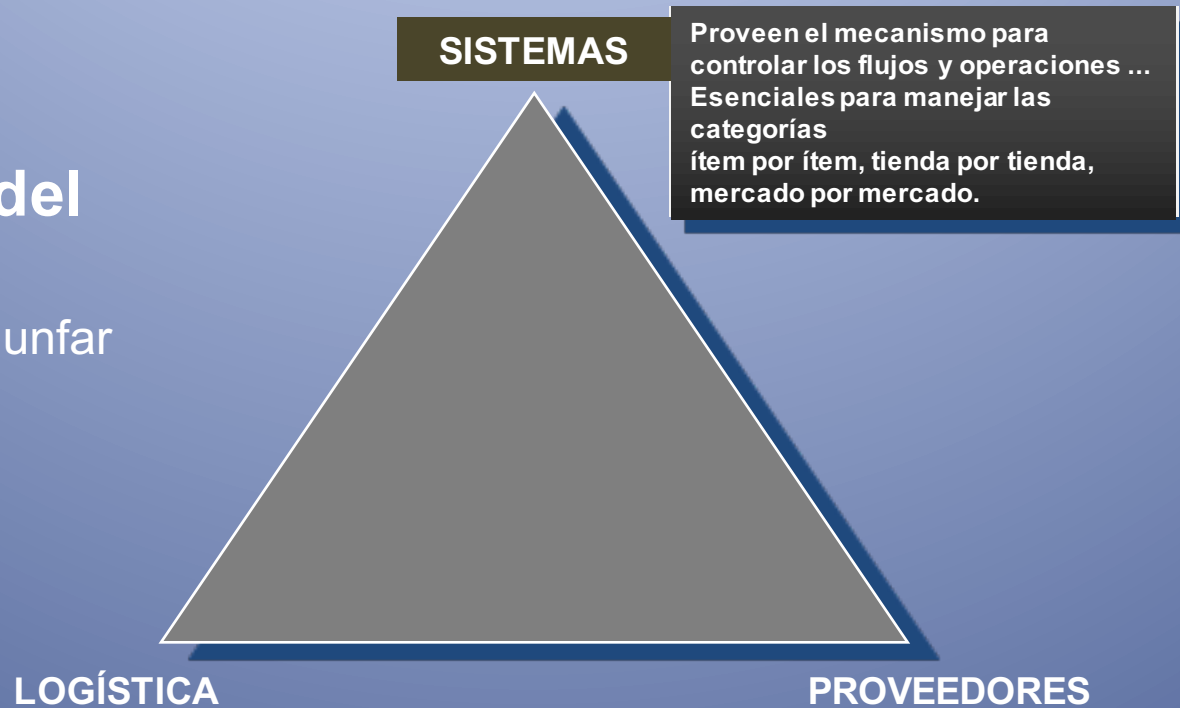
- Si su contribución por metro es alta, como “ocurrió?”
 - Fue una rotación excepcional?
 - Fue un mejor manejo del margen?
 - Tuvo mayor “Intensidad de Mercadería”?
 - Sus vendedores fueron mas productivos?
 - O fue que ... tuvo suerte?

El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

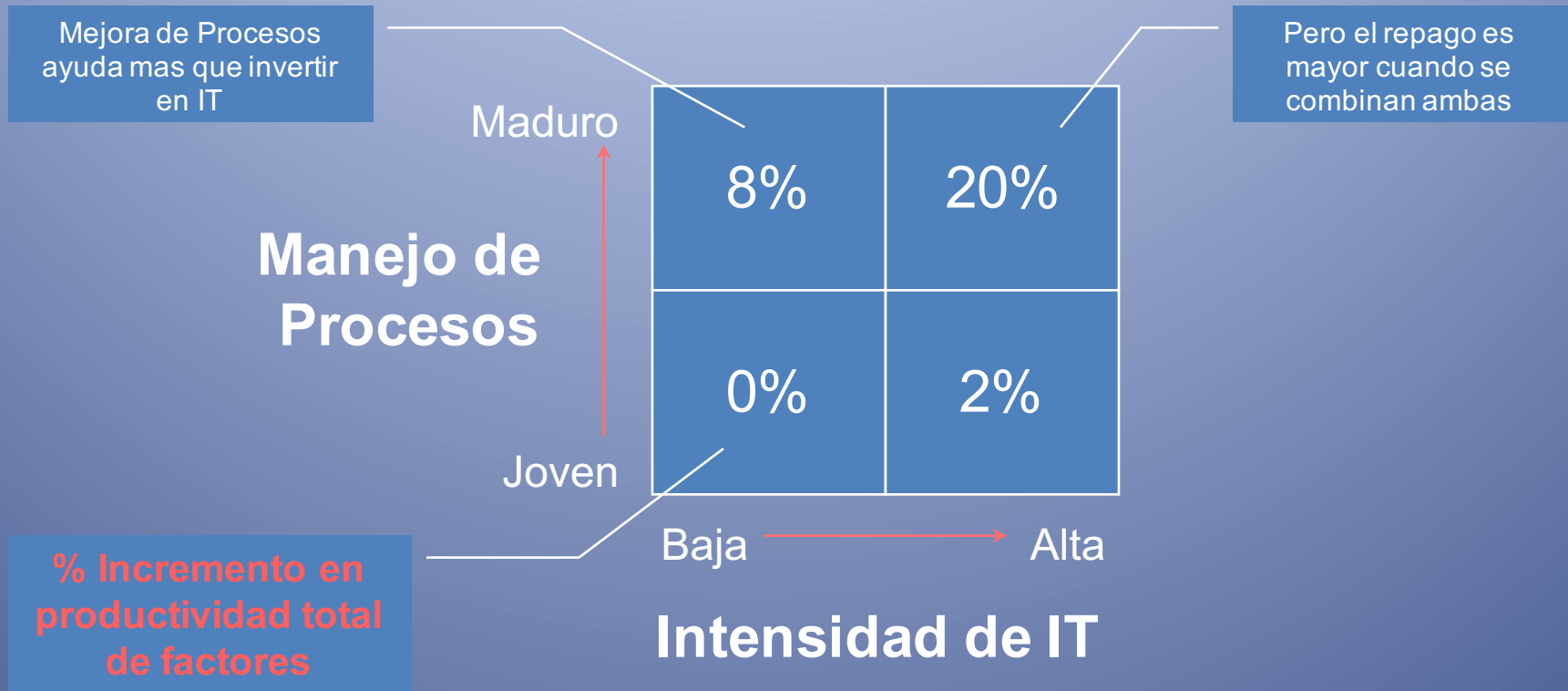


Conceptos del Triángulo

8 Claves para Triunfar



Invertir en Tecnología sin Procesos de Negocio *No Agrega Valor*



Mercado on line

The screenshot displays the Mercasa website interface. At the top, the logo "merca chef" is on the left, and navigation links "PRODUCTOS", "MERCAS", "QUÉ ES", and "FAQ" are in the center. On the right, there is a "AYUDA ONLINE" section with the phone number "902 859 369". Below the navigation, the main content area is split into two columns: "YO COMPRO" (I Buy) and "YO VENDO" (I Sell). The "YO COMPRO" section features the text "Productos frescos de calidad. En un único pedido. De forma fácil y cómoda." and a "quiero comprar" button. The "YO VENDO" section features the text "Mi selección de productos habituales. En un nuevo canal online. De forma rápida." and a "quiero vender" button. To the right of these sections is a "Login" form with fields for "Usuario" and "Password", an "OK" button, and a checkbox for "No cerrar sesión". Below the main content, there is a search bar with a "Buscar" button. At the bottom, there are three product categories: "frutas y hortalizas" (fruits and vegetables), "pescados" (fish), and "carne" (meat). A dark overlay box on the right side of the page contains the text "El nuevo mercado mayorista virtual, para comprar y vender alimentos frescos." and the "MERCASA" logo.

merca chef

PRODUCTOS | MERCAS | QUÉ ES | FAQ

AYUDA ONLINE
902 859 369

YO COMPRO

Productos frescos de calidad.
En un único pedido.
De forma fácil y cómoda.

quiero comprar ▶

Más información

YO VENDO

Mi selección de productos habituales.
En un nuevo canal online.
De forma rápida.

quiero vender ▶

Más información

Login

Usuario

Password

OK

No cerrar sesión

El nuevo mercado mayorista virtual, para comprar y vender alimentos frescos.

