

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

¿Cuándo ser grande es un problema?

Miguel Angel Perez Alamino

UTDT-Intensivo'14

Tutor: Gustavo Werbin



AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento al Ingeniero Gustavo Werbin que, como tutor de esta tesis, me ha orientado, corregido y aconsejado en mi labor, con mucho interés y actitud constructiva, que ha sobrepasado las expectativas, que como alumno tenía depositadas.

Agradecer a la profesora Welsh, por su paciencia con mis preguntas constantes y su gran positividad en las respuestas. Quería hacer extensiva mi gratitud a mis profesores del MBA, con los que me encuentro en deuda por la cantidad de conocimientos y motivaciones que nos infundieron a todos los alumnos, que me sirvió de inspiración a la hora de escribir esta tesis.

Por último, agradecer a Domingo Bou, responsable logístico de Carrefour Terrassa por el apoyo en el aporte de datos y detalles sobre la operación de esta unidad y al departamento de comunicación de la empresa “El Corte Inglés” que nos facilitó información amablemente sobre el funcionamiento de su cadena de conveniencia OpenCor.

RESUMEN

Esta investigación estudia el fenómeno producido en los últimos años en el mercado del retail, donde existe una huida del hipermercado y supermercado hacia la tienda de conveniencia, con tiendas más cercanas al domicilio del cliente, con una oferta de productos menor pero más selecta y Premium.

Este cambio en los patrones de consumo, provocó una revolución en los grandes dominadores tradicionales del retail, como WalMart, Carrefour, etc... obligándoles a cambiar su modelo de negocio y adaptarse a las nuevas tendencias.

Tradicionalmente, en el mercado del retail, la operación logística tenía un impacto importante en la cuenta de resultados, tras estudiar el modelo de negocio y la estrategia comercial de cada segmento (Hipermercados y conveniencia) y el modelo logístico, se estudian en detalle las operaciones de 2 unidades cercanas, de cada tipo de esos segmentos, para analizar los principales impactos en costos, así como los mejores beneficios.

De dicho estudio, basados en datos proporcionados por cada empresa, se deriva la viabilidad de cada modelo negocio y se comparan entre ellos para seleccionar las mejores estrategias comerciales y la cadena de suministro adecuada, para llegar a la conclusión de cuál sería la mejor manera de operar en el mercado del retail en las actuales condiciones de mercado, y de perfil del consumidor.

Palabras Clave: Retail, supermercados, logística, cadena de suministro, franquicia, hub-spoke, tienda de conveniencia, membresía, margen bruto, EBIT

INDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCION Y OBJETIVO DEL ESTUDIO	5
CAPÍTULO 2	7
2.1 ANTECEDENTES	7
2.2 ¿QUE ES “RETAILING”?	7
2.3 VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA DEL RETAILING	9
2.4 RESEÑAS HISTORICAS SOBRE LA INDUSTRIA	11
2.5 MARCO DE REFERENCIA	13
2.6 ¿QUÉ CAUSÓ EL CAMBIO DE CONSUMO EN EL CLIENTE?	14
CAPITULO 3. MODELO DE NEGOCIO	17
3.1 SUPERMERCADISTAS	17
Modelo de negocio	19
3.2 TIENDAS DE CONVENIENCIA	20
Modelo de negocio	21
FRANQUICIAS-Nueva tendencia en el Retailing	25
CAPITULO 4. MODELO LOGISTICO	27
4.1 MODELO LOGISTICO. GRANDES SUPERMERCADOS	28
Concepto Hub-Spoke	32
Porque triunfa Hub & spoke?	34
¿Por qué convertir nuestro modelo logístico a HUB&SPOKE?	34
4.2 TIENDAS DE CONVENIENCIA. MODELO LOGISTICO	37
CAPITULO 5. MACROECONOMIA DE AMBOS SEGMENTOS	43
5.1 ¿SON RENTABLES LAS CADENAS DE HIPERMERCADOS?	43
¿Son atractivas las cadenas de supermercado para invertir?	43
¿Y las cadenas de conveniencia? ¿Son más rentables?	44
CAPITULO 6. CUERPO EMPIRICO	48
6.1 MARCO DE REFERENCIA EMPIRICO	48
6.2 DEFINICION DE INDICADORES	49
6.3 ESTUDIO EMPIRICO SUPERMERCADISTA CARREFOUR	50
6.4 CUERPO EMPIRICO TIENDA DE CONVENIENCIA OPENCOR	55
CAPITULO 7. Conclusiones y propuesta de solución	61
BIBLIOGRAFIA	66

CAPÍTULO 1. INTRODUCCION Y OBJETIVO DEL ESTUDIO

De acuerdo a los últimos datos del FMI ¹ el PBI² Global en 2015 fue de 81,544 Billones de dólares, por otro lado, de acuerdo al reporte del sector del Retail Global (IGD, agosto 2015)³, esta industria representó 8,800 Billones de dólares en 2015. El peso de esta industria es del 10% en la economía global por lo tanto, cualquier cambio de tendencia en este sector tiene efectos notables en la economía globalmente.

El fenómeno que está sucediendo en el mercado de retail por canal directo en tienda (en inglés conocido como Grocery), donde el comportamiento del consumidor mudó hacia tiendas de proximidad (Conveniencia) en lugar de la tendencia de las últimas décadas como eran los supermercados e hipermercados, ha provocado una revolución en la industria.

De los 8,800 Billones de dólares, en 2015, el 48% ya estaba en posesión de las tiendas de conveniencia privadas o de grandes cadenas de conveniencia (7-eleven, FamilyMart, etc...), cuando en 2011 por ejemplo, de acuerdo al Servicio de investigación del Departamento de Agricultura⁴ en el mercado Norteamericano (que es totalmente extrapolable al promedio global) la proporción era de 90 a 10 a favor de los grandes supermercadistas, y el pronóstico es que para 2020 la proporción sea 60% conveniencia y 40% supermercados/hipermercados.

¹ FMI: Fondo monetario internacional

² PBI: Producto interior bruto

³ Consultar link 2 en bibliografía

⁴ Consultar link 4 em bibliografía

Por lo tanto, a partir de este panorama definimos nuestros objetivos como los siguientes:

Objetivo General

El objetivo general de la presente tesis es estudiar qué deben de hacer los grandes supermercadistas para no seguir perdiendo ventas y rentabilidad frente a las tiendas de conveniencia.

Objetivos Específicos

En función de lo mencionado en el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Entender por qué se dio el cambio de tendencia en la industria del retailing
- Identificar cuáles son las ventajas competitivas de las tiendas de conveniencia frente a los grandes Supermercados.
- Definir cuáles son las estrategias que las grandes cadenas deberían llevar adelante para recuperar la Cuota de mercado perdida.

Frente a la problemática y los objetivos planteados, este trabajo pretende responder a las siguientes preguntas:

- 1) *¿Por qué se está produciendo este efecto? ¿Cuál es la razón para el éxito de las tiendas de proximidad?*
- 2) *¿Cómo reaccionaron los dominadores de esta industria y como se adaptaron?*
- 3) *¿Es la cadena de suministro aún una ventaja competitiva?*
- 4) *La clave del éxito está en el modelo de negocio ¿o en el modelo logístico?*

CAPÍTULO 2

En este capítulo vamos a definir los conceptos básicos de esta industria, cuáles son los parámetros claves de dicha actividad, introducir la historia del supermercado que nos ayudara a entender el porqué hemos llegado a la situación actual, la herencia y tendencias de esta industria desde su creación a principios del siglo XX, a través de su transformación en la década de los '80 y '90, así como las particularidades a nivel global y algunos detalles sobre Argentina, para delimitar el marco de referencia.

Por otro lado, estudiaremos el cuándo, cómo y porqué del cambio de tendencia en la industria, hacia la situación actual que nos ocupa, con el fenómeno tienda de conveniencia y como las grandes corporaciones intentaron mutar, para adaptarse al nuevo perfil de consumidor.

2.1 ANTECEDENTES

En el ambiente actual, tan desafiante en el mercado de bienes de consumo, los productores se esfuerzan por alcanzar los clientes finales antes que escojan a otro competidor.

Este desafío está influenciado por una globalización masiva, desregulaciones, nuevos tipos de comercio y una convergencia de industrias.

La industria del Retail, es una parte muy importante de las actividades económicas de los países desarrollados y en desarrollo.

2.2 ¿QUE ES “RETAILING”?

Primero definamos que es retailing o venta al detalle.

El Retailing, (Bharathi) “un conjunto de funciones que añaden valor a los productos y servicios los cuales son vendidos a clientes finales”. Es decir, es una actividad de intercambio para conectar punto de producción con punto de consumo, como habíamos mencionado anteriormente.

¿Qué 3 tipos de actividades o funciones comprende?

- ✓ **Marketing:** que incluye todas las actividades que provee un conjunto de productos o servicios personalizado al cliente y demandado por ellos.
- ✓ **Logística:** incluye todas las actividades que ayudan al movimiento de los productos/actividades al mercado.
- ✓ **Alivio:** todas las actividades que facilitan y simplifican la compra.

Del peso que se le dé a cada actividad, y en cual se es más fuerte, nos da como resultado los diferentes tipos de modelo de negocio o approach al cliente (retail para clientes finales, distribuidores B2B, híbridos...)

Una vez definidos los parámetros esenciales sobre cadena de suministro e industria del retailing, podemos enfocarnos en ejemplificar cuan interesante y que diferencial se obtiene en aplicar una logística adecuada en un mercado tan sensible a los costos y al servicio como es el mercado de la venta al detalle o al por menor.

Para ello, analizaremos como inicialmente existían 2 tipos de supermercados: grandes superficies (GS) y supermercadistas particulares o de proximidad (SP). Y como las grandes cadenas de retail decidieron hacer un movimiento hacia las tiendas de proximidad, por qué y cuál es su principal diferenciador.

Las actividades de retail, se convirtieron en una de los jugadores más significativos en cómo se maneja la logística y la cadena de suministro.

Las tiendas de conveniencia, es también una parte del formato de negocio al por menor, y la palabra conveniencia significa el menor nivel de gastos financieros, físicos y mentales requeridos para conquistar la cercanía, el tiempo y la pérdida inherente monetaria en cualquier transacción al por menor.

El surtido de productos consiste principalmente en bienes para uso diario y que son ofertados a los clientes en una, relativamente, pequeña área de influencia. Las tiendas de conveniencia necesitan un sistema flexible, con la capacidad de entregar productos rápidamente, en pequeño volumen a diferentes lugares de una manera eficiente.

2.3 VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA DEL RETAILING

Se definiría como la suma de las competencias diferenciales que crean valor en el cliente. Las empresas que entregan productos y/o servicios que exceden las expectativas de ese cliente, terminan teniendo mayores posibilidades de vender.

Como las diferentes compañías compiten mutuamente a lo largo de toda la cadena de suministro, para diferenciarse del competidor, y finalmente cerrar ventas, deben sincronizar su estrategia sobre las preferencias finales del cliente.

La estrategia de la cadena de suministro debe coincidir con las preferencias del cliente y de las capacidades de la misma cadena de suministro.

Esta estrategia estaría dividida entre 2 categorías:

- a) Excelencia operacional**
- b) Cercanía al cliente**

Una década atrás, el foco eran las palabras: eficiencia, confianza, fiabilidad, y ahí se basaba la eficacia en operación y por consiguiente la reducción de costes.

