

Redefinición **del comercio minorista**

Reconceptualización del crecimiento: Creación de bases para la expansión





Reconceptualización del crecimiento: Creación de bases para la expansión

Si bien la recesión económica ha dado lugar a que muchas empresas adopten una actitud de "esperar a ver qué sucede" antes de expandirse o comprometerse con nuevos proyectos, otras empresas ven la recesión de diferente modo y han decidido planificar a largo plazo.

Algunos minoristas están comprometiéndose con el futuro. Según el informe 2010 del estudio Retail Horizons a cargo de la Federación Nacional de Minoristas (NRF, por sus siglas en inglés), cerca del 18% de los minoristas encuestados manifiesta que están planificando una expansión de tiendas en un nivel nacional con el formato de tiendas existente; el 16% afirma que rediseñará y reubicará sus tiendas; el 6% está planificando una expansión internacional; el 5% manifiesta que realizará una expansión de tiendas con un formato de local físico; y el 3% tiene pensado adquirir formatos similares.

En los últimos años, gran parte del mercado de los Estados Unidos se saturó, lo cual impidió a muchos minoristas poder abrir nuevas tiendas. Por otro lado, la recesión económica ha generado oportunidades en el campo de los bienes raíces para las empresas con más peso, desafortunadamente en detrimento de los minoristas menos exitosos.

A algunos segmentos minoristas les ha ido mejor que a otros en el mercado nacional, sobre todo a las tiendas de descuento, las grandes cadenas minoristas y los comercios para mantenimiento del hogar. Los clientes buscan el mejor rendimiento de su dinero, por lo cual, en lugar de vender y mudarse a una casa más grande, optan por renovar su casa actual. Cada vez más clientes buscan mantener sus vehículos actuales en lugar de comprar un automóvil nuevo.

Los minoristas que no tienen la suerte de pertenecer a los segmentos "a prueba de recesiones" deben replantearse las estrategias de crecimiento y deben encontrar más estrategias innovadoras para generar un escenario de expansión de sus negocios. Algunos de estos minoristas están incorporando nuevos formatos de tiendas, renovando los comercios o mejorando las tecnologías para brindar un mejor servicio a sus clientes. Otros buscan oportunidades de expansión en el extranjero.

En este documento se analizarán dos estrategias clave diseñadas para permitirles a los minoristas reconceptualizar el crecimiento en el marco de las nuevas definiciones sobre el mercado minorista.

- Concentrarse en la expansión internacional
- Escalar los procesos de negocios centrados en el cliente

"Las condiciones adversas de mercados como los de Estados Unidos y el Reino Unido pueden obligar a los minoristas a que inviertan en mercados nuevos. Por eso, la respuesta positiva de los clientes de países ricos podría acelerar la globalización minorista".

Emerging from the Downturn/Global Powers of Retailing 2010, Deloitte



Concentrarse en la expansión internacional

Aunque muchos minoristas de los Estados Unidos han interrumpido la expansión en el mercado nacional, algunos otros están buscando oportunidades para expandir su marca internacionalmente. Según el informe del 2009 de la firma Deloitte titulado *Emerging from the Downturn/Global Powers of Retailing 2010*: "Las condiciones adversas de mercados como los de Estados Unidos y el Reino Unido pueden obligar a los minoristas a que inviertan en mercados nuevos. Por eso, la respuesta positiva de los clientes de países ricos podría acelerar la globalización minorista".

Al considerar las oportunidades internacionales, los minoristas nacionales deben elaborar una estrategia metódica que abarque los obstáculos e impedimentos que podrían llegar a enfrentar en los nuevos países. Los requisitos tecnológicos, el procesamiento de pagos, las políticas impositivas, los asuntos legales y las preferencias locales son solo algunos de los aspectos que los minoristas de los Estados Unidos deben analizar detenidamente antes de lanzarse al mercado internacional por primera vez o de expandir su presencia internacional.