MERCASA

frutas y hortalizas

pescados

El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

Conceptos del Triángulo

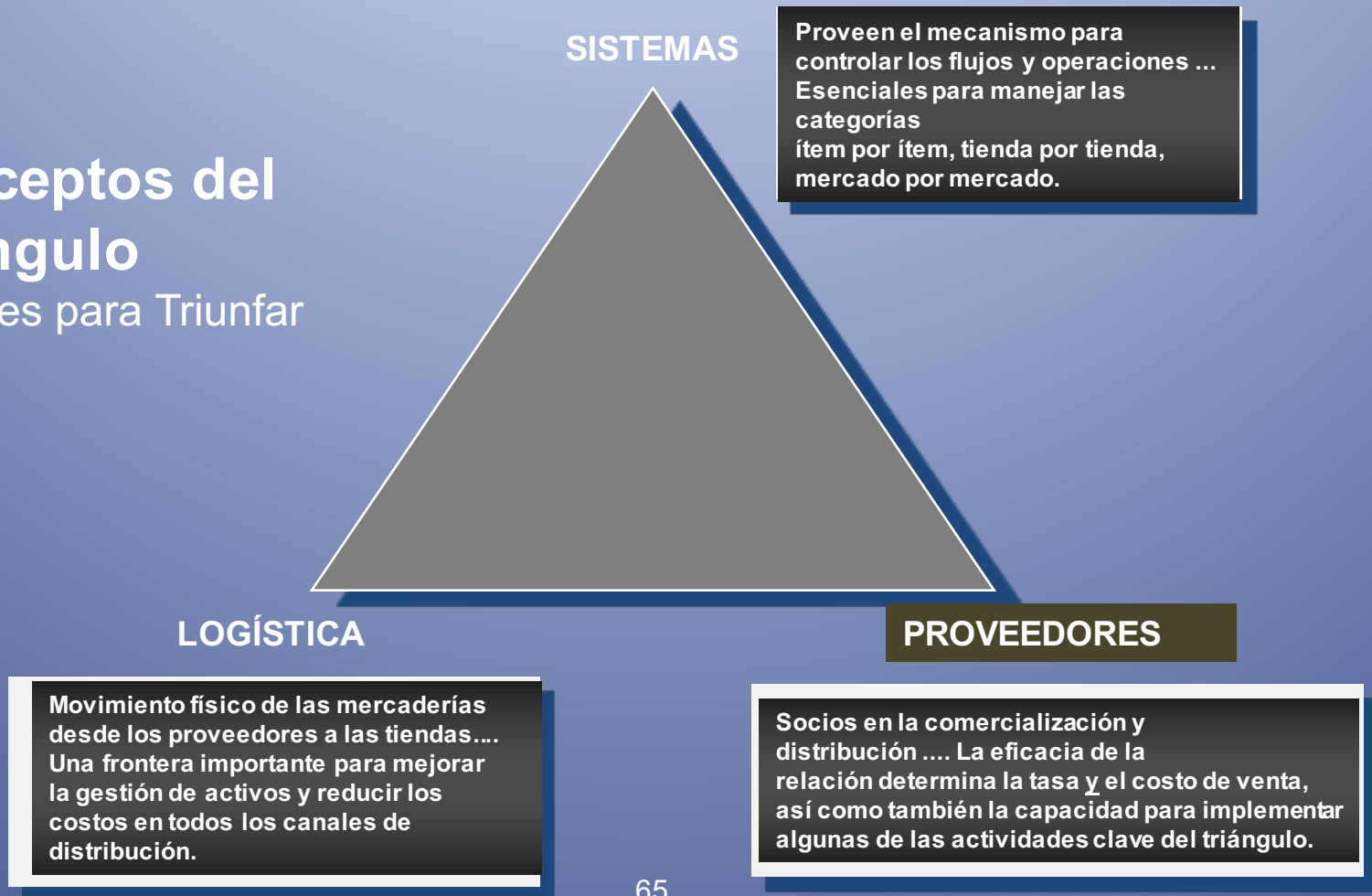
8 Claves para Triunfar



El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

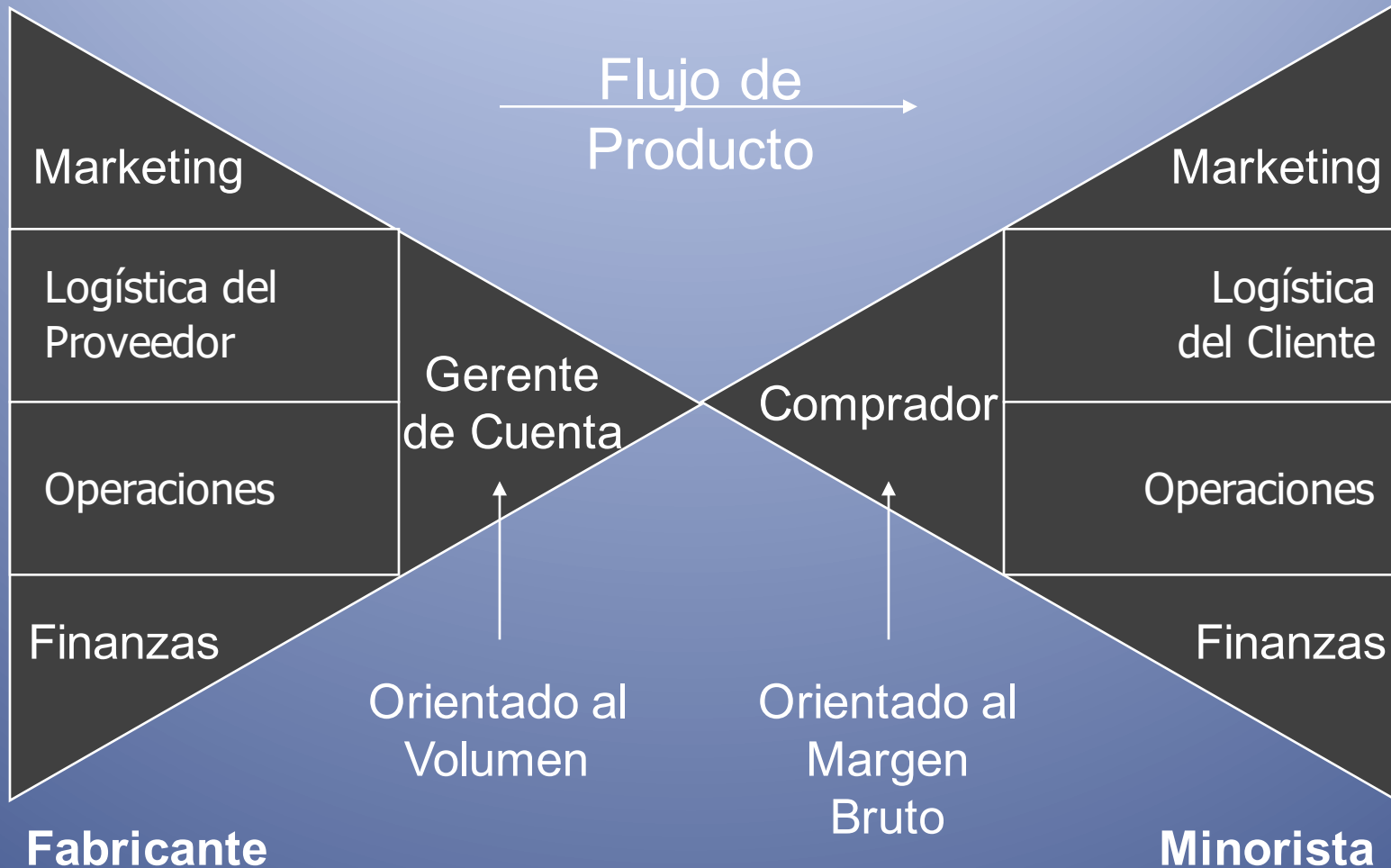
Conceptos del Triángulo

8 Claves para Triunfar

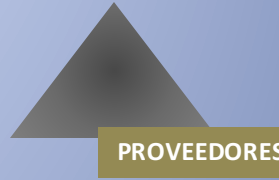


Renovar la Perspectiva:

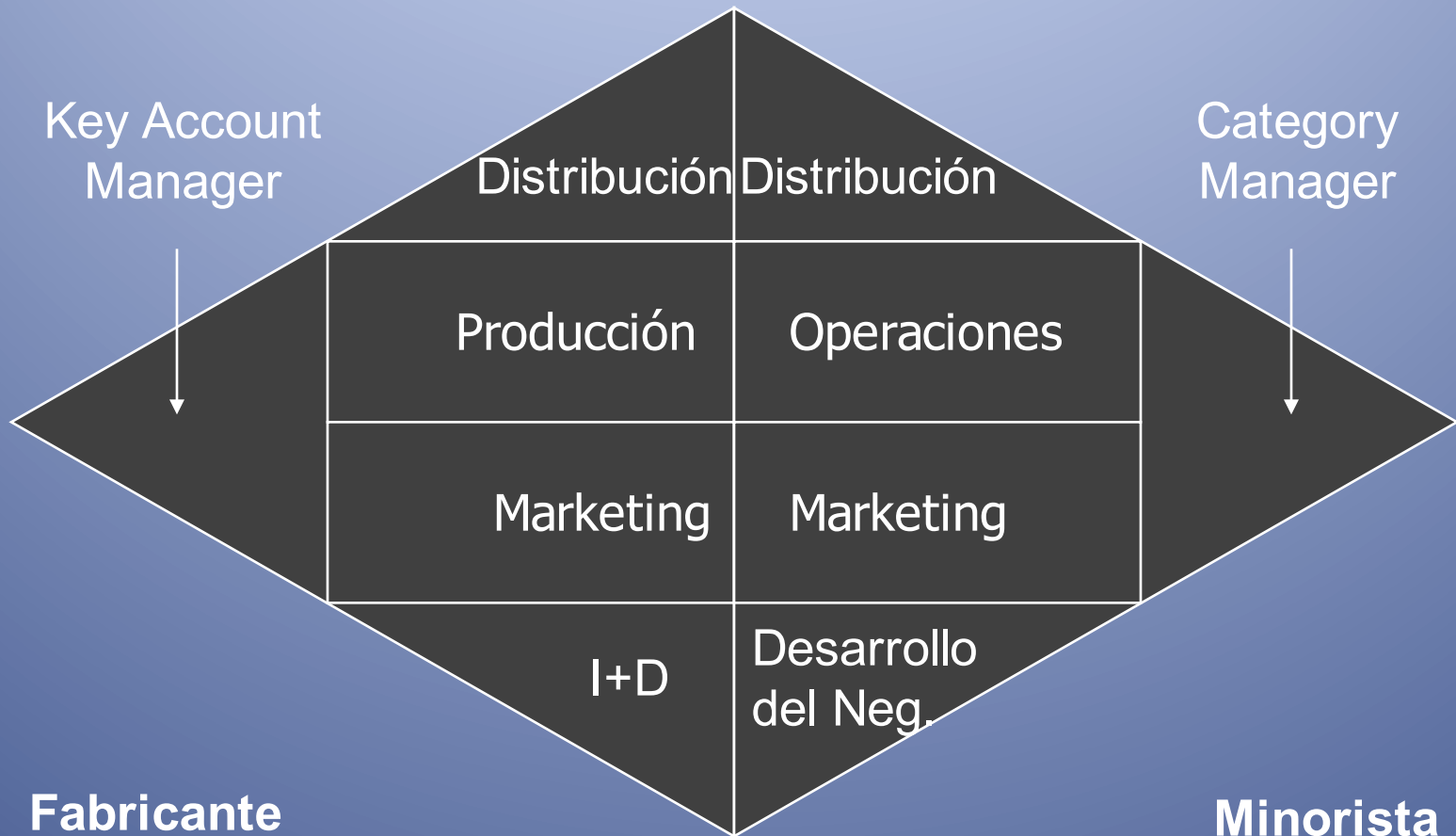
Relación Tradicional Comprador-Proveedor: Negociación Táctica



Renovar la Perspectiva:



Relación de Socios Comprador-Proveedor: Dialogo Estratégico de Negocios



El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

Actividades del Triángulo

Rápida Respuesta y Reposición Automática

- ▲ Software EDI (Intercambio Electrónico de Datos)
- ▲ UPC (Código de Producto Universal)/Barcode
- ▲ CL (Etiquetado de la Caja)
- ▲ PSS (Sistema de Software de Planogramas)
- ▲ Relaciones de Provisión Programadas
- ▲ Compartir Información
- ▲ Inventario Perpetuo y VMI

El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

Actividades del Triángulo

Reemplazo de la Mano de Obra por Tecnología

- ▲ Scaneo en caja
- ▲ Sistemas de Programación de Mano de Obra
- ▲ Etiquetado Electrónico de Estantes
- ▲ Depósito Automatizado/Control de datos
- ▲ Robot de Control
- ▲ Líneas Automatizadas de Selección
- ▲ Sistemas de Seguridad de la Tienda
- ▲ Controles del Medio Ambiente

Rápida Respuesta y Reposición Automática

- ▲ Software EDI (Intercambio Electrónico de Datos)
- ▲ UPC (Código de Producto Universal)/Barcode
- ▲ CL (Etiquetado de la Caja)
- ▲ PSS (Sistema de Software de Planogramas)
- ▲ Relaciones de Provisión Programadas
- ▲ Compartir Información
- ▲ Inventario Perpetuo y VMI

El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

Actividades del Triángulo

Reemplazo de la Mano de Obra por Tecnología

- ▲ Scaneo en caja
- ▲ Sistemas de Programación de Mano de Obra
- ▲ Etiquetado Electrónico de Estantes
- ▲ Depósito Automatizado/Control de datos
- ▲ Robot de Control
- ▲ Líneas Automatizadas de Selección
- ▲ Sistemas de Seguridad de la Tienda
- ▲ Controles del Medio Ambiente

Rápida Respuesta y Reposición Automática

- ▲ Software EDI (Intercambio Electrónico de Datos)
- ▲ UPC (Código de Producto Universal)/Barcode
- ▲ CL (Etiquetado de la Caja)
- ▲ PSS (Sistema de Software de Planogramas)
- ▲ Relaciones de Provisión Programadas
- ▲ Compartir Información
- ▲ Inventario Perpetuo y VMI

Comercialización y Gestión del Espacio

- ▲ Captura de Datos de Unidades de Mantenimiento de Stock
- ▲ DPP (Rentabilidad Directa del Producto)
- ▲ Rápidos Aumentos y Eliminaciones del Listado de Productos
- ▲ Diseño de la Tienda en Módulos

El Triangulo de la Rentabilidad Minorista

Nuevas Tecnologías del Triángulo

Cliente Servidor

- ▲ Delegación al usuario final
- GUI (Interfases Gráficas del Usuario)**
- ▲ Camine & Use
- ▲ Touch screen

Sistemas Abiertos

- ▲ Rápidos avances tecnológicos
- ▲ Proveedores de nichos
- ▲ Fusiones y adquisiciones
- ▲ Información externa

Multimedia

- ▲ Capacitación interactiva (programada y JIT (Justo a Tiempo))
- ▲ Ventas al cliente por autoservicio/Quioscos de Marketing
- ▲ Servicios de entrega a domicilio