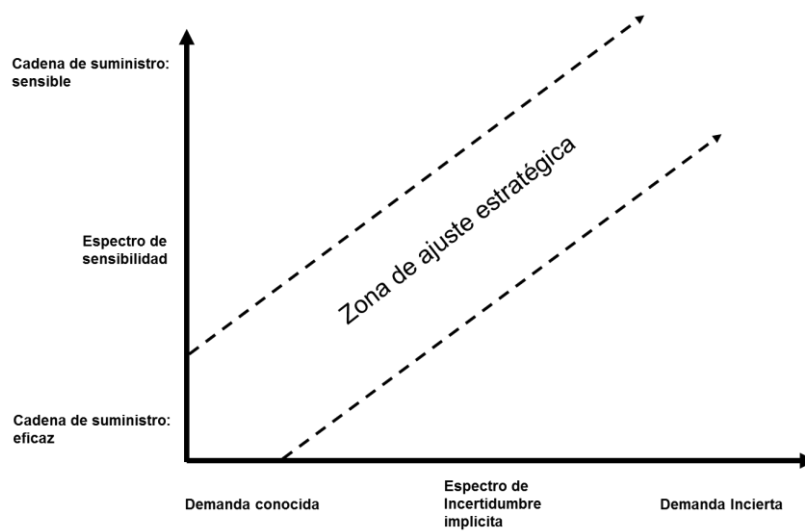
En nuestros días, el foco está en satisfacer la demanda del cliente, cumplir con sus requisitos, flexibilidad, calidad proactiva, servicio de valor añadido, y para todo ello se necesita una comunicación más intensa.

Con la evolución del retailing y el foco en la cadena de suministro de la última década (ya sea buscando bajada de costes o aumentar la satisfacción del cliente o ambas a la vez), las empresas empezaron a considerar una zona de ajuste estratégico, que se mueve a través de 2 dimensiones:

- a) Sensibilidad** de la cadena de suministro
- b) Demanda de los clientes

** por sensibilidad se entiende como una dimensión dependiente del costo (a una mayor sensibilidad demandada implica un mayor coste, y viceversa. De esta manera se define una frontera costo/sensibilidad eficiente.

Ilustración 1. Relación Sensibilidad-Incertidumbre



Cuadro

*Fuente: Printace-Hall

De este diagrama se deduce, que la capacidad de respuesta tiene un coste en tu cuenta de resultados, pero también un coste en pérdida de clientes, por no tener disponible el producto y la cantidad demandada, en un momento dado.

¿Cómo se puede prever la demanda? ¿Es mejor anticiparse o reaccionar rápidamente?

Toda demora o retraso que signifique que el producto en la cantidad, calidad, momento y lugar demandado. ¿Que significaría cada demora (dimensiones)?

- ✓ **Demora en el tiempo:** Mantenimiento de inventario.
- ✓ **Demora en el espacio:** Moviendo el inventario de un punto de origen a un punto de destino.
- ✓ **Demora en la cantidad:** carga fraccionada o picking y consolidación de cargas
- ✓ **Demora en la calidad:** Cambios en la naturaleza del producto (caducidad, vida útil, etc...)

En resumen, podríamos decir que sin stock considerando las 4 dimensiones, no hay venta.

Más aun, la cadena de suministro es típicamente llamada flujo de actividades y referido al flujo de productos, información o bienes de consumo.

2.4 RESEÑAS HISTÓRICAS SOBRE LA INDUSTRIA

Para comprender el objeto de estudio es interesante hacer un poco de historia sobre esta industria.

Inicialmente, una vez se creó el comercio o el negocio, de persona a persona, o de empresa a consumidor final, ahora llamado B-2-C⁵.

El comercio se inicia cuando el hombre comienza a vivir en sociedad, una vez que se establece un núcleo familiar y comienzan a crearse comunidades. El crecimiento de la comunidad llevó a nuevas formas de vida social, y comenzaron a surgir nuevas necesidades para mejorar las condiciones alimenticias, de vestido y vivienda.

Con los avances en las técnicas, y con la búsqueda de mayores comodidades, el hombre comienza la división del trabajo. En lugar de que un hombre cubriera todas sus necesidades (buscar alimento, vestido, vivienda, etcétera), se especializa en una actividad e intercambia sus bienes por otros con personas que se especialicen en otra actividad. En un principio se utilizaba el sistema de trueque, es decir, el intercambio directo de un bien por otro.

Clarence Saunders, era un tendero de principios del siglo XX, que observó la necesidad que su negocio se manejase tipo “self-service”, es decir que sus clientes tomaran directamente los productos que querían adquirir, y después pasaran por caja. De esta manera, una sola persona podía atender a muchos clientes.

Es decir, buscaba el ahorro de tiempo de los clientes (que no debían de hacer fila para ser atendidos) y optimizar el rendimiento de su tienda de barrio. De esta manera, un solo cajero, podía atender hasta 3 o 4 veces mayor volumen de clientes, como hasta ese momento.

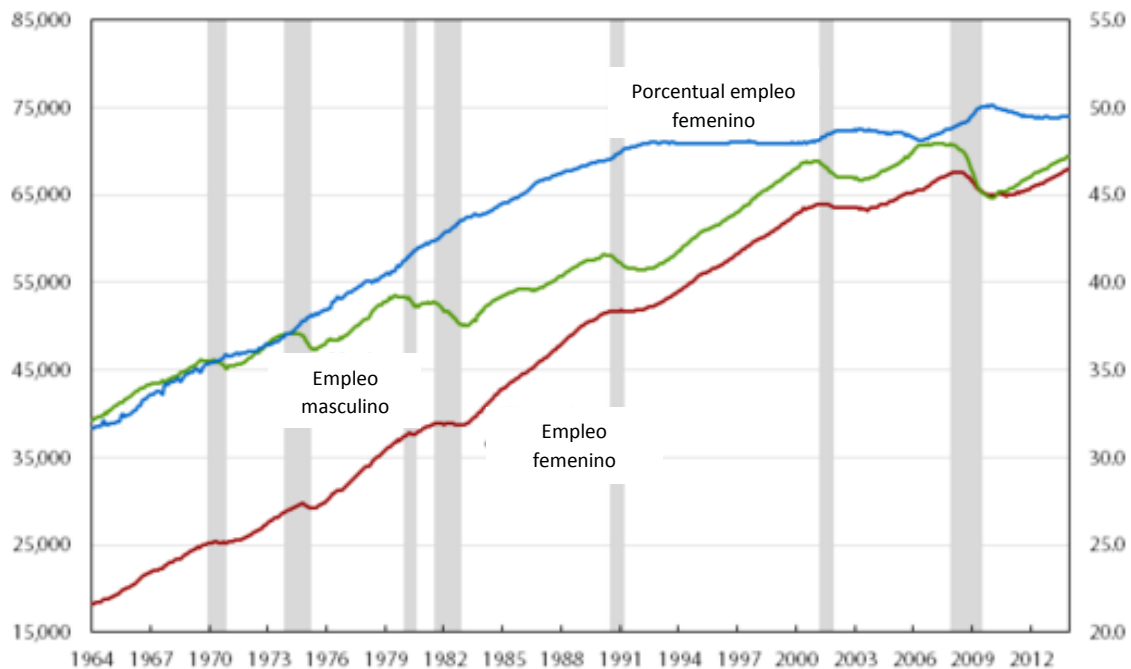
Así nació un 16 de septiembre de 1916 “Piggly Wiggly”(cerdito ondulado), la primera cadena de supermercados del mundo.

En la década de los 30 nacieron las grandes superficies de supermercados, que pasaron a llamarse hipermercados, donde incluían productos perecederos, perfumería etc... y que principalmente se situaban a las afueras de los núcleos urbanos, por dimensión y porque incluía un estacionamiento para mayor comodidad de sus clientes.

En la década de 80 y 90, las cadenas supermercadistas explotaron con un crecimiento de doble dígito, y donde explotaron WalMart, Carrefour, etc... En esa década, el papel de la mujer en el mercado laboral sufrió un cambio drástico, incorporándose masivamente al trabajo.

⁵ Abreviatura de la expresión inglesa “business to consumer” (del negocio al consumidor)

ILUSTRACIÓN 2. EVOLUCION RATIO EMPLEO FEMENINO/MASCULINO



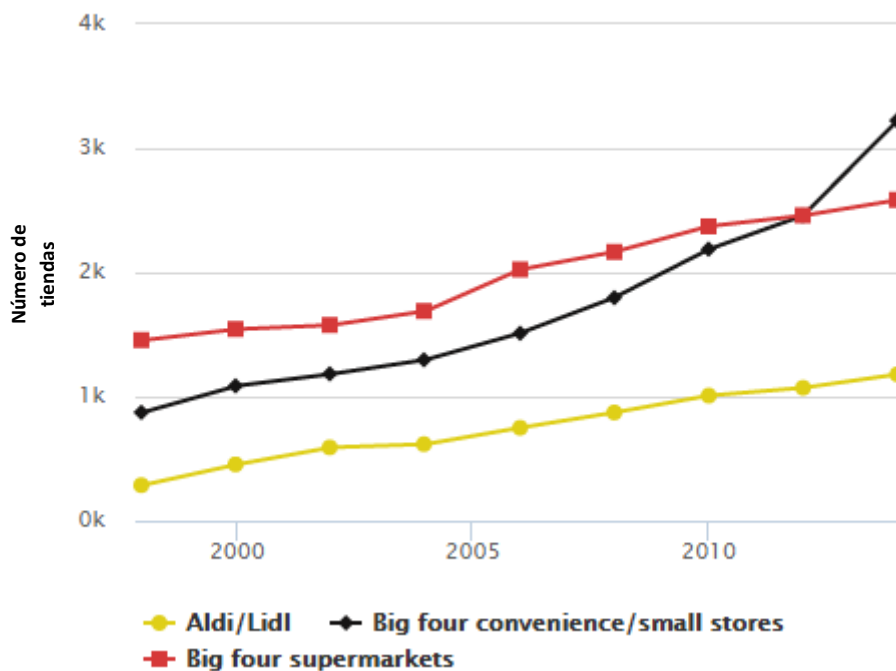
Fuente: US Bureau of Labor statistics

Y entonces la necesidad de hacer una compra semanal, o quincenal para la familia, ya que no existe el tiempo necesario en el día a día, para compras.

En paralelo, las tiendas de conveniencia o de proximidad seguían existiendo y grandes empresas se enfocaban en ese tipo de modelo de servicio al cliente como 7-eleven, Couche-Tard o Speedway, por ejemplo.

Mediada la década de los '90, el número de tiendas de conveniencia crecieron exponencialmente, y achicaron la diferencia con la de los supermercados, siendo en 2010-2011 prácticamente la misma.

ILUSTRACIÓN 3. CRECIMIENTO DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA



*Fuente: CBRE, PMA, Retail locations

Aldi/Lidl: Mayor retailer Europeo, de origen alemán.

Big four supermarkets: Carrefour, WalMart, Auchan y Metro

Big four convenience: 7-eleven, Family Mart, Couche-Tard y OXXO

2.5 MARCO DE REFERENCIA

Ya que el estudio es Global, que mejor que estudiar a los grandes dominadores de cada segmento, Carrefour, Walmart, 7-eleven o FamilyMart. Ya que con esos 2 extremos las diferencias se harán más visibles para nuestra investigación.