Para facilitar la transición, deberá elegirse al integrador y socio tecnológico adecuado, que cuente con experiencia y productos mundiales diseñados para funcionar en un modelo minorista geográficamente variado. Específicamente, los conjuntos de aplicaciones Oracle Retail Point-of-Service y Oracle Retail Merchandise Operations fueron diseñados para adaptar las necesidades de los minoristas que buscan escalar rápidamente un modelo operativo internacional. Oracle Retail Store Inventory Management también ayuda a los minoristas que están orientados a la expansión internacional.

Sunrider International, un minorista de productos para la salud que cuenta con 3000 tiendas en 30 países, buscaba mejorar sus operaciones internacionales mediante una solución de negocios centralizada y de punto de servicio (POS, por sus siglas en inglés). Sunrider arrancó su proceso con tres objetivos en mente:

1. Elaborar una solución común que pueda transferirse de un mercado a otro teniendo en cuenta los requisitos de localización
2. Alcanzar visibilidad en el inventario en un nivel corporativo
3. Generar la capacidad para distribuir la mercadería desde la empresa hacia las tiendas

Sunrider International, una empresa líder en la comercialización de productos a base de hierbas, que cuenta con tiendas minoristas en China, Japón, Corea, Malasia, Singapur, Taiwán y Australia, tiene la aplicación en plena marcha en China y planea implementarla en Taiwán en el año 2011 utilizando las aplicaciones Oracle Retail Stores y la serie Oracle E-Business versión 12. Gracias a la ayuda de Oracle y del integrador de sistemas InfoGain, este minorista internacional logró implementar una prueba piloto del programa Oracle Retail Point-of-Service en China durante 12 semanas. En otras 8 semanas, puso en funcionamiento la aplicación Oracle Retail Store Inventory Management 13.1, y luego las plataformas Oracle Inventory, Order Management, Orders for Franchisee, Advanced Pricing, Oracle BI Publisher y Oracle Internet Directory (LDAP). Más adelante, Sunrider implementó el sistema en Taiwán en 400 tiendas y planeó la puesta en marcha en otras 150 tiendas de Corea a fines de 2010, además de una implementación masiva en China.



"Queríamos ser más ágiles y flexibles y poder expandirnos con más rapidez. Las operaciones en los Estados Unidos eran muy personalizadas y complejas, ya que estaban diseñadas para satisfacer cada necesidad de nuestra actividad en dicho país. Pero no queríamos desempeñarnos del mismo modo en el mercado internacional".

Sarah Miller, directora de IT International, Lowe's Companies, Inc.

El nuevo sistema ha traído una serie de beneficios para la empresa mundial:

1. Se implementaron nuevas tiendas con más rapidez.
2. Se tomó control de las operaciones de las franquicias.
3. Se generaron economías de escala.
4. Se inspiró a perfeccionar el servicio al cliente y se mejoró la lealtad.
5. Se impulsó la coherencia en los precios, los descuentos y la disponibilidad en el inventario.

Al encontrarse con un nuevo enfoque en la expansión internacional, **Abercrombie & Fitch** implementó **Oracle Merchandising Operations Management suite**, **Oracle Business Intelligence** y **Oracle Retail Point-of-Service** para reemplazar las soluciones heredadas y personalizadas desactualizadas de comercialización y almacenamiento por un enfoque de integración de punto a punto mediante la arquitectura orientada a servicios. Abercrombie obtenía márgenes operativos cada vez más bajos a medida que se agotaban las principales oportunidades comerciales nuevas en los Estados Unidos y comenzaban a emerger los desafíos de costo y eficacia en la administración de organizaciones minoristas más grandes.

La empresa respondió lanzando una estrategia agresiva de expansión internacional mediante la cual abrió seis tiendas en Canadá en el año 2006, seguido en 2007 de inauguraciones de nuevas tiendas en el Reino Unido. En el año 2007, la empresa también anunció planes para realizar expansiones importantes en Europa y Asia a partir del 2009.