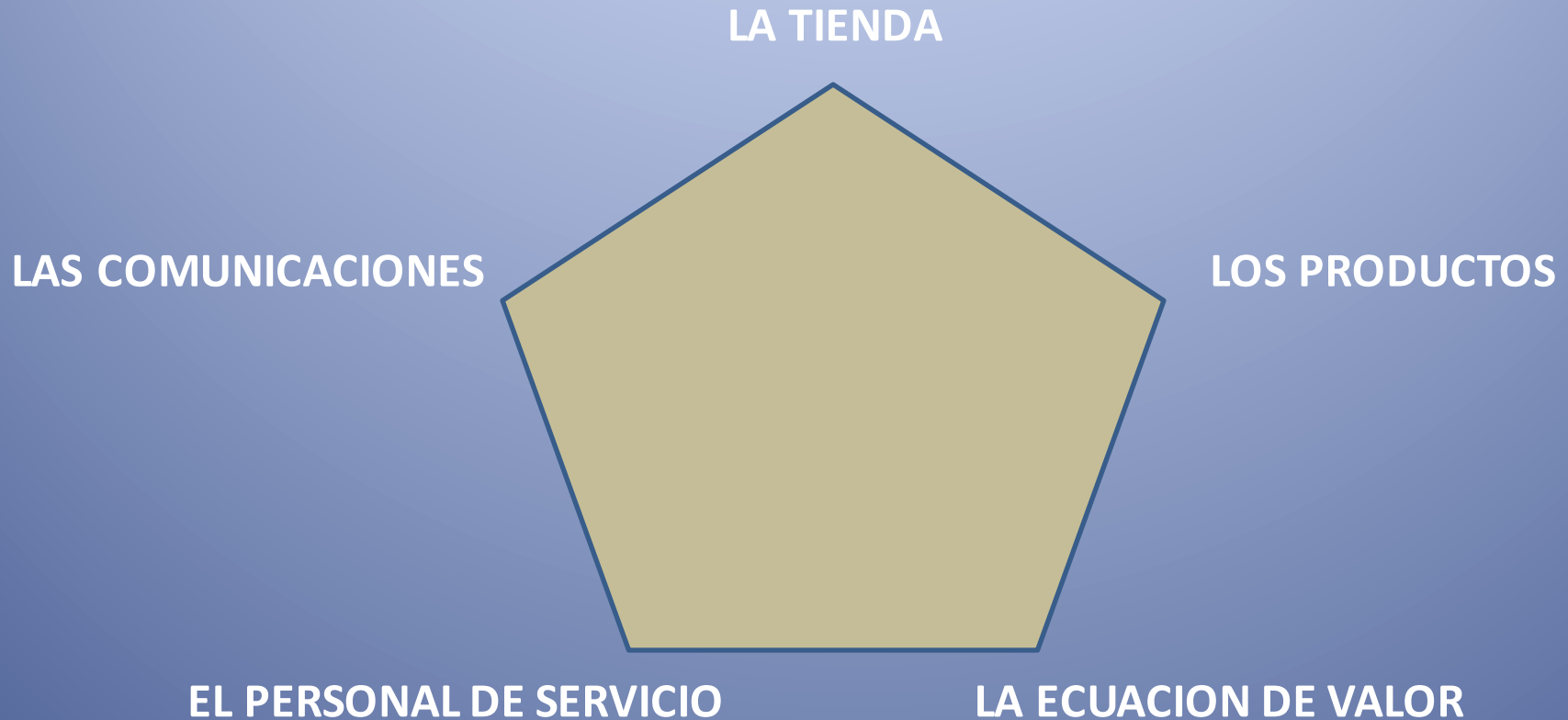
Tecnología de Manejo de Información

- ▲ Sistemas de gestión de base de datos – Big Data
- ▲ Procesamiento de operaciones on-line
- ▲ Sistemas de apoyo para la toma de decisión (flujo de inventario)
- ▲ Procesamiento de conocimientos (Promociones)

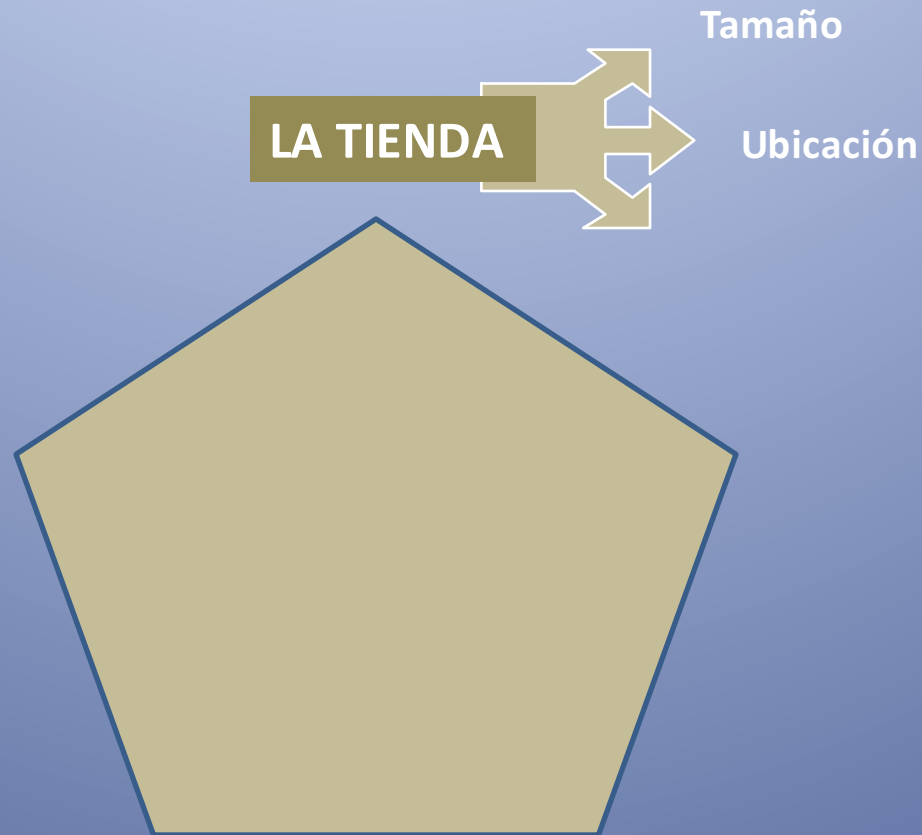
Tecnologías Orientadas al Objeto

- ▲ Tecnologías Bluetooth
- ▲ RF ID [EAS y Multi-Bit]
- ▲ Identificación de productos

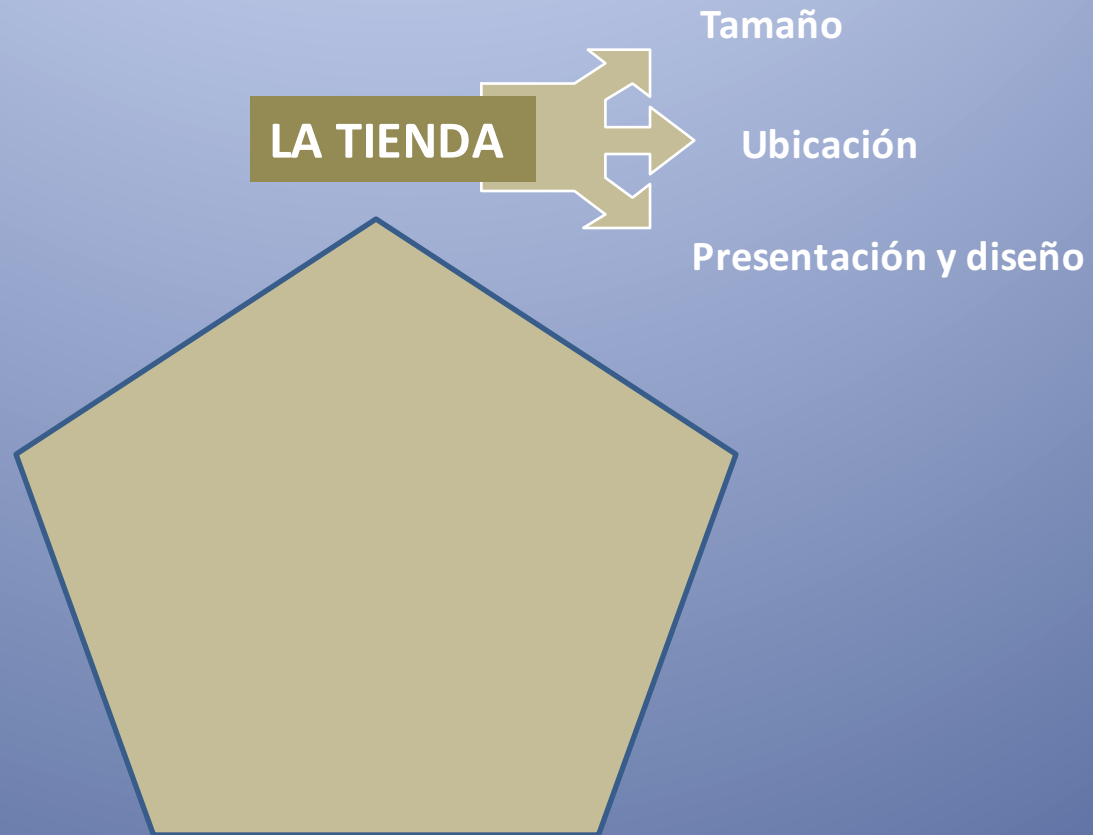
El Pentágono de la Oferta de Valor



El Pentágono de la Oferta de Valor



El Pentágono de la Oferta de Valor



Consolidación: La Regla del Dos

A medida que los mercados maduran, cuando se estabiliza el crecimiento de la población & inflación, no queda lugar para mas de dos jugadores principales en cualquier área de producto-mercado

- Un Líder de Costo
- Un Jugador Diferenciado

Si un jugador es líder de costo, el otro gran jugador tendrá que ser diferenciado

En Retailing Global... el tamaño importa!