Relevaremos toda la información del mercado, respondiendo a las 5 preguntas expuestas, con datos oficiales de las empresas estudiadas, métodos y procesos internos de cada empresa publicados y elaboraremos tablas y gráficos comparativos, donde podremos dilucidar las principales diferencias de rendimiento de cada segmento de la industria.

Está claro, que la industria del retail, es muy competitiva, con márgenes operacionales pequeños, poca diferenciación y escaso poder de innovación. Por ello, se debe buscar una excelencia en cada aspecto de la operación o buscar ventajas competitivas.

Por ello, más adelante se van a estudiar las ventajas competitivas de cada modelo, que los hace exitosos, y que aspectos se podrían revisar.

2.6 ¿QUÉ CAUSÓ EL CAMBIO DE CONSUMO EN EL CLIENTE?

Diferencia Clave: Los grandes supermercados de autoservicio ofrecen a los clientes una variedad de alimentos y artículos de uso doméstico. La mercancía se organiza en un formato predefinido, donde cada pasillo está numerado o marcado y la mercancía está situada por familia de productos.

Las tiendas de conveniencia son pequeñas tiendas que están abiertas durante largas horas y ofrecen una pequeña variedad de productos. Las tiendas de conveniencia ofrecen los bienes que una persona puede necesitar en una emergencia y no le gustaría viajar largas distancias para ello.

Estas tiendas son también conocidos como tienda de la esquina, tienda de partido y bodega (en las zonas de habla hispana).

Estas tiendas están ubicadas en calles concurridas, esquinas de las calles, autopistas, etc. Se utilizan tanto los locales como para los viajeros.

Están comúnmente conectados con una carretera, para proporcionar a los clientes con los comestibles, bebidas, baño, tabaco, cigarrillos, alcohol, etc. artículos de alimentación también ha limitado, como la leche, helados, dulces, refrescos, etc.

Están ubicadas en lugares donde están fácilmente disponibles y son abiertas más horas, con algunos incluso estando abiertas las 24 horas, tal como 7-Eleven. Algunas de estas tiendas de conveniencia también pueden ofrecer licor si tienen la licencia.

Normalmente, sólo se mantienen cerveza y vino, licores con más duros disponibles en tiendas de licores adecuados, también son populares por ofrecer billetes de lotería, billetes de lotería, periódicos, revistas, granizados, refrescos, café, té, sándwiches, bagels, perros calientes, pizza, etc. También pueden ofrecer Pago Fácil, Giro y servicios de transferencia electrónica.

Populares en anticonceptivos y productos higiénicos tales como rollos de papel higiénico, jabones, etc. tiendas que están cerca de destinos de pesca también pueden proporcionar cebo vivo.

Muchas siguen un formato similar para establecer la tienda. La caja registradora se encuentra cerca del frente de la tienda en una esquina. Hay unos 2-3 pasillos que se cargan con los productos, con los cigarrillos, billetes de lotería, servicio de giros postales y los bastidores de revistas en la delantera, cerca de la caja registradora. La comida preparada se coloca cerca de la parte trasera a un lado con hornos de microondas.

La tienda cuenta con un cuarto de baño para los clientes. También habrá un refrigerador para mantener las bebidas, helados y otros alimentos que requieren frío. Las tiendas que están abiertas 24/7 también pueden tener un vidrio a prueba de balas en la caja registradora para proteger a sus empleados de los ladrones.

Las tiendas de conveniencia ofrecen precios ligeramente más altos en comparación con los supermercados e hipermercados, y también proporcionar un servicio más rápido.

2.7 REACCION DE LAS GRANDES CORPORACIONES

Una vez los grandes dominadores del mercado percibió hacia donde se movía el mercado, y las necesidades del cliente, tuvieron que redefinir su estrategia, pasaron a la ofensiva, intentando captar esas ventas, de la manera más efectiva. Carrefour, Walmart y Día% lanzan sus tiendas de cercanía, invirtiendo mucho dinero en m² cerca de las casas de sus clientes, principalmente núcleos urbanos.

No descubrieron nada nuevo, volvieron al formato de supermercado de barrio, la tienda de ultramarinos de toda la vida, donde los clientes hacen compras para sus necesidades diarias, muy concretas y lo más cercano a su domicilio posible.

¿Pero entonces? ¿Es existoso el modelo de negocio, comparativamente?

Comparemos los últimos resultados operacionales a nivel mundial, de los 2 líderes de cada segmento: Supermercados (WalMart) y Tienda de proximidad (7-eleven), año 2014. De los reportes oficiales publicados en sus páginas Web.

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

ILUSTRACIÓN 4. COMPARATIVO DE LOS DOMINADORES DE CADA SEGMENTO

	Walmart	7-ELEVEN
Cantidad tiendas	4400	+ de 56.000
superficie promedio de tienda (m2)	32600	820
superficie total (Millones m2)	143	46
ventas anuales (Bill. de USD)	443	13
Margen operativo	3,50%	4,20%
cantidad de empleados (Mill)	2,1	0,23
Venta por empleado (MM de USD)	211.000	545.000

*fuente: WalMart y 7-eleven

Es obvio, la calidad de negocio de los Walmart y 7-eleven. El intento de racionalizar la cantidad de productos en stock, y limitar la superficie por tienda, no significa perder venta, o reducir la facturación. Véase también, la rentabilidad o la venta por empleado, donde 7-Eleven casi triplica a Walmart.

El margen de rentabilidad por venta, es favorable a 7-Eleven (4,2% vs 3,5%), para la diferencia de precio medio entre 7-Eleven y Walmart, la rentabilidad % debería ser mas grande a favor del líder de las tiendas de conveniencia, pero debido al componente de coste que se deriva de tener una escala mayor, mas poder de negociación con proveedores, logística más efectiva, donde es más fácil consolidar cargas, etc...

CAPITULO 3. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se va a analizar el panorama actual y el modelo de negocio de cada segmento (conveniencia y supermercadistas). Analizando sus estrategias comerciales, modelo de tienda, cantidad de empleados, facturación esperada, etc...

3.1 SUPERMERCADISTAS

La tendencia general en el mercado minorista es positiva en los últimos años, tras la tendencia negativa mostrada en 2008-2009, liderada por los mercados maduros como el norteamericano y Europa Occidental. Al mismo tiempo, la competitividad tanto de la venta al por menor y el mercado global es cada vez mayor.

Las grandes cadenas de supermercados, están migrando sus formatos a versiones más pequeñas de sus productos, creando marcas exclusivas de productos para packaging menores. Son acciones agresivas y desesperadas debido a que la competencia en los últimos 2-3 años es la más intensa de la historia. Hay una decena de cadenas de supermercados intentando tomar el mayor trozo del pastel.

Se calculan 4,5 Billones de dólares, anuales, en ventas minoristas, en los diferentes formatos, y donde las grandes cadenas de supermercados están viendo como el ratio contra las tiendas de conveniencia, se está invirtiendo.

WalMart, Carrefour, etc...están redefiniendo la manera de hacer negocio con sus clientes. El enfoque sobre la cadena de distribución fue muy exitosa, fue una gallina de los huevos de oro, que ya no tiene más recorrido. Y aquellas cadenas, que ampliaron su superficie de venta efectiva, comprando a otros competidores, están luchando para absorber lo que han comprado y luchando por mantener su cuota de mercado contra los competidores con mejores precios.

Véase por ejemplo, abajo una tabla de la cantidad de empleados de las principales cadenas de supermercados hasta 2007.

ILUSTRACIÓN 5. COMPARATIVO MAYORES SUPERMERCADISTAS

Empresa	Origen	Ventas 2007	Empleados	Rank 2007	Rank 2005	Rank 1996
Wal-Mart Stores, Inc	US	270.88	2,000,000	1	1	1
Carrefour SA*	France	82.15	490,042	2	2	8
Tesco plc	UK	67.98	440,000	3	5	18
METRO Group	Germany	64.34	280,000	4	4	4
Home Depot, Inc.	US	55.94	300,000	5	3	24
CVS Caremark Corp.	US	55.81	190,000	6	–	–
The Kroger co.	US	50.75	323,000	7	6	13
Schwarz Group	Germany	49.60	260,000	8	10	33
Costco Wholesale Corp.	US	47.78	127,000	9	7	12
Target Corp.	US	45.79	366,000	10	–	–

*fuente: MetroGroup

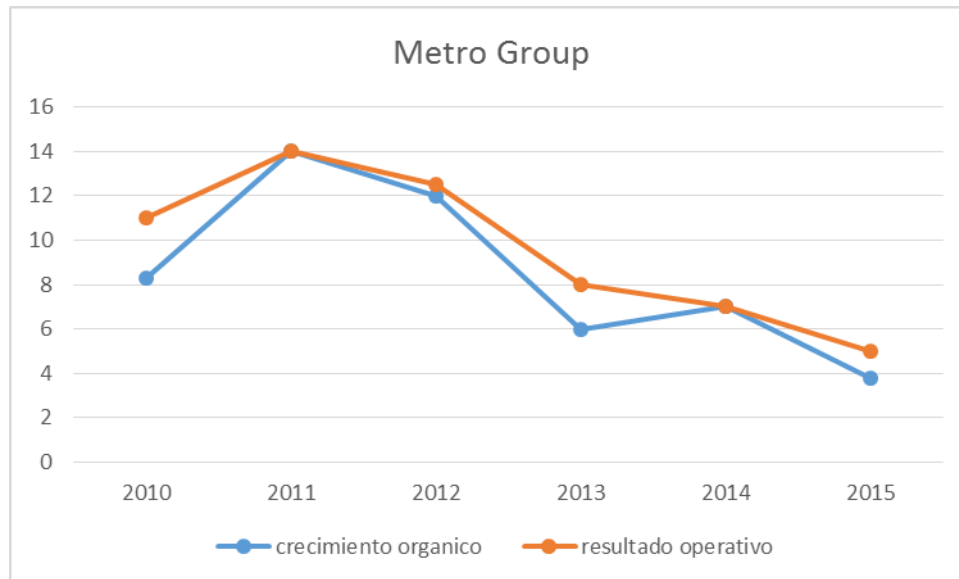
WalMart paso de 2 a 2,1 millones de empleados, en 10 años (1994-2014) doblo la cantidad de m2 de tienda, mientras sus ventas por m2, se mantuvieron planas.

Y de 2010 a 2014 su crecimiento orgánico paso de 8,1% a un mísero 1,6-1,7%.

Una situación muy similar ocurrió con Carrefour, por ejemplo, incrementaron su superficie de ventas en un 60%, pero su crecimiento orgánico fue solo de un 1,4%.

Como un segundo ejemplo, véase abajo el reporte oficial de MetroGroup de los últimos años, donde se observa un efecto parecido, para otro de los Big-Four.