Las nuevas soluciones ayudaron a Abercrombie a alcanzar sus cinco objetivos clave: (1) Acceder al mercado con más rapidez; (2) Mantener e incrementar los márgenes líderes en la industria; (3) Retirar las aplicaciones heredadas para sostener el crecimiento; (4) Reducir el trabajo y el mantenimiento de los sistemas actuales; y (5) Ofrecer una versión de la verdad para todos los datos.

Para **Lowe's** la expansión internacional conllevó desafíos nuevos. "El primer mercado internacional al que accedimos fue Canadá en el año 2007," afirmó Sarah Miller, directora de IT International de Lowe's Companies, Inc. "Para nosotros se trató de un proceso de aprendizaje. Ampliar los sistemas estadounidenses en Canadá acarreó conflictos para nuestras operaciones en los Estados Unidos. Pensamos que ampliar los sistemas estadounidenses no iba a ser demasiado preocupante, pero a raíz de eso nos excedimos considerablemente del presupuesto".

Una vez que finalizó el proyecto en Canadá, para fines prácticos el equipo de Lowe's dio un paso atrás para replantearse el enfoque internacional que estaban adoptando. "Queríamos ser más ágiles y flexibles y poder expandirnos con más rapidez", afirmó Miller. "Las operaciones en los Estados Unidos eran muy personalizadas y complejas, ya que estaban diseñadas para satisfacer cada necesidad de nuestra actividad en dicho país. Pero no queríamos desempeñarnos del mismo modo en el mercado internacional".

"Tomamos la mercadería de base, la cadena de suministro y las operaciones de las tiendas y decidimos lo que usaríamos para facilitar la expansión internacional. Diseñamos una zona de cobertura reducida, una puesta en marcha, ya que buscábamos un sistema que sirviera de establecimiento del negocio y, a la vez, fuera flexible para poder expandirse".

Sarah Miller, directora de IT International, Lowe's Companies, Inc.



El siguiente paso internacional que dio la empresa fue en México, dado que "es un país limítrofe con los Estados Unidos y así podíamos aprovechar nuestra cadena de suministro estadounidense", aclaró Miller. No obstante, para este proyecto, Lowe's adoptó un enfoque de cara al futuro y decidió elaborar un "modelo repetible en distintos países", explicó Miller. "Queríamos mantener la cultura de competitividad que vivimos en Lowe's. También sabíamos que no eran necesarios todos los procesos que utilizamos en los Estados Unidos. Por eso, tomamos la mercadería de base, la cadena de suministro y las operaciones de las tiendas y decidimos lo que usaríamos para facilitar la expansión internacional. Diseñamos una zona de cobertura reducida, una puesta en marcha, ya que buscábamos un sistema que sirviera de establecimiento del negocio y, a la vez, fuera flexible para poder expandirse".

Gracias a la utilización de las capacidades internacionales de Retail Merchandise Operations Management Suite de Oracle, Lowe's creó un sistema de "caja de sorpresas" para la expansión internacional, reutilizable en diferentes países. Otro elemento clave de la expansión internacional de Lowe's fue haber establecido una buena conexión con el nuevo país. Para la operación de México, Lowe's abrió un servicio de asistencia técnica en español. "Necesitábamos construir un conjunto de habilidades para las nuevas aplicaciones en México", afirmó Miller. "Nos asociamos con una empresa que podía proveernos esos servicios en el mercado local".

Estrategias para la expansión internacional

Los expertos de la industria ofrecen varios consejos para que los minoristas tengan en cuenta a la hora de planificar su expansión internacional:

- ✓ **Comenzar con datos claros.** Éste es el primer paso para evitar complicaciones innecesarias en un país nuevo.
- ✓ **Cerrar las brechas.** Intentar limitar las personalizaciones lo más posible. En el caso de Lowe's, fueron necesarias 5 ó 6 personalizaciones, sobre todo relacionadas con requisitos legales locales y factores específicos del mercado. "A medida que nos adentrábamos en el análisis de las brechas, Oracle nos ayudó a elaborar personalizaciones de dichas brechas en el producto base", explicó Miller. "Nos abocamos al trabajo in situ y realizamos una prueba beta con Oracle. Fue un proceso invaluable para nosotros".
- ✓ **Evaluar nuevos procesos.** "Inicialmente, no efectuamos suficientes pruebas de rendimiento", aclaró Echenique. "Cuanto más cerca se replican los sistemas de tiendas finales, tanto mejor".
- ✓ **Determinar el modelo de sostén corporativo.** En primer lugar, debe determinar si la organización de soporte corporativo se tratará de una expansión del grupo de los Estados Unidos o si actuará como una entidad independiente. Echenique recomienda que, a continuación, se debe estar seguro de hacer que el equipo de soporte participe antes de realizar la implementación, ya que no es aconsejable enfrentarse con una brecha de conocimientos durante la etapa de puesta en marcha.
- ✓ **Encontrar expertos locales en impuestos/recibos/impresiones.** Cada país tiene un idioma, una moneda, leyes impositivas y requisitos de hardware diferentes, tal como afirma Ken Low, CIO de Sunrider.

Hecho: las veinte principales cadenas de tiendas globales obtienen mejores resultados con Oracle.



- ✓ **Efectuar las tareas de procesamiento de pagos.** El procesamiento de pagos varía según cada país. "Tratamos con tres procesadores de pagos diferentes e intentamos elaborar pautas estándares para comunicarnos a través del software y de una sola interfaz", explicó Jennifer McDaniel, vicepresidente de estrategia de productos de Oracle Retail.

Escalar los procesos de negocios centrados en el cliente

La saturación del mercado y la inestabilidad económica se combinan y generan un escenario en el que los minoristas deben impulsar el crecimiento de sus tiendas actuales y captar una mayor porción de la cartera de clientes. Según un informe de la firma Deloitte, en la próxima década, "El aumento de gastos minoristas no solo será más lento, sino que estará enfocado en las necesidades de un cliente orientado al valor; además, el cambio reciente en la participación del mercado hacia formatos de descuento es posible que pueda sostenerse muy bien durante la recuperación".

A fin de competir en este entorno, los minoristas deben estar seguros de que sus sistemas de tiendas están actualizados y son capaces de impulsar estrategias centradas en el cliente diseñadas para incrementar la cartera de clientes. Algunas de las soluciones que Oracle ofrece para impulsar las estrategias centradas en el cliente son las siguientes: **Oracle Retail Price Management, Oracle Retail Store Inventory Management, Oracle Retail Allocation y Oracle Retail Merchandising Operations Management suite.**

Advance Auto Parts advirtió una oportunidad para mejorar sus negocios y así ganar más participación en el mercado. Este minorista secundario de automóviles cuenta con una amplia variedad de clientes, desde consumidores independientes hasta firmas nacionales de gran tamaño. Advance Auto Parts, que cuenta con 3300 tiendas, los almacenes de Parts Deliver Quickly y otros almacenes más grandes, debe ocuparse de una cadena de suministro muy compleja.

A fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras, el equipo de Advance Auto Parts se dio cuenta de que necesitaba renovar completamente sus sistemas de comercialización. "Durante muchos años, no invertimos en IT, por lo que nuestra comercialización no tenía funcionalidad", afirmó Geraldine Ryan, vicepresidenta de Enterprise Solutions. "Cuando los socios de negocios nos pedían algo, nos llevaba mucho tiempo responder a la demanda. Todo se hacía a mano, y teníamos muchas versiones distintas de la verdad". El nuevo sistema podría abarcar una solución completa de Oracle, incluida Oracle Retail Merchandising System, Oracle Retail Price Management y Oracle Retail Allocation para la administración del inventario y la gestión de órdenes de compra.

"En principio, la fijación de precios nos aportó los mayores beneficios, como la fijación de precios zonales por categoría. Mediante la asignación, logramos adquirir un artículo ofrecido por múltiples proveedores. Para nosotros, poder contar con esa flexibilidad es un gran beneficio".