El tamaño y la cobertura reducen costos **encima y debajo** de la línea de margen bruto—**simultáneamente**

- Aprovisionamiento Global mejora
 - el Costo de Ventas
 - el manejo de la cadena de abastecimiento
- Presencia Global ayuda a la Innovación

MB 

GO 

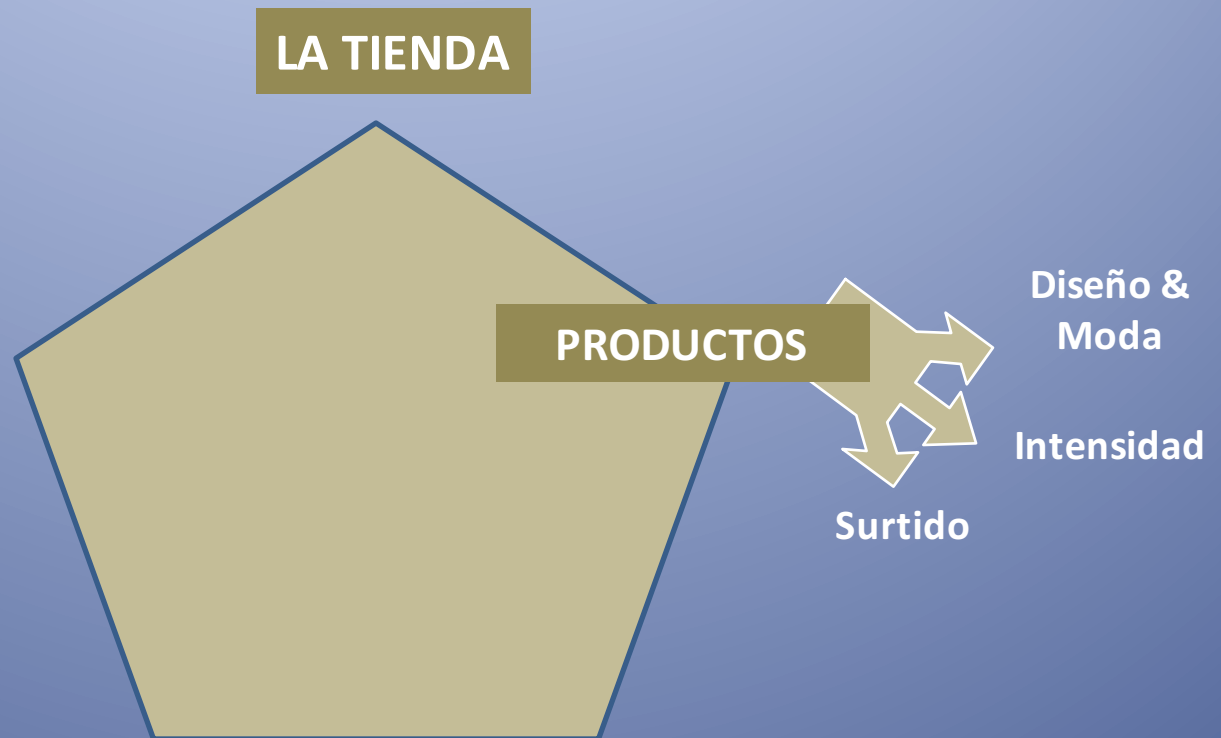
MN 

El Imperativo del Desarrollo & Diseño de Formatos

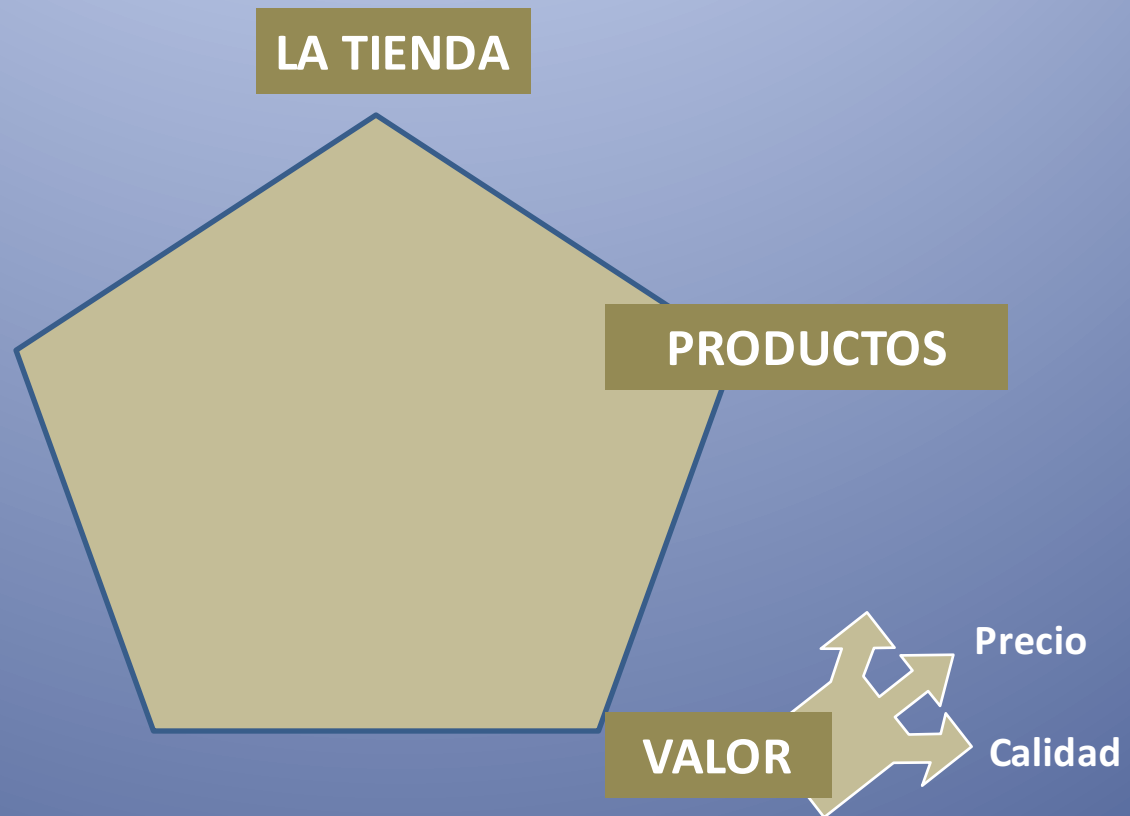
La primera regla minorista “Localización, Localización, Localización” evoluciono a la nueva regla de la “marca”:
Diferenciación, Diferenciación, Diferenciación

- Zara
- H&M
- Uniqlo
- TJMaxx
- Mango
- Ikea
- Trader Joe's
- Migros
- Whole Foods
- Target