ILUSTRACIÓN 6. RESULTADO OPERATIVO METRO GROUP 2010-2015



*fuente MetroGroup

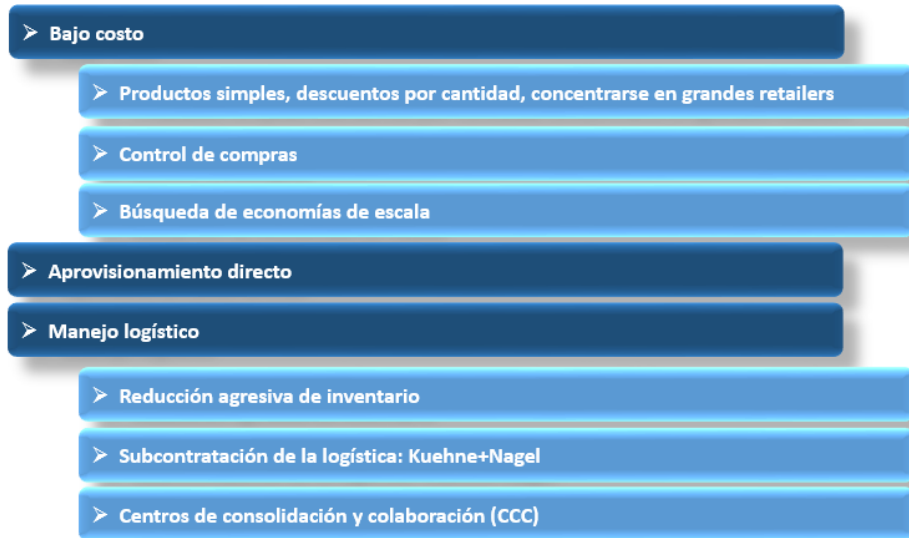
En consecuencia, podríamos deducir que el formato está agotado o comenzando a agotarse, la escala permite incrementar las ventas y la ganancia operativa a nivel absoluto, pero en porcentual de ventas, es cada vez menor.

Modelo de negocio

Los rasgos comunes que se repiten en las grandes cadenas de supermercado se puede resumir en una frase: control intenso de costos. Pero, a través de qué medios?

- Limitada selección de productos Premium, y promoción de productos competitivos o de marca propia, compras agresivas, buscando descuentos y negociaciones ventajosas con los proveedores, que se busca continuamente que sean pocos y muy grandes, para consolidar grandes volúmenes.
- Excelencia en la operación: simplicidad, distribución súper eficiente, minimización del manipulado de la mercadería, y alta rotación de inventario.

ILUSTRACIÓN 7. CUADRO RESUMEN MODELO NEGOCIO SUPERMERCADISTAS

Modelo de negocio

*fuente propia

Los grandes jugadores repiten las mismas armas que se resumen en sus fortalezas, como el peso de la marca, la ya nombrada eficiencia operacional (muchas veces tercerizada), un poder de negociación muy grande, poder para adquirir competidores regionales o locales más pequeños, para eliminar la competencia.

Como nombrábamos al inicio de nuestro estudio, la ventaja competitiva sería: El mejor proveedor al mejor coste, alta calidad a bajo coste, distribución eficiente y poder de alianza con socios clave en cada dimensión de la operación.

3.2 TIENDAS DE CONVENIENCIA

Las tiendas de conveniencia, aun perteneciendo a grandes cadenas (como 7-eleven, Oxxo o FamilyMart), tienen muy difícil el apalancar su crecimiento en grandes poderes de compra, grandes acciones en marketing o la gran

Entonces las tiendas de proximidad o conveniencia basan su logística en otro modelo, y basando su factor diferenciador en otros aspectos, que hagan a los clientes escogerlos a ellos en lugar de los grandes supermercados. De hecho, uno de los grandes dominadores de las tiendas de conveniencia, no tiene carteles en los pasillos, no te empaqueta lo que compras e incluso te cobra un canon, por solo entrar en la tienda. Pero que tiene más de 3 millones diarios de clientes leales, y más de 590 tiendas. No remarca más del 15% sus productos más vendidos, contra los 25% que hacen los grandes supermercados.

Poseen solo una limitada cantidad de SKU ⁶(un promedio de 5.000 contra los más de 100.000 de Walmart o Carrefour). Cargan a sus clientes una membresía de entre 40 y 55 dólares anuales a sus más de 70 millones de usuarios (promedio).

Por otro lado, 7-eleven o FamilyMart, otorgan salarios más altos a sus empleados que los Walmart o Carrefour.

Modelo de negocio

Se puede resumir en un mensaje: Estar lo más cerca posible del cliente, tan cerca que podamos pensar como ellos y anticipar sus preferencias.

Basado en 3 conceptos:

- Alta rotación de inventario**, basado en un nivel limitado de SKU ofertadas que tengan alta rotación, con precios competitivos y calidad superior.
- Excelencia en la operación**, consolidar un volumen de compra atractivo, con logística eficiente donde se reduzca el nivel de huellas sobre los productos.

Estos dos conceptos, se complementan con un remaque de precios menor a los grandes supermercadistas.

ILUSTRACIÓN 8. PILARES MODELO NEGOCIO Y ESTRATEGIA TIENDAS DE CONVENIENCIA



*elaboración propia

⁶ SKU: abreviatura de "stock keeping unit". Identificador usado en logística para permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a clientes.

Las grandes cadenas de conveniencia, combinan los puntos de eficiencia de compra y logística, dando una gran importancia a los clientes, llamados miembros, quienes pueden obtener grandes descuentos en los productos si permanecen atentos a las campañas (descuentos de hasta 93% en algunos productos). Cuidando el trato al cliente.

Promueven internamente la implementación de campañas de búsqueda del tesoro, que mantengan a los clientes satisfechos e implicados, para obtener mayor valor al mejor precio.

¿En qué consiste la búsqueda del tesoro?

Comercialización en “Búsqueda del tesoro”

- Cambios constantes de su oferta de productos
- Ofertas irresistibles en artículos de alta calidad → incitadores a la compra y captura de clientes potenciales
- Crear un sentido de urgencia → un producto ofertado hoy no estará disponible mañana
- Artículos de calidad conseguidos de proveedores u otros retailers intentando reducir stock o con baja rotación

Los miembros pagan una membresía (“fee”), de unos 35 a 50 dólares/mes y ello les habilita a importantes descuentos en las campañas “búsqueda del tesoro”, facilidades de financiación, etc...

ILUSTRACIÓN 9. CARNET DE MEMBRESIA DE FAMILYMART



* Fuente: FamilyMart

Este formato de membresía, también facilita a FamilyMart o demás cadenas, acceder a una información preciosa, como son los gustos y preferencias del consumidor, pudiendo adaptar su oferta, promociones y demás productos al gusto de sus clientes.

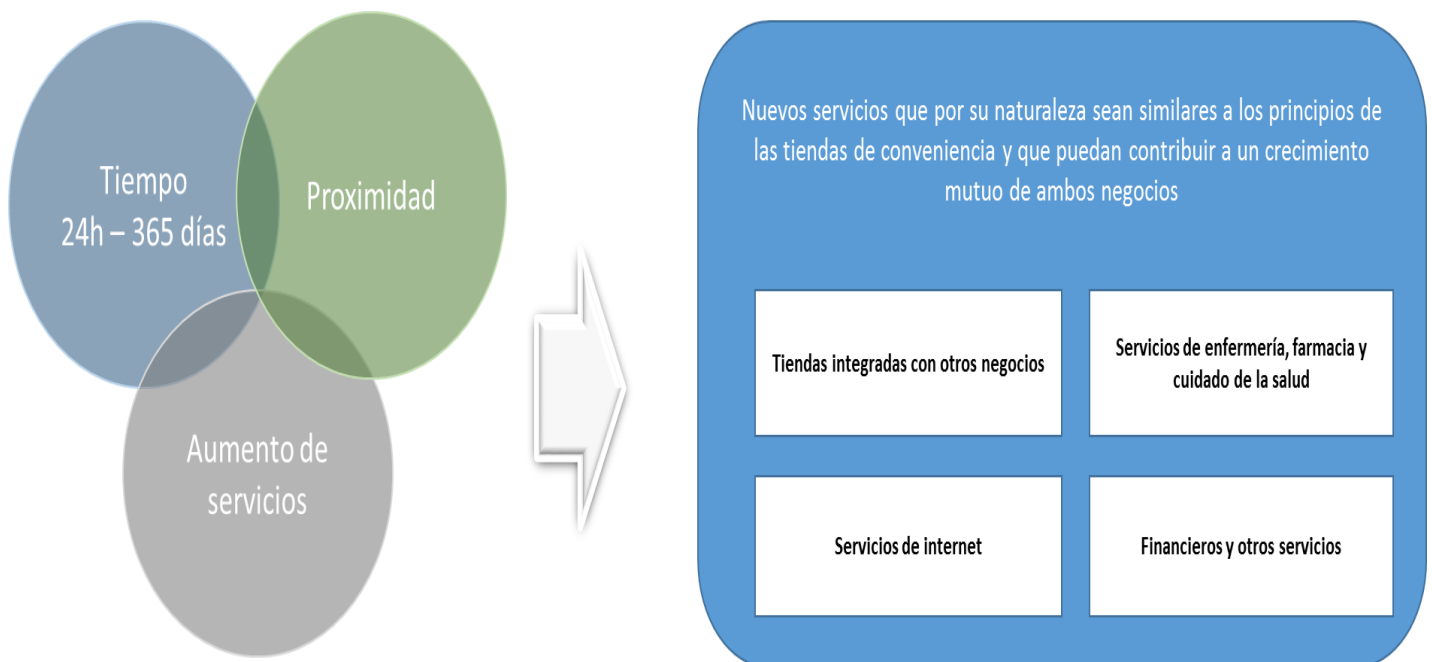
Los beneficios de la membresía pueden consistir en:

- Acumulación de puntos, para obtener productos más baratos, como por ejemplo 3x2, segunda unidad a un precio simbólico (por ejemplo 1 U\$ por una gaseosa).
- Desayuno o Café gratis en la cafetería del comercio.
- Crédito gratis en tu tarjeta de miembro, que actúa como una tarjeta bancaria de crédito.
- Descuento en combustible, en la estación de servicio de la tienda.

Fruto de esa política de enfocarse al cliente, las tiendas de conveniencia están avanzando con productos/servicios complementarios, no tradicionales al mercado del retailing, cada vez más.

Basando su nuevo modelo de negocio en 3 pilares: tiempo para el cliente, cercanía y servicios adicionales.