Geraldine Ryan, vicepresidenta de soluciones empresariales de Advance Auto Parts



Una vez que el equipo de Advance Auto Parts armó un conjunto de directrices y capacidades sobre comercialización, la empresa estuvo lista para efectuar una implementación progresiva. La fase 1 se centró en los datos básicos de **Oracle Retail Merchandise System** para establecer artículos y servicios de mantenimiento, la jerarquía organizacional, las relaciones con los proveedores y los costos. La segunda parte de la Fase 1 fue **Oracle Retail Price Management**. La Fase 2 incluyó la gestión de órdenes de compra con **Oracle Retail Merchandise System** y **Oracle Retail Allocation**. En la Fase 3 se completó el proyecto con **Oracle Retail Store Inventory Management**.

"En principio, la fijación de precios nos aportó los mayores beneficios, como la fijación de precios zonales categoría", dijo Ryan. Mediante la asignación, logramos adquirir un artículo ofrecido por varios proveedores. Para nosotros, poder contar con esa flexibilidad es un gran beneficio".

Estrategias para lograr una transformación del negocio y un retorno rápido de la inversión

Advance Auto Parts logró un retorno de la inversión rápido, de aproximadamente un año, en la Fase 1 de su proyecto de transformación. "Ahora somos una historia de transformación", afirmó JT Thompson, director de desarrollo de la comercialización. "Necesitábamos sentar las bases que nos permitieran sostener un crecimiento rápido".

Para alcanzar el éxito, la empresa se ocupó del proyecto como si fuera una iniciativa comercial crítica. "Contamos con cuatro estrategias empresariales y nuestros proyectos de IT deben aportar algo a una de esas estrategias, de lo contrario, ¿para qué lo estamos llevando a cabo?", explicó Ryan.

Los ejecutivos de Advance Auto Parts recomiendan una serie de iniciativas de innovación claves que los minoristas pueden tener en cuenta a la hora de armar un proyecto de transformación de negocios.

- ✓ **Establecer un marco para tomar decisiones oportunamente.** El equipo debe tener la posibilidad de tomar decisiones. "Nos reunimos a diario para discutir los problemas y fuimos capaces de definir el plazo en el que se resolverían dichos problemas", resaltó Thompson.
- ✓ **Designar a un equipo experimentado.** Se debe elegir al "mejor" equipo y no simplemente al "mejor disponible", recalcó Ryan. "En algunos casos, se debe contratar a personal externo para ocupar posiciones clave".
- ✓ **Centrarse en la administración del programa.** "Si bien encontramos al mejor gerente de programas minoristas e invertimos una cantidad considerable de tiempo en reclutar a la persona indicada, recomendamos que, de ser posible, la persona elegida venga de la propia empresa", aconsejó Thompson.
- ✓ **Efectuar análisis de impacto.** La empresa en su totalidad debe estar al tanto de posibles cambios y a quiénes afectarán.
- ✓ **Elaborar puntos de control para controlar el progreso del proyecto.** "No se debe caer en la trampa de la inercia que trae el éxito: lo que dio resultado durante la Fase 1 no necesariamente tiene que funcionar en la Fase 2", advirtió Thompson.

Hecho: las veinte principales cadenas de tiendas globales obtienen mejores resultados con Oracle.



Acerca de Oracle

Oracle es el proveedor número uno de soluciones de software integrales e innovadoras para el sector minorista, que ayudan a las organizaciones a atender mejor a los consumidores gracias a la aplicación del conocimiento en las decisiones comerciales diarias para obtener resultados más rentables. Con aplicaciones de software que ofrecen cadena de suministros, operaciones, comercialización, sistemas de tiendas y optimización, así como también aplicaciones empresariales y software de infraestructura, Oracle se asocia a las tiendas líderes del mundo, entre las cuales se encuentran 20 de los 20 mejores minoristas de todo el mundo, a fin de transformar la economía de sus negocios.