El Pentágono de la Oferta de Valor



El Pentágono de la Oferta de Valor



La Compradora y su Implacable Demanda de Valor

La cambiante ecuación de valor = $P * C$

P ↓ * C ↓ (Histórica) Valor Esperado

P ↑ * C ↑ (Histórica) Valor Esperado

P ↓ * C ↑ **Nuevo Valor Demandado**

La Ecuación del Valor

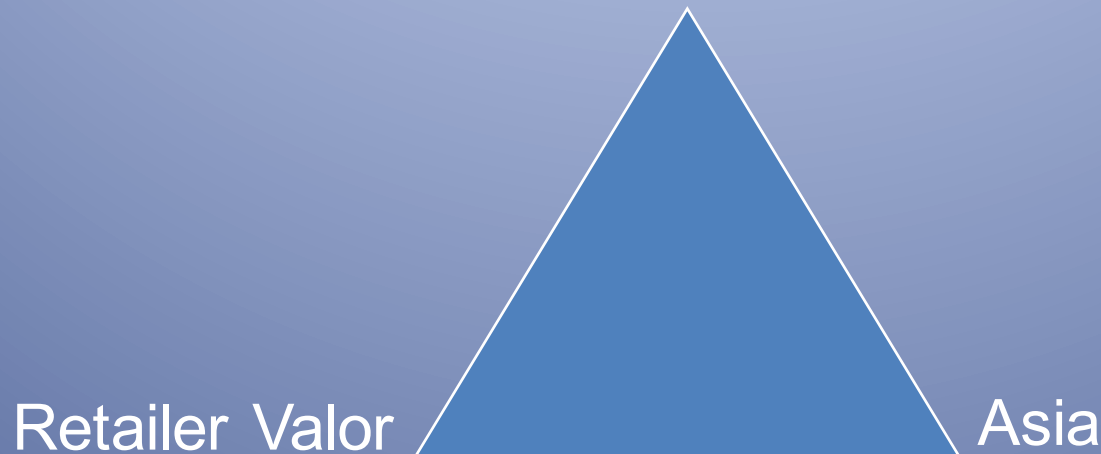


$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Lo que recibe}}{\text{Lo que le cuesta}}$$

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

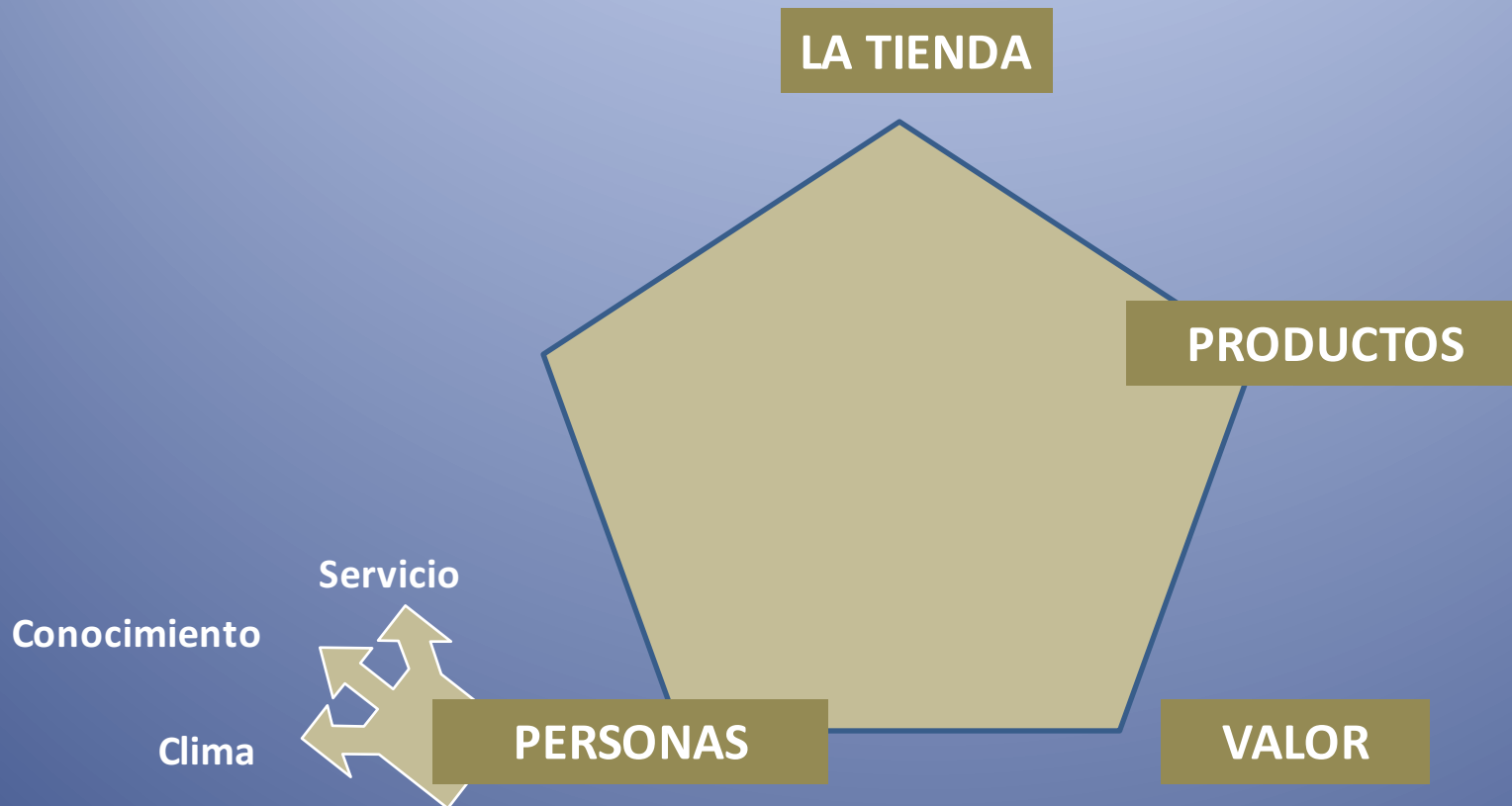
La nueva trinidad del Retail Global

Consumidor Buscador Valor

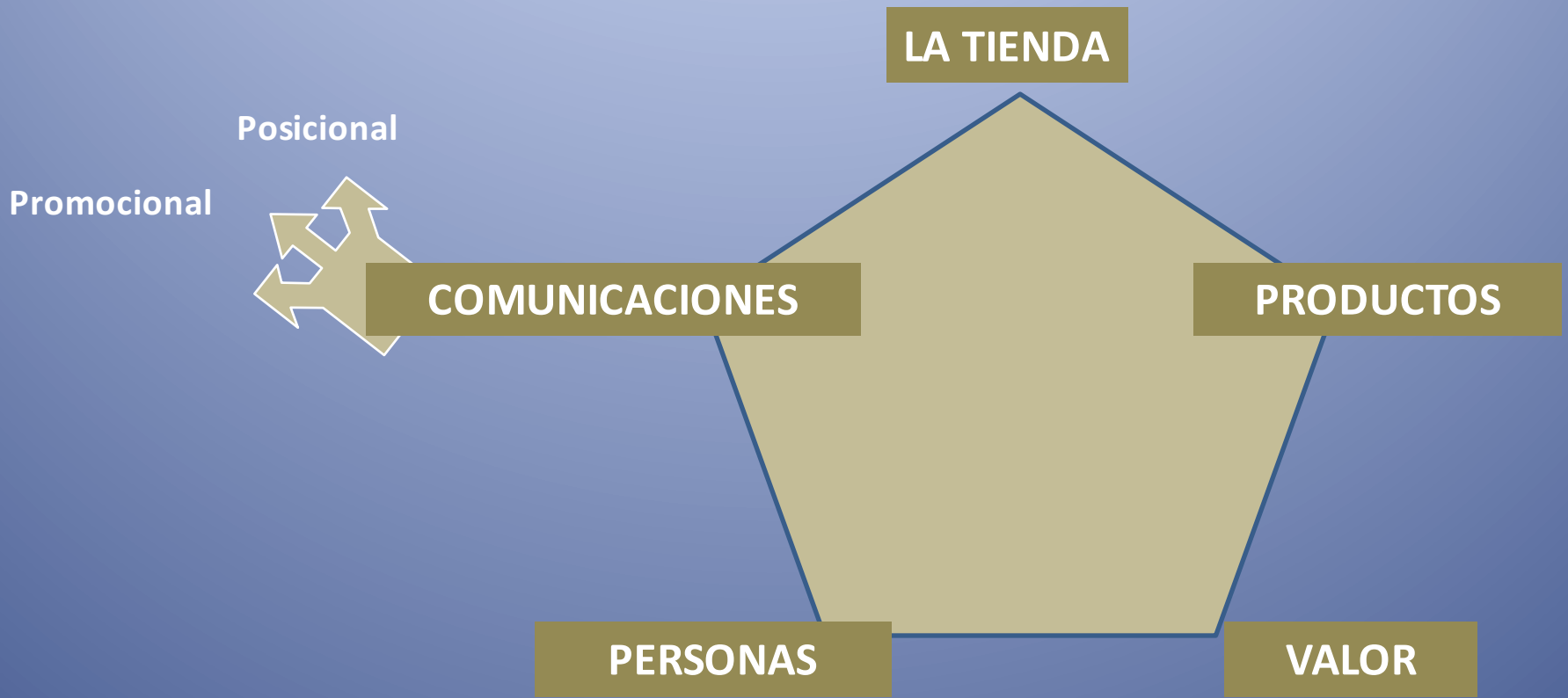


Un retailer sin plan, o incapaz de manejar cualquiera de los vértices de este triángulo, por favor abandone el mercado-ahora!