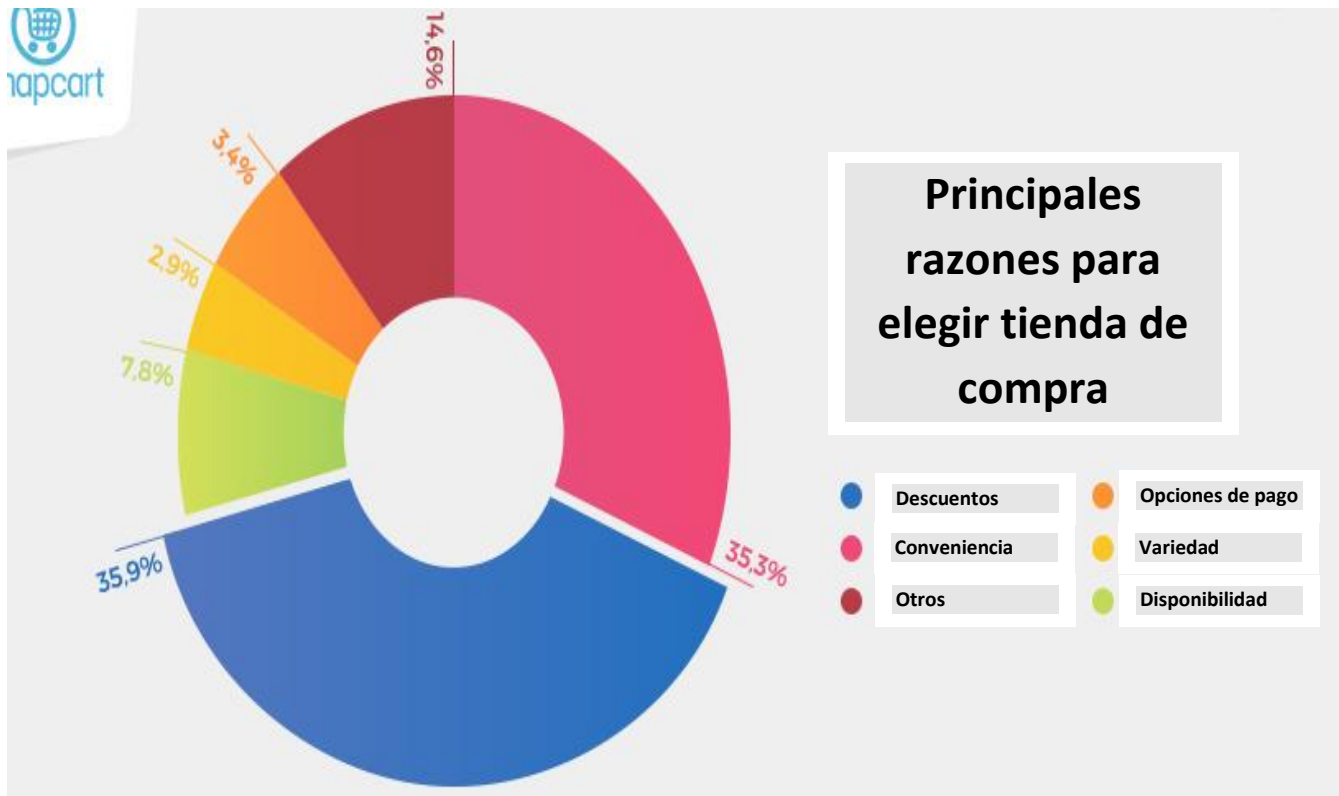
ILUSTRACIÓN 10. RESUMEN NUEVO MODELO DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA



Esos 3 nuevos pilares se centran en el concepto “Conveniencia”, pero no perdamos de vista que los más recientes estudios de mercado muestran que tienen razón. La causa principal para comprar en una determinada tienda son los descuentos y promociones, seguida de la comodidad o conveniencia. Y la menor, curiosamente es el nivel de oferta (algo que se podría relacionar con el número de SKU), en que se basan los grandes supermercados.

A continuación se muestra un diagrama, fruto de las encuestas realizadas a clientes habituales de hipermercados como de tiendas de conveniencia, sobre sus preferencias a la hora de decidirse por una tienda u otra.

ILUSTRACIÓN 11. RESULTADO ENCUESTAS A CLIENTES DE RETAILING



*fuente: Snapcart survey

Está bien que los clientes prefieran la comodidad, o las ofertas, y no tanto el surtido de productos, pero eso no quiere decir que van a comprar cualquier cosa, o van a esperar días para obtenerlo.

¿Cómo dividen las tiendas de conveniencia las SKU's? (Noel, 2013)

- ➔ **Alimentos y Bebidas** - representaron el 52 por ciento del total de productos en la tienda y dan margen relativamente alto. Hay tres subcategorías:
 - ✓ Bebidas
 - ✓ Alimentos procesados: Producto alimenticio para procesar antes de consumir tales como instantánea fideos, aperitivos, salsa de condimento y otros ingredientes.
 - ✓ Comida de Servicio: Productos alimenticios exclusivos que sólo se venden en la tienda. Son listos para el consumo de alimentos; salchichas, pastel de arroz; alimentos congelados y alimentos refrigerados.

- ➔ **No-Alimentación**- representaron el 48percent del total de productos. Incluye productos de consumo tales como jabón, champú y también la tarjeta de teléfono y otras tarjetas de recarga de dinero en efectivo.

- ➔ **Servicio**: tiendas de conveniencia adoptan los servicios de punto de pago por ejemplo facturas de servicios públicos, tarjetas de crédito, etc...

FRANQUICIAS-Nueva tendencia en el Retailing

Es necesario destacar que dentro del modelo de negocio de las tiendas de conveniencia, existe un formato complementario al tradicional, como son las franquicias.

Muchas de las grandes cadenas, como 7-Eleven, Speedway o FamilyMart, basan parte de su crecimiento en franquiciar su marca.

¿Cómo funciona?

El franquiciado, necesita un local adecuado y que siga las directrices de ubicación, dimensiones y servicios que exige la marca.

Una vez se decidió el local, el franquiciador apoya y financia al franquiciado para acondicionar el local con el diseño de la marca.

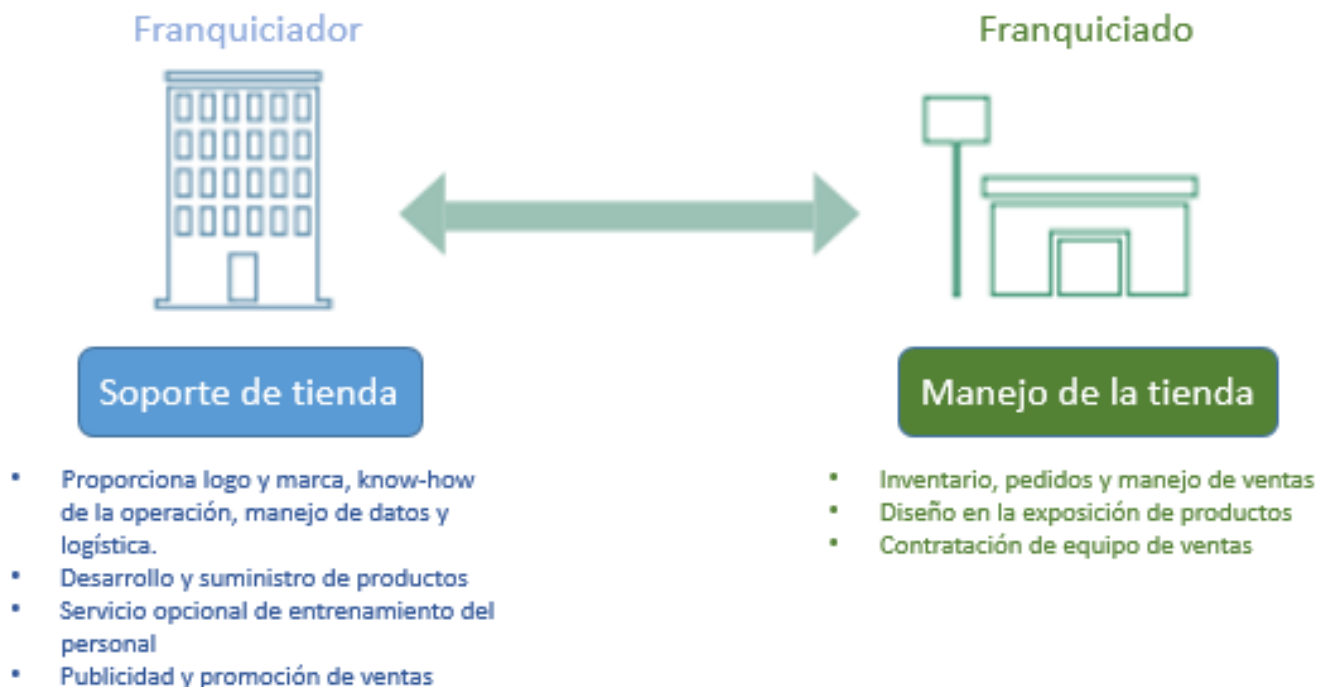
A nivel operativo, el franquiciador colabora estrechamente con todos los franquiciados, para fomentar la confianza mutua.

Los franquiciados, son responsables de la administración de la tienda incluyendo las órdenes de compra, el manejo del inventario, la organización de la exhibición de los productos, la contratación de los empleados y su formación.

El franquiciador brinda el know-how y el software para la gestión de datos y de la logística.

A cambio de esto, el franquiciador recibe Derechos o Royalties, que consiste en un porcentaje sobre el margen bruto. Dicho porcentaje puede variar dependiendo del contrato de franquicia.

ILUSTRACIÓN 12. RESUMEN MODELO FRANQUICIA



*fuente: 7-eleven

Los diferentes tipos de contrato de franquiciado, habilita al franquiciado a recibir:

- ayuda para el alquiler o compra del local y de su acondicionamiento.
- Incentivos adicionales por abrir 24h.
- Actuar como garante en préstamos bancarios, cuando sean utilizados para el negocio
- El royalty entonces puede variar entre un 35% hasta un 65% del margen bruto.

CAPITULO 4. MODELO LOGISTICO

En un mercado donde la ganancia operativa es de un solo dígito, cualquier desvío puede suponer un resultado negativo, muy rápidamente.

Si el poder de compra de los WalMart, Carrefour, Metro etc... ya se considera implícito, debido a su escala, y política agresiva de búsqueda del tesoro, la otra dimensión, sería el control de coste logístico y de operación.

Imaginemos, que podríamos controlar la cantidad de huellas dactilares en una caja de fósforos que está a la venta, en cualquier estantería, de cualquier pasillo, de un gran supermercado. Tantas huellas haya en la caja, tantas operaciones o personas envueltas en la operación, para colocar esa caja desde el proveedor hasta el cliente, y cada huella diferente significa, por lo tanto, un coste adicional.

¿Cómo se reducen entonces el número de huellas?

Abajo detallamos, el formato usado por estas grandes compañías para controlar sus costes de manipulación, generales y de administración (CMA), y su peso sobre la venta. El mismo cálculo se hizo para una serie de industrias minoristas, así como para los competidores más pequeños, y ese mismo peso sobre venta, se llegaba a duplicar (valores promedio de 19%).

ILUSTRACIÓN 13. COSTOS DE MANIPULACIÓN VS. VENTAS ANUALIZADAS

	venta (MM USD)	CMA	%
2008	70977	6960	9,81%
2009	70008	7272	10,39%
2010	76155	7890	10,36%
2011	87440	8700	9,95%
2012	97040	9610	9,90%
2013	103022	10103	9,81%

*fuente propia

Entonces, si hemos detallado en capítulos anteriores que el resultado operativo de los grandes supermercadistas oscila entre 1,5 y 3,5%, extrapolado a la tabla anterior, hablamos de resultados netos de 2-2,5 MM USD, cuando el costo logístico y de manipulación triplica ese valor. Es decir, un desvío de 2pp del CMA (llegar hasta 12%) nos costaría la mitad del resultado operativo.

Está claro, que controlar el CMA hace una gran diferencia en el resultado de la compañía. Pero no sirve de nada reducir el CMA sin criterio, y perder oportunidad de venta, por falta de existencias o rotura de stock.

¿Y entonces? ¿Cuál es el mejor modelo logístico?

4.1 MODELO LOGISTICO. GRANDES SUPERMERCADOS

Al inicio de los 2000, con la incorporación de las nuevas tecnologías y de internet, los grandes jugadores del Retail, aceleraron sus inversiones en este ámbito.

Ya no funcionaba más, los reportes históricos y las llamadas urgentes del gerente de la tienda X, o los faxes con los reportes de venta diarias al centro de distribución.

¿Cómo manejar de 100.000 a 150.000 SKU por tienda? Instintivamente se piensa en aumentar en personal para optimizar ese manejo. Pero como ya vimos, eso supondría un ataque directo a nuestro resultado operativo.