- ✓ **Minimizar las modificaciones.** "Cuando alguien propone hacer una modificación, me interesa ver los beneficios y los costos que ésta trae", explicó Ryan.
- ✓ **Usar la tecnología como un factor posibilitante.** Thompson aseguró que, "Fuimos capaces de implementar Retail Merchandising System (RMS) y Retail Pricing System (RPS) en 9 meses" porque los sistemas estaban bien ubicados. "Planificamos la actualización de la arquitectura desde un primer momento. Oracle compartió con nosotros el desarrollo, y fuimos capaces de aprovecharlo".
- ✓ **Incorporar flexibilidad al proyecto.** "Nos encontramos en un camino de transformación", aseguró Thompson. "De aquí a cinco años tenemos planificado cambiar prácticamente cada sistema. Es importante incorporar flexibilidad al proyecto por adelantado" a fin de lograr agilidad y poder llevar a cabo ajustes en el proceso cuando sea necesario.

Por último, cuando está en juego el éxito de una empresa y está en marcha un proyecto de transformación del negocio, la comunicación cumple una función esencial para alcanzar una completa aceptación. Comuníquese en forma temprana y continua y por diferentes medios con cada persona de la empresa, ya sea que el proyecto la afecte de manera directa o indirecta.

Conclusión

Los minoristas, enfrentados con un entorno económico delicado, están en la busca de estrategias que los posicionen a la vanguardia en el largo plazo. Luchan por sobrevivir a una economía en recesión y por que el futuro éxito los encuentre bien posicionados; es por eso que están reevaluando y renovando sus estrategias tecnológicas. En estos casos, los minoristas deben asegurarse de contar con los mejores socios en soluciones y con un proceso comunicado en forma clara.

Muchos minoristas están buscando el éxito futuro fuera de los Estados Unidos, sobre todo porque el comercio minorista se ha vuelto más globalizado, en gran medida, debido a Internet y la tecnología móvil. En muchos casos, los minoristas estadounidenses se enfrentan con mercados nacionales que están saturados.

Pero antes de aventurarse en el extranjero, deben averiguar cuáles son los requisitos locales, las leyes y las tecnologías de ese país. Con la ayuda del integrador de soluciones adecuado y de expertos locales, los minoristas estadounidenses podrán avanzar con confianza hacia nuevos países.



Reconceptualización del crecimiento:
Creación de bases para la expansión
Diciembre de 2010

Oracle Corporation
Sede mundial
500 Oracle Parkway
Redwood Shores, CA 94065
EE. UU.

Consultas internacionales:
Teléfono: +1.650.506.7000
Fax: +1.650.506.7200

oracle.com



Copyright © 2011, Oracle y/o sus subsidiarias. Todos los derechos reservados. Este documento se proporciona exclusivamente con fines informativos y sus contenidos están sujetos a cambio sin previo aviso. No se garantiza que el presente documento esté libre de errores, ni tampoco está sujeto a otras garantías y condiciones, ya sean expresadas oralmente o implícitas en la legislación, incluidas garantías y condiciones implícitas de comerciabilidad o adecuación para un propósito en particular. Oracle se exime específicamente de cualquier responsabilidad respecto del presente documento y tampoco se establece relación contractual directa o indirecta alguna mediante el mismo. El presente documento no podrá reproducirse, ni transmitirse de forma ni por medio alguno, sea éste electrónico o mecánico, para finalidad alguna, sin el expreso consentimiento escrito de Oracle Corporation.

Oracle y Java son marcas comerciales registradas de Oracle y/o sus subsidiarias. Los demás nombres pueden ser marcas comerciales de sus respectivos propietarios.

AMD, Opteron, el logotipo de AMD y el logotipo de AMD Opteron son marcas comerciales o marcas registradas de Advanced Micro Devices. Intel e Intel Xeon son marcas comerciales o marcas registradas de Intel Corporation. Todas las marcas comerciales SPARC se utilizan con licencia y son marcas comerciales o marcas registradas de SPARC International, Inc. UNIX es una marca registrada con licencia a través de X/Open Company, Ltd. 1010

Hardware and Software, Engineered to Work Together