El Pentágono de la Oferta de Valor



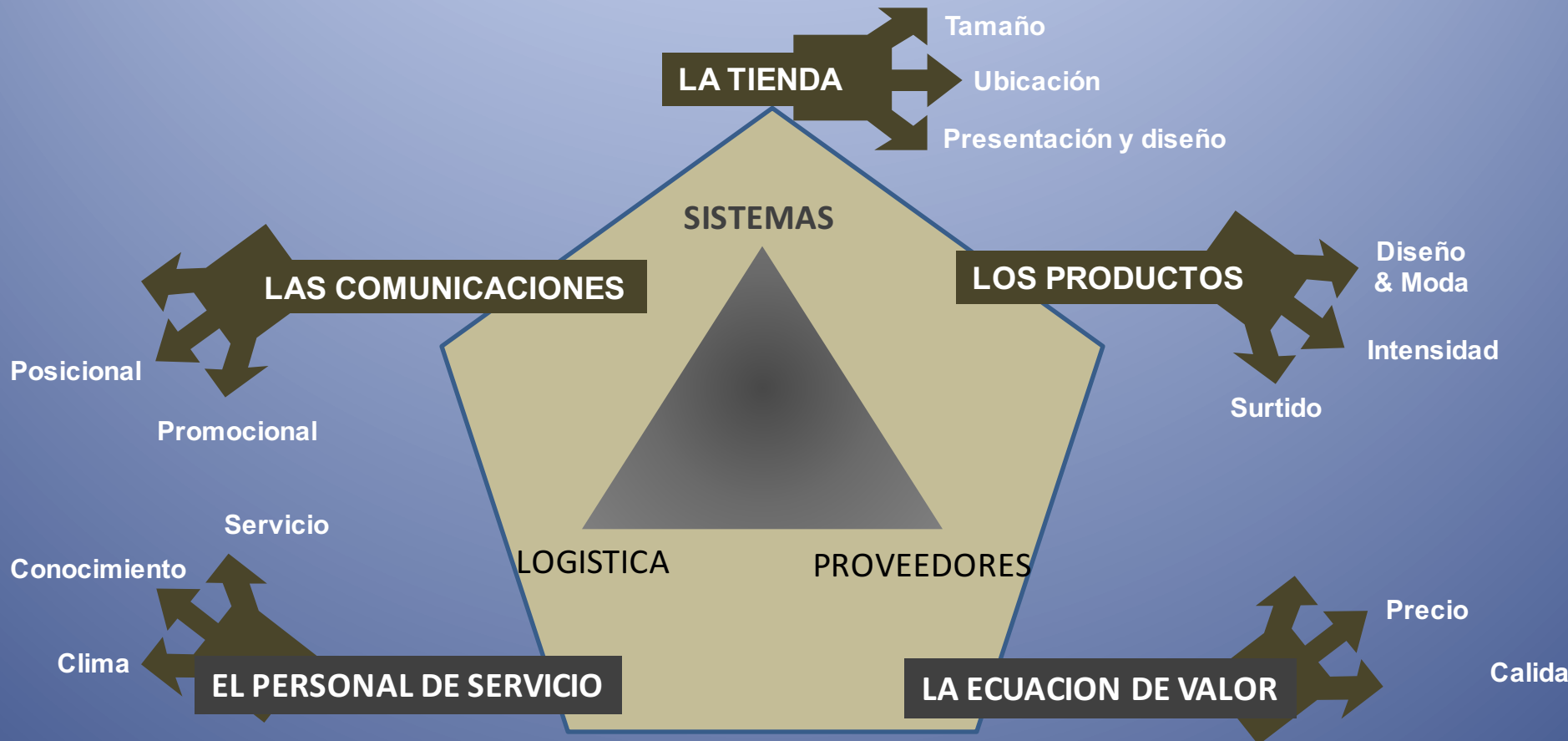
El Pentágono de la Oferta de Valor



Las Ocho Claves del Retail

Pentágono de la Oferta de Valor

Triángulo de la Rentabilidad



La Creación de Valor en Retail

Como se crean y mantienen las ventajas competitivas?



Creando VALOR para el cliente

La Creación de Valor en Retail

Como se crea el "mejor valor" en retailing?

Con los mejores productos y servicios "únicos"



DIFERENCIACION

Ofreciendo productos y servicios de calidad
"al menor costo posible"



EFICIENCIA

La Creación de Valor: Base de la Diferenciación

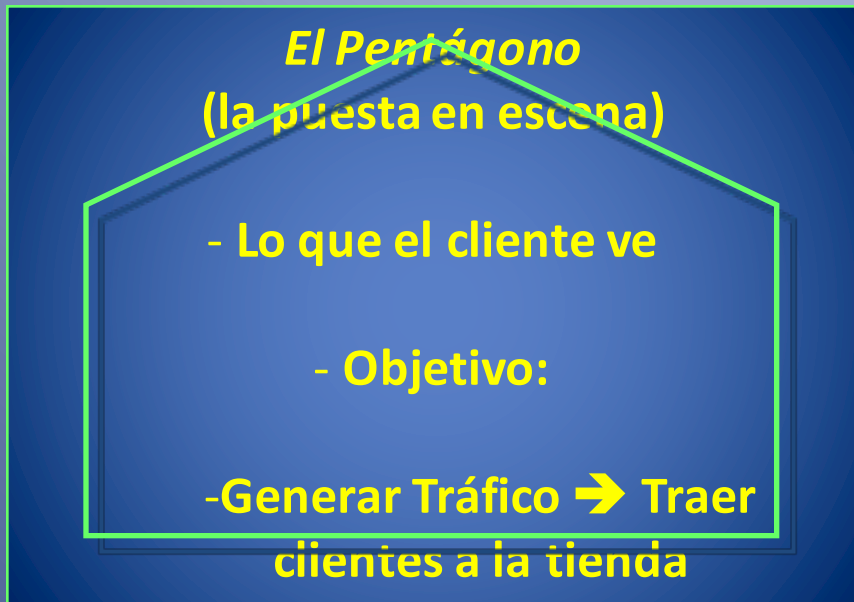
**Construir una experiencia de compra
atractiva**

Cómo construimos un negocio retail exitoso?

I. Una experiencia de compra atractiva

II. Asegurando la rentabilidad

Las Ocho Claves del Éxito en Retail



Un futuro lleno de oportunidades



Desafíos en un Mundo Omnichannel

UN MUNDO EN EVOLUCIÓN

Los clientes cambian:

- Los hábitos de compra y de consumo
 - Saben lo que quieren, cuando lo quieren, en la forma que quieren y al precio que quieren
- Su relación con las marcas
- Los canales de distribución:
 - Omni-channel.
 - Mas Valor & Mas Conveniencia
- Los medios de comunicación
- Cambia la relación con los clientes
- El Marketing: de masivo/invasivo... a servicial - 1 a 1
- Otra noción de valor y formas de crearlo