ILUSTRACIÓN 14. RESUMEN MODELO LOGISTICO GRANDES SUPERMERCADOS

Modelo logístico

➤ Supply chain capaz de satisfacer las necesidades del cliente

➤ Tiempo de respuesta

➤ Stock reducido

➤ Exhaustivo control de costos de la logística

➤ Nuevas tecnologías

➤ Nuevas herramientas software: infolog y scheduler

➤ Marcas propias y amplia gama de categorías y mercaderías

➤ Incrementar share de ventas de las marcas propias mayoritariamente

*fuente propia

Walmart como pionero, comenzase a consolidar centros de distribución, asistiendo a las tiendas en una zona geográfica. En 1995 el ratio de venta por m² de centro de distribución era de 2300 dólares/m² de CD, esa tendencia se fue reduciendo hasta 1500 dólares/m², debido a la gran proliferación y mayor cercanía de los CD a las tiendas finales.

¿Cómo se consigue eso sin aumentar la cantidad de empleados?

Las nuevas tecnologías tuvieron mucho que ver. Se comenzaron a implementar las herramientas online para el aprovisionamiento de los productos correctos, con mayor rotación y en el menor espacio posible.

El Santo Grial de esta operación es, completar un palet, con diferentes SKU mezcladas, que no sean dañadas durante el transporte y que ocupen el menor espacio posible.

¿Pero cómo funciona el proceso realmente?

Como se observa en el esquema anterior, aun trabajando con un pronóstico consolidado centralmente, fruto de la suma del pronóstico agregado de cada tienda. Desde la Central se emiten las ordenes de compra consolidadas por SKU, a los proveedores respectivos, y el ciclo define que en menos de 20 días el producto debe estar en las estanterías de las respectivas tiendas.

La demanda de las tiendas

Continuamente están enviando sus datos de venta por SKU al departamento de demanda, que consolida esa demanda por zona geográfica y centro de distribución.

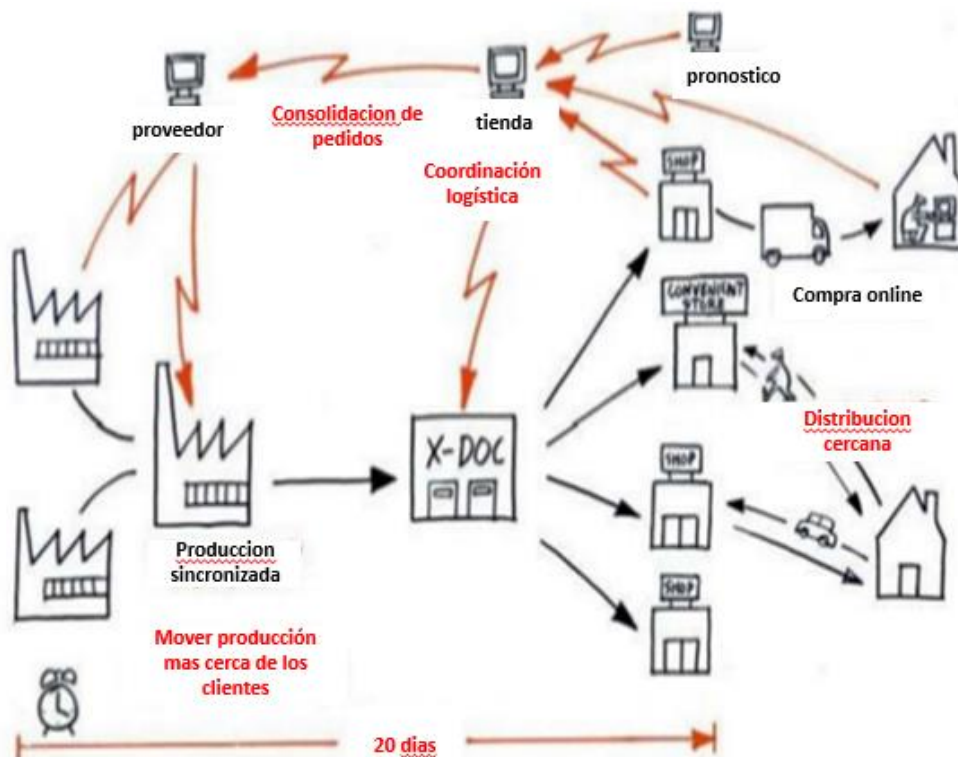
A través del Software (infolog y scheduler), que designa como se paletiza, para optimizar el consolidado del envío, hacia las tiendas.

La carga de la demanda se realiza por la noche, para llegar al punto de venta, a primera hora de la mañana o de esa misma noche, para que pueda ser repuesta en las estanterías antes de la apertura a los clientes.

El departamento de demanda, va informando al departamento de compras y suministros, que consolida volúmenes globales y negocia precios, descuentos, plazos de entrega a los diferentes centros logísticos.

El objetivo, como comentado anteriormente, es que no haya un plazo mayor a 20 días entre el proveedor y al venta al consumidor final, como siempre, priorizando la rotación de inventario, y reduciendo el tiempo de respuesta.

ILUSTRACIÓN 15. DIAGRAMA DE FLUJO OPERACIÓN LOGISTICA



*fuente propia

Para ejemplificar lo expuesto anteriormente describamos en detalle el modelo de Walmart como gran dominador del retail en el segmento supermercadista. Este análisis nos ayudara a extrapolar lo expuesto teóricamente con un caso real, del gran dominador del sector supermercadista, y que implemento un modelo logístico innovador y muy efectivo.

Con ventas netas pico de casi \$ 419 mil millones para el año fiscal 2013, Wal-Mart se considera una empresa "best-in-class" en el manejo de su cadena de suministro.

Como mencionamos anteriormente, este manejo constituye una ventaja competitiva clave que ha permitido a Wal-Mart lograr el liderazgo en el sector del comercio minorista a través de un enfoque en aumentar la eficiencia operativa y en las necesidades del cliente.

Los CD altamente automatizados de Wal-Mart, funcionan las 24 horas del día, junto con la flota de camiones de Wal-Mart, son la base de su estrategia de crecimiento. Sólo en los Estados Unidos, la compañía cuenta con más de 40 centros de distribución regional para el flujo de entrada desde los proveedores y más de 140 centros de distribución para el flujo interno.

Al entrar en un nuevo escenario geográfico, Walmart determina en primer lugar si el área será capaz de contener suficientes tiendas para apoyar un centro de distribución.

Cada centro de distribución en USA, típicamente, apoya entre 75 a 100 tiendas al por menor dentro de un área de 250 millas (400km). Una vez que un centro se construye, las tiendas se construyen, poco a poco, a su alrededor para saturar el área y entonces la red de distribución se vuelve a alinear para maximizar la eficiencia a través de un proceso denominado "re-optimización".

El resultado es un efecto de "goteo": los camiones no tienen que viajar tan lejos a las tiendas minoristas para hacer las entregas, distancias más cortas reducen los costos de transporte y tiempo de entrega, y habilita para mantener menos inventario de seguridad. La reposición puede hacerse más rápidamente porque las tiendas reciben entregas diarias de los centros de distribución.

Concepto Hub-Spoke

Como mencionamos en el punto 6.4, las tiendas están continuamente proveyendo datos al equipo de demanda, Walmart lleva ese concepto, a una operación propia llamada "distribución **hub-and-spoke**" entre la Central que recibe la demanda de las diferentes tiendas, CD y los proveedores. Se minimiza al máximo el inventario, se almacena en los centros de distribución de Wal-Mart. Una flota de 6.500 camiones dedicados y más de 50.000 remolques de Wal-Mart se utilizan para recoger la mercancía directamente desde los diferentes almacenes de los fabricantes, lo que elimina los intermediarios y el aumento de la capacidad de respuesta.

El uso de camiones aumenta los costos de transporte, pero se justifica en términos de inventario reducido. La mercancía traída en camiones a centros de distribución se clasifica para la entrega a las tiendas de 24 a 48 horas, y una vez clasificados, estarían listos para entregarse en menos de 24h a la tienda final, en caso de ser necesario. Sin embargo, ciertos productos, tales como productos para el automóvil y los productos de limpieza e higiene, se entregan directamente a las tiendas por los proveedores. Wal-Mart, con algunas excepciones, son expertos en la técnica de logística "Cross-docking", tiene pedidos específicos de la tienda final, que se proporcionan directamente por el fabricante.

Debido a que las operaciones de transporte rápido de Wal-Mart son clave, del sistema logístico de éxito de la empresa, se tiene gran cuidado en la contratación, formación, supervisión y asignación de horarios de los conductores y las responsabilidades del trabajo.

Desde el inicio de su carrera venta al por menor, fundador de Wal-Mart, Sam Walton, reconoció la importancia de la contratación de personas con experiencia y de la construcción de la lealtad no sólo en sus clientes, sino también en sus empleados. La empresa contrata únicos pilotos con experiencia que hayan manejado más de 300.000 millas sin accidentes y que van a estar comprometidos con el servicio al cliente. A su vez, las tiendas al por menor, se consideran "clientes" de los centros de distribución.

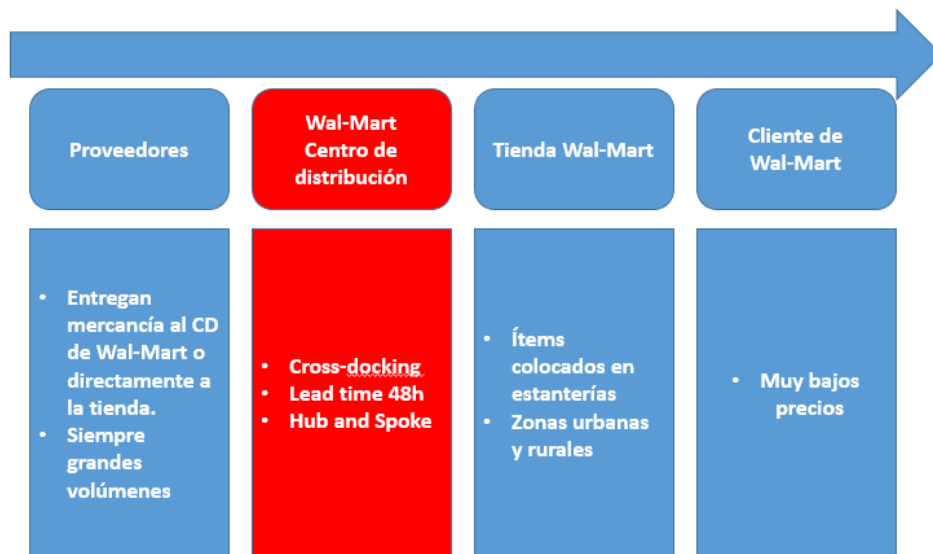
Como se indica en el "Manual del Conductor de Flota" que cada conductor posee una copia, se espera que los conductores sean "educados" y "modelos" cuando se trata al personal de la tienda y otros.

Además de contener el código de un controlador de conducta, el Manual del conductor de la flota privada da instrucciones y reglas para el seguimiento de las rutas de viaje previamente planificada y sus horarios, el método de descarga de un remolque de camión en una tienda minorista, y una copia de la caja de seguridad y vigilancia.

Por ejemplo, aunque los conductores entregan remolques cargados durante la tarde y la noche, un remolque puede ser llevado a los muelles de la tienda sólo en su tiempo de descarga programada. Como la descarga se realiza a intervalos de dos horas durante la noche, se planifica que un conductor pueda pasar la noche en el centro, retornando al centro de distribución en un momento pre-programado con un remolque vacío. Coordinadores de vigilancia siguen de cerca los registros detallados de las actividades de cada conductor para el cumplimiento de las normas.

Por la gestión eficaz de todos los aspectos de sus operaciones de transporte y el tratamiento de sus conductores de manera justa, Wal-Mart obtiene resultados que no tienen rival en el campo de la logística.

ILUSTRACIÓN 16. DIAGRAMA WALMART SUPPLY CHAIN



Porque triunfa Hub & spoke?

Como comentado anteriormente, los estudios han demostrado que los costes logísticos son entre 10 y 35 por ciento de los ingresos brutos de las empresas. El sesenta por ciento de estos son los costos de logística para el transporte de mercancías. Las empresas más exitosas del mercado consiguieron, que el coste del movimiento del producto al mercado, resultase un 45% menor que sus competidores promedio.

¿Por qué convertir nuestro modelo logístico a HUB&SPOKE?

Ventajas competitivas

Para los consumidores, la marca de Wal-Mart representa una cosa: los bajos precios. Los clientes en las proximidades de un Wal-Mart siguen siendo leales, ya que pueden estar seguros de que van a tener los precios más bajos. Y siempre que Wal-Mart no afloje en el área de servicios e instalaciones, no habrá una buena razón para que los clientes cambien.

Wal-Mart puede tener los precios más bajos debido a sus:

- (1) operaciones eficientes
- (2) las economías de escala.

Operacionalmente, los gastos son más bajos debido a su mano de obra no sindicalizada y otra gestión de costes astuto (contracción, la logística de entrada, etc.). Esta mentalidad cicatera se ha arraigado en la compañía desde que fue fundada por Sam Walton. Las ventajas de costos mayores son las economías de escala de Wal-Mart.

La consecuencia más evidente es el poder adquisitivo-Wal-Mart puede comprar productos a precios más bajos, ya que pueden comprar en cantidades tan grandes. Pero la ventaja más grande y prácticamente irreplicable en escala es la concentración geográfica.

Wal-Mart con Hub & spoke comunica a centros de distribución con 100-150 tiendas a su alrededor, todo dentro de aproximadamente un día de viaje. Debido a esta concentración, los costos pueden ser distribuidos sobre una base mayor de clientes potenciales: la distribución, la publicidad, la gestión regional, etc.

Wal-Mart también tiene algunos de los sistemas más avanzados tecnológicamente de mercancías y logística en el mundo. Esto es algo que los minoristas propagación de salida más pequeños o más no pueden igualar.

A modo de resumen, abajo los topicos principales de la estrategia logistica de Walmart.

ILUSTRACIÓN 17. MODELO LOGISTICO WALMART

Modelo logístico Wal-Mart

➤ Bajo costo y estandarización

- Empoderan a sus empleados en usar la tecnología
- Acuerdos con proveedores a largo plazo

➤ Proveedores adecuados y acotados

- Ningun proveedor factura mas de 2,4%
- Proveedores muy acotados: P&G o GE
- Manejo propio de stocks en proveedores y negociación de descuentos

➤ Fletes y logística

- Bajo coste de flete: 3% vs. el 5% de promedio en los demás supermercados
- Una tienda solo dedica 10% de su superficie a inventario

➤ Distribución y suministro interno

- Proveedores locales preferiblemente
- Inventario promedio 37 días
- Reducción dimensiones de pallet para optimización de espacio en almacén
- Productos con rotura de stock se repone 3 veces mas rápido que antes
- 2% de las ventas perdidas debido a rotura de stock
- 41% de las ventas perdidas debido a problemas de inventario

*fuente propia

El modelo logístico de Walmart es el típico modelo de los grandes supermercadistas, pero llevado a la excelencia, siempre buscando reducir el coste de flete y manipulación, como búsqueda de competitividad y de precios más interesantes para sus clientes. Ese es su factor diferenciador en el mercado.

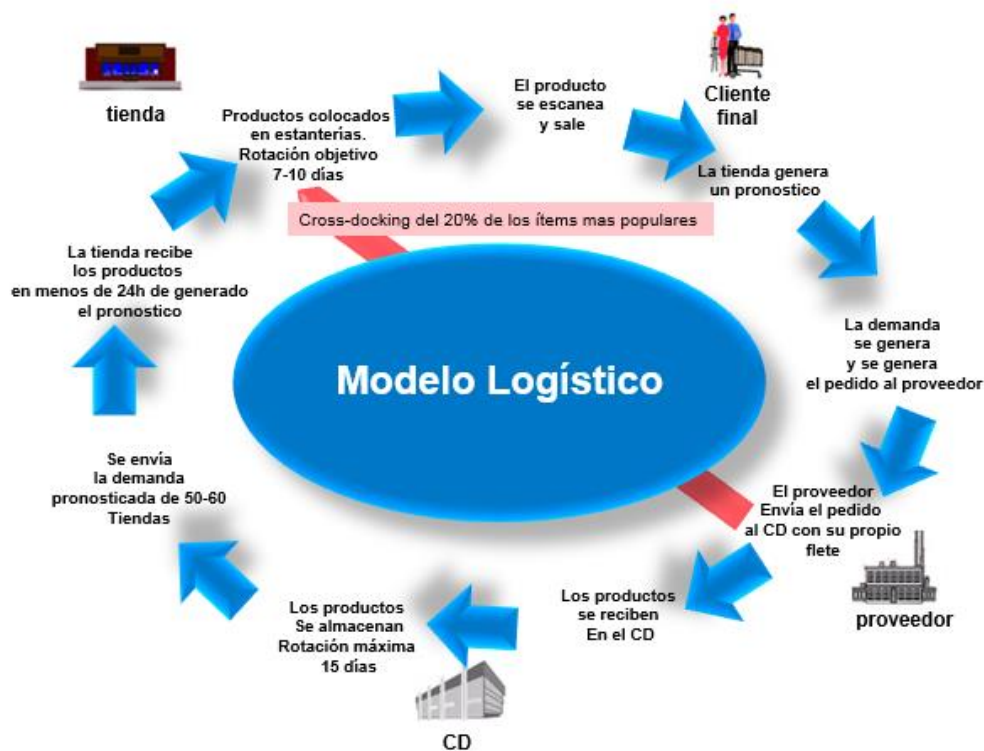
Lo basan en 3 pilares:

- a) Bajo coste, reducción de complejidad y la máxima estandarización posible, para hacer todas las operaciones lo más replicables y automáticas posible.
- b) Proveedores: buscan reducir el número de proveedores lo máximo posible, para obtener una escala mayor, convertirse en el cliente principal de ellos y así poder conseguir mejores acuerdos en las negociaciones. Con el modelo Hub&spoke, Walmart es, prácticamente, el único supermercadista que el fleta su propio transporte al centro logístico del proveedor, para obtener mejor precio, manejar ellos mismos los tiempos de entrega y tener la seguridad que no tiene rotura de stocks en los productos clave.
- c) Manejo de inventario: En el proceso de estandarización comentado anteriormente, también se entiende el manejo de inventario, con nuevas tecnologías, rotación muy alta, optimización del área de almacenaje y de las medidas de los pallets de producto. En este punto se hace mucho hincapié a los proveedores, que deben de entregar la mercadería en el formato que Walmart pide, para optimizar flete y almacenaje, donde existen reglas estrictas de las dimensiones que han de tener los almacenes de cada tienda. Mayor superficie comercial, mayor nivel de ventas. Por ello, el almacene tiende a ser lo más pequeño posible, operativamente.

4.2 TIENDAS DE CONVENIENCIA. MODELO LOGISTICO

El modelo logístico está prácticamente verticalizado, por cross-docking. El 80% de sus SKU son entregadas directamente por los proveedores a las tiendas finales, y el resto a un CD que alimenta a 50-60 tiendas, como máximo.

ILUSTRACIÓN 18. CICLO DE VENTA



*Fuente propia

¿Cómo se generan los pronósticos de demanda hacia los proveedores?

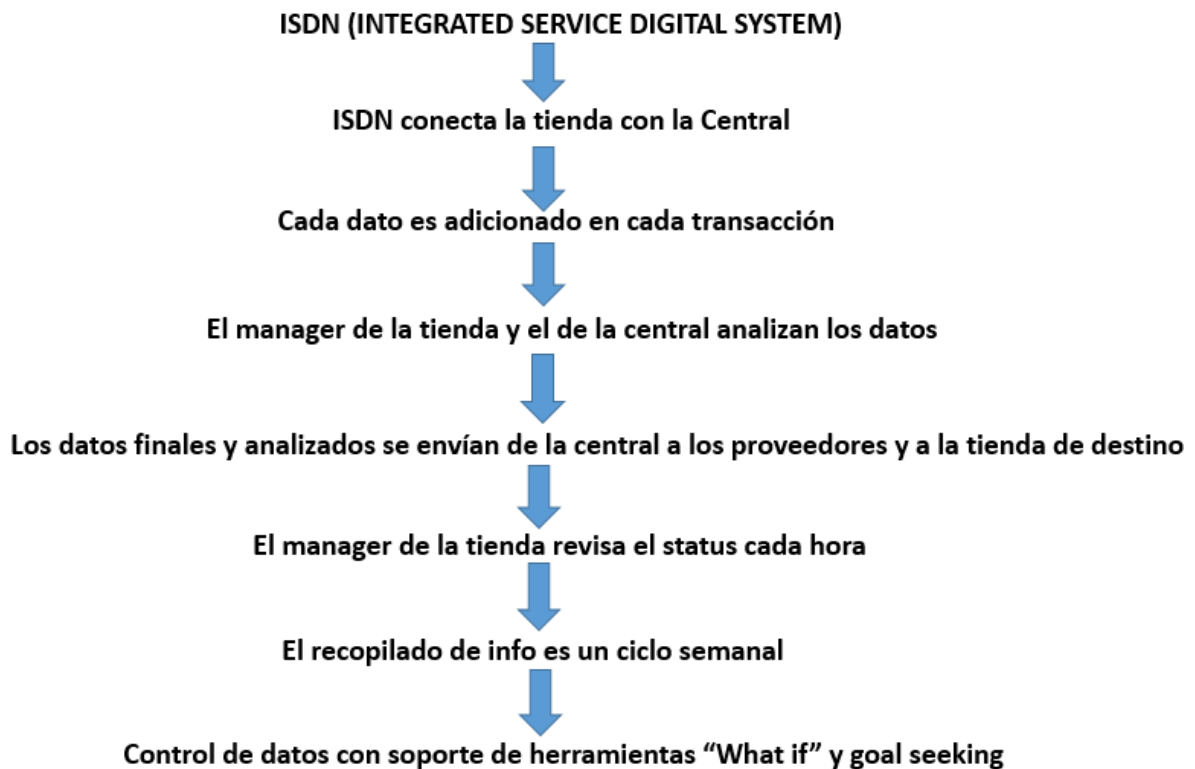
Herramienta llamada ISDN:

Esta herramienta conecta digitalmente a la tienda, a la central (si procede) y/o al proveedor. En esta comunicación se informa de las necesidades de stock y plazo factible de entrega, después de analizarlo exhaustivamente.