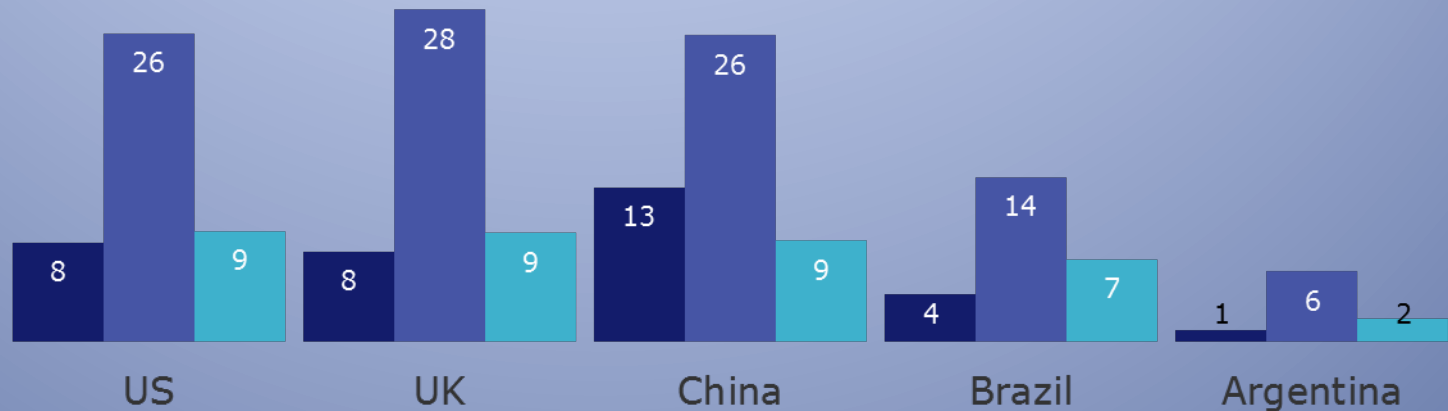
El crecimiento de la compra on-line

Productos de consumo

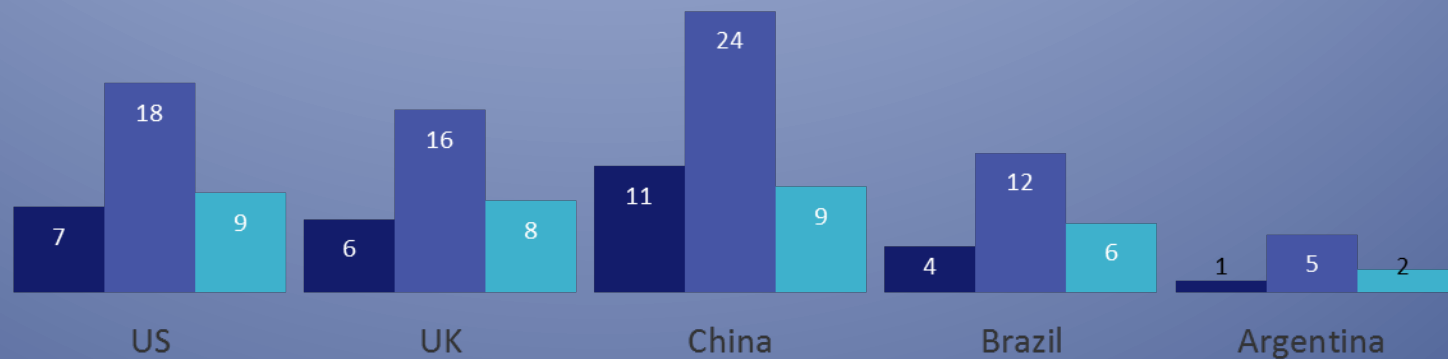
% de usuarios de tel moviles que lo usan para...

■ Research at home ■ Research in store ■ Buy

Alimentos y bebidas



Cuidado Personal



La evolución digital de la compra

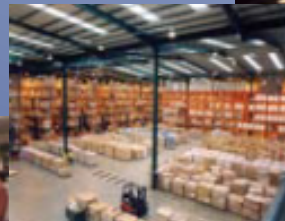
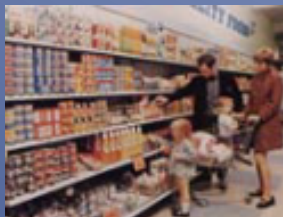
1973
Codigo
Barras

1991
EDI

1997
Hogar

2007
Personal

2015
I o T



El Desafío Digital: Surge la Nueva Capitana del Mercado

La Cliente!

La difusión de Internet & Banda Ancha ha creado el Nuevo **www**.consumidor que cada vez mas dictará:

- **W**Que Comprar
- **W**Donde Comprar
- **W**Cuando Comprar
- **W**Cuanto Pagar

La experiencia de compra Clave de la estrategia Apple

De
QUE TE PUEDO COMPRAR...



A ...QUE PUEDO LOGRAR CONTIGO

Omnicanalidad

Conectar con la gente

En Cualquier Parte Y En Todas Partes



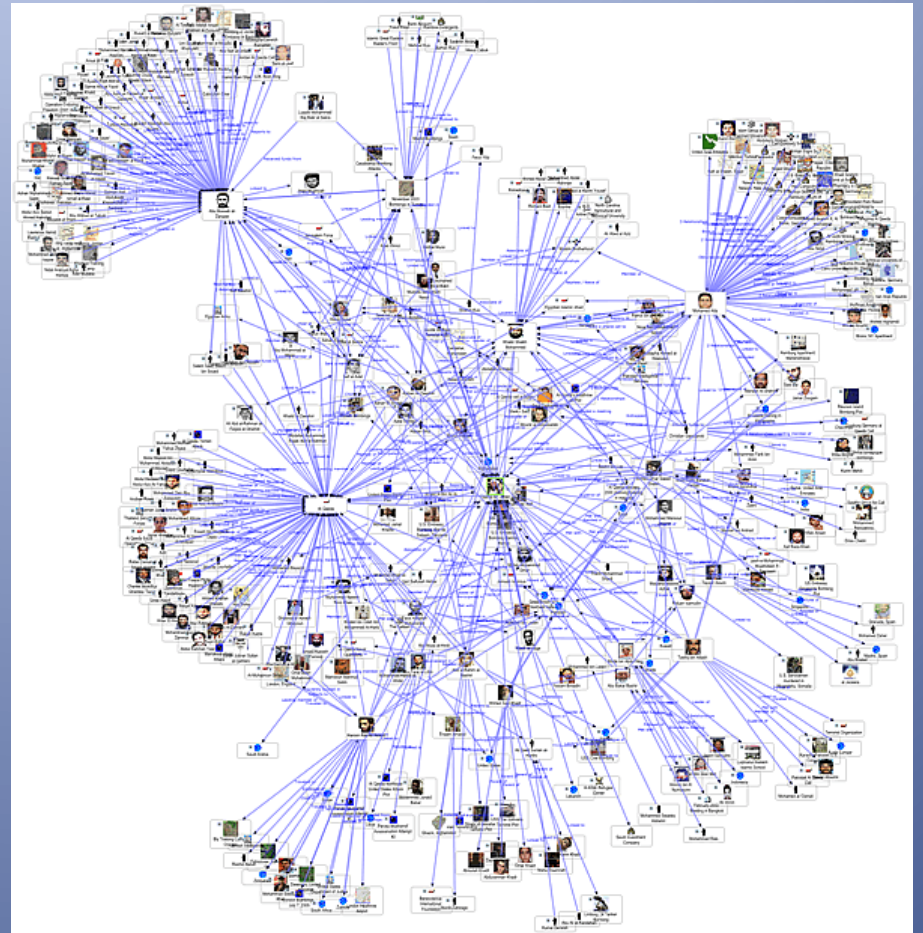
La Densidad Digital

Porcentaje de datos conectados por unidad en actividad

1 CONEXIONES

2 DATOS

3 INTERACCIONES



Beneficios de la Densidad Digital

- **EFICIENCIA** –menor costo
- **TRANSPARENCIA** – mas información
- **ALCANCE** – mas mercado
- **RIQUEZA** – experiencia personalizada

*Como será mi negocio en
un mundo con 100% de densidad digital?*

La mentalidad digital

- De
- Amenaza
- De arriba abajo
- Sin errores
- Beneficios
- A
- Oportunidad
- De abajo a arriba
- Equivocarse rápido
- Aprender

El Cerebro del Retail Omnichannel
Gestión de Producto a Escala Total
Qué quieren los clientes?

Desafíos en un Mundo Omnichannel

HIPERCOMPETITIVO Y ACELERADO

2da Ola Digital - La experiencia de compra

Extendida con consistente presencia omnichannel

Formatos flexibles y estimulantes

1ra Ola Digital - Capacidad operativa superior

Gestión de Productos basada en el cliente

Sistemas que alinean Logística y

Aprovisionamiento

Maximizar cash-flow y rendimiento del capital

Revisar el Modelo de Creación de Valor del Negocio



Claves del Negocio Minorista en un Contexto Complejo

Muchas Gracias!

Guillermo D'Andrea, PhD
IAE – Business School

Martín Zemborain, PhD
IAE Business School



UNIVERSIDAD AUSTRAL



CLEMER
Centro de Liderazgo
en Mercados & Retailing