El gerente de la tienda, del CD correspondiente y un manager en la central analizan el pronóstico de la demanda, diariamente, y antes de enviar el pedido. Durante el día, el gerente de la tienda analiza las ventas y el pronóstico cada hora.

Cada semana, el pronóstico de cada uno de los 7 días anteriores, se analiza para corregir desviaciones. Y se analizan los posibles efectos de rotura de stock, y de los objetivos semanales de la gerencia (incluyendo las promociones “búsqueda del tesoro”, que normalmente están basados en promociones, sobre productos en que no se cumplió el pronóstico, desvíos o productos con muy baja rotación.

ILUSTRACIÓN 19. MODELO ISDN DE DEMANDA

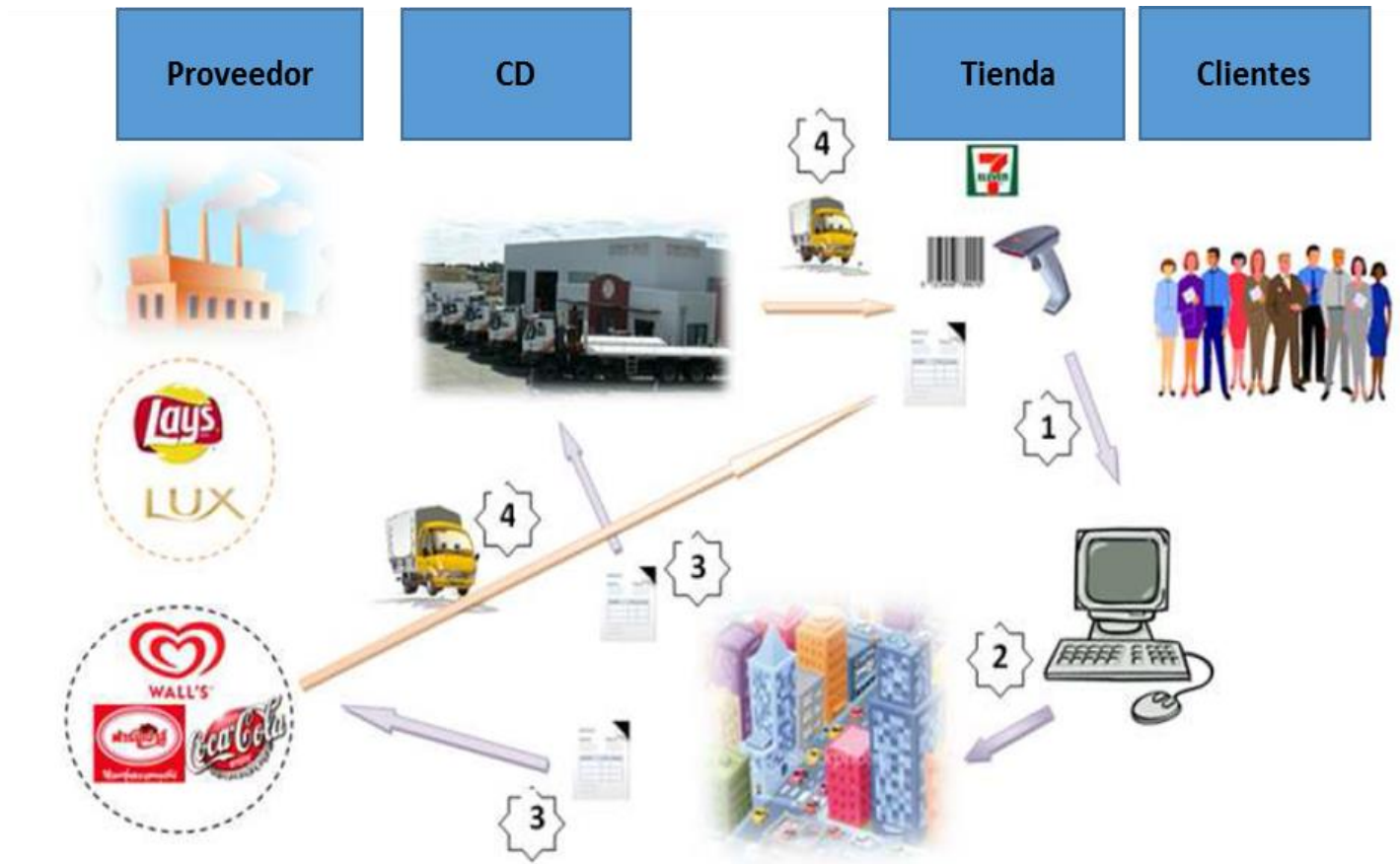


¿Por qué se ejecutan semanalmente? Incluso, en caso de urgencia, diariamente. Siempre intentando mantener bajos los niveles de stock (y las posibles consecuencias económicas de la rotura de stock= candidatos a búsqueda del tesoro)

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

Este sistema, permite trabajar anticipadamente, creando patrones de compra, estacionalidad, situación geográfica de la tienda y perfil económico de los potenciales clientes.

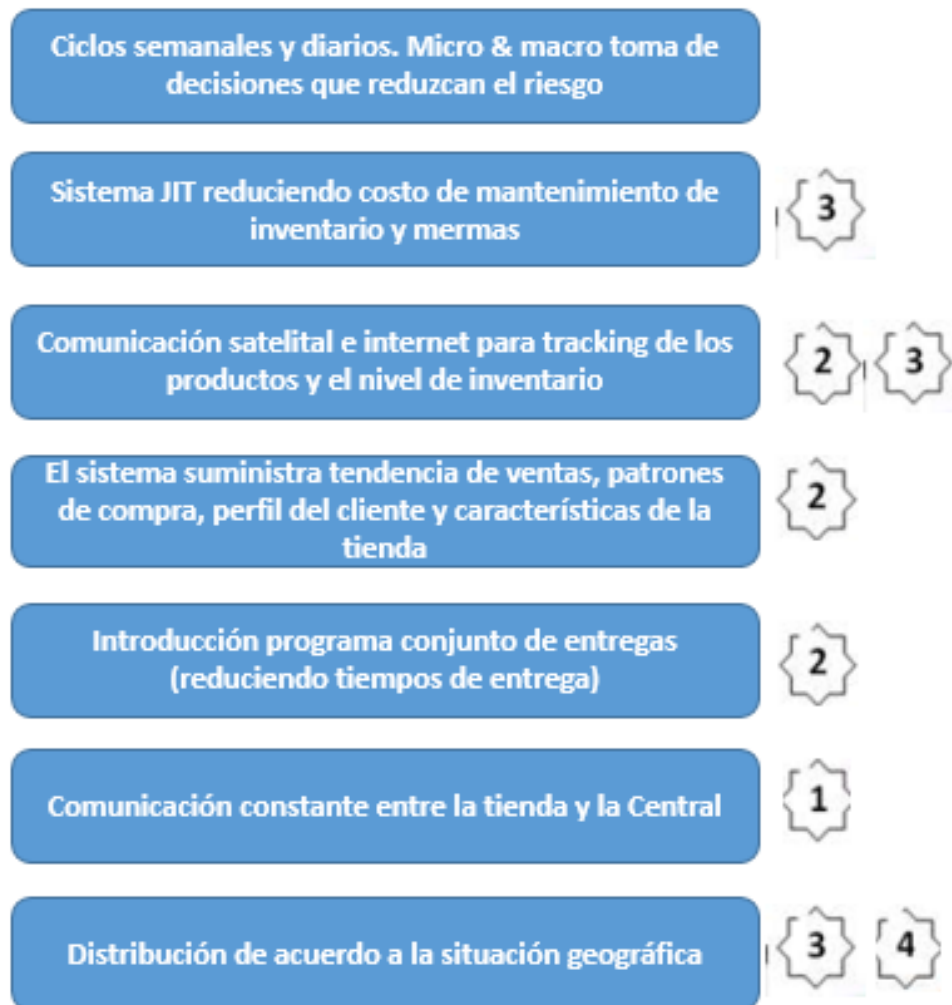
ILUSTRACIÓN 20. ESQUEMA DE COMPRA DE UNA CADENA TIPO DE CONVENIENCIA



*fuente_7-eleven

Como se observa, el modelo de 7-eleven es muy similar al modelo general descrito.

ILUSTRACIÓN 21. DIAGRAMA RESUMEN DE LA OPERACION LOGISITCA DE TRAS DE CADA CICLO DE VENTA



*fuente propia

→ Fuentes de suministro:

Hay dos fuentes principales de suministro en la cadena de suministro de las tiendas de proximidad.

El primero son proveedores externos y otra es la propia empresa.

- ✓ **Proveedor** El 93% del total de productos en la tienda tipo 7-Eleven se suministra desde 1.200 - 1.500 proveedores. Cada uno tiene la cuota de menos del 20 por ciento de las ventas totales de que de acuerdo con el riesgo esquema de gestión, no depende de ningún proveedor en particular más de lo necesario.
- ✓ **La propia empresa, el grupo (en caso de franquicias) o proveedores del grupo** 7% La empresa cuenta con los productos del fabricante en casa (consignación o entrega diaria), suministrando productos cotidianos como alimentos refrigerados, panadería y otros alimentos exclusiva.

Otro tema curioso, con qué criterio y de qué manera las grandes cadenas de conveniencia, deciden donde y como construir sus CD.

Su primer criterio es ninguna excentricidad (política no frills). La funcionalidad como objetivo primordial.

Los clientes de los CD son las tiendas, y por ello los gerentes a cargo, tienen objetivos y bonus por nivel de servicio, pedido completado y bajo número de fletes.

Los proveedores, que teniendo designado el cross-docking y que causan una rotura de stock, reciben una sanción por la compañía.

ILUSTRACIÓN 22. OPERATIVA LOGÍSTICA INCLUIDO ALMACENAJE DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA

Operativa y logística en el Almacén

- **Construcción económica con suelos de Cemento**
- **Localizados lejos de los lugares mas cotizados, logísticamente**
- **Mercadería almacenada en racks → reduce manipulación y esfuerzos de almacenado**
- **Uso de laser ID para identificación interna**
- **Responsables de almacén con mucha autonomía y con objetivos agresivos**
- **Depósitos en cross-docking**
- **Compra directa a marcas nacionales y proveedores globales**

*fuente propia

CAPITULO 5. MACROECONOMIA DE AMBOS SEGMENTOS

Una vez realizados el análisis de los modelos de negocio y logístico de cada segmento, debemos analizar si la pérdida de competitividad y cuota de mercado que están sufriendo los grandes supermercadistas, tiene un reflejo en cuan atractivos son en los mercados. No nos olvidemos que estamos hablando de grandes corporaciones que cotizan en bolsa, donde más allá del resultado financiero, su estrategia de mercado y modelo de negocio son refrendados.

5.1 ¿SON RENTABLES LAS CADENAS DE HIPERMERCADOS?

Si usted está considerando invertir en el mercado del retail, y su duda es cuan sustentable o rentable son los grandes supermercados (es decir, Wal-Mart, Carrefour, Tesco, etc.), o si prefiere invertir su dinero en un supermercado de conveniencia propio, en una calle muy concurrida del centro de su ciudad, o invertir en una franquicia de 7-eleven?

La respuesta es muy diferente.

Los grandes minoristas en su mayoría compiten en precio, y es imposible ganarles en su propio juego. Su escala es tan grande, el nivel de inversión requerido para tener un buen poder de negociación con los proveedores, o más aun, constituir un sistema logístico tan efectivo como el de Wal-Mart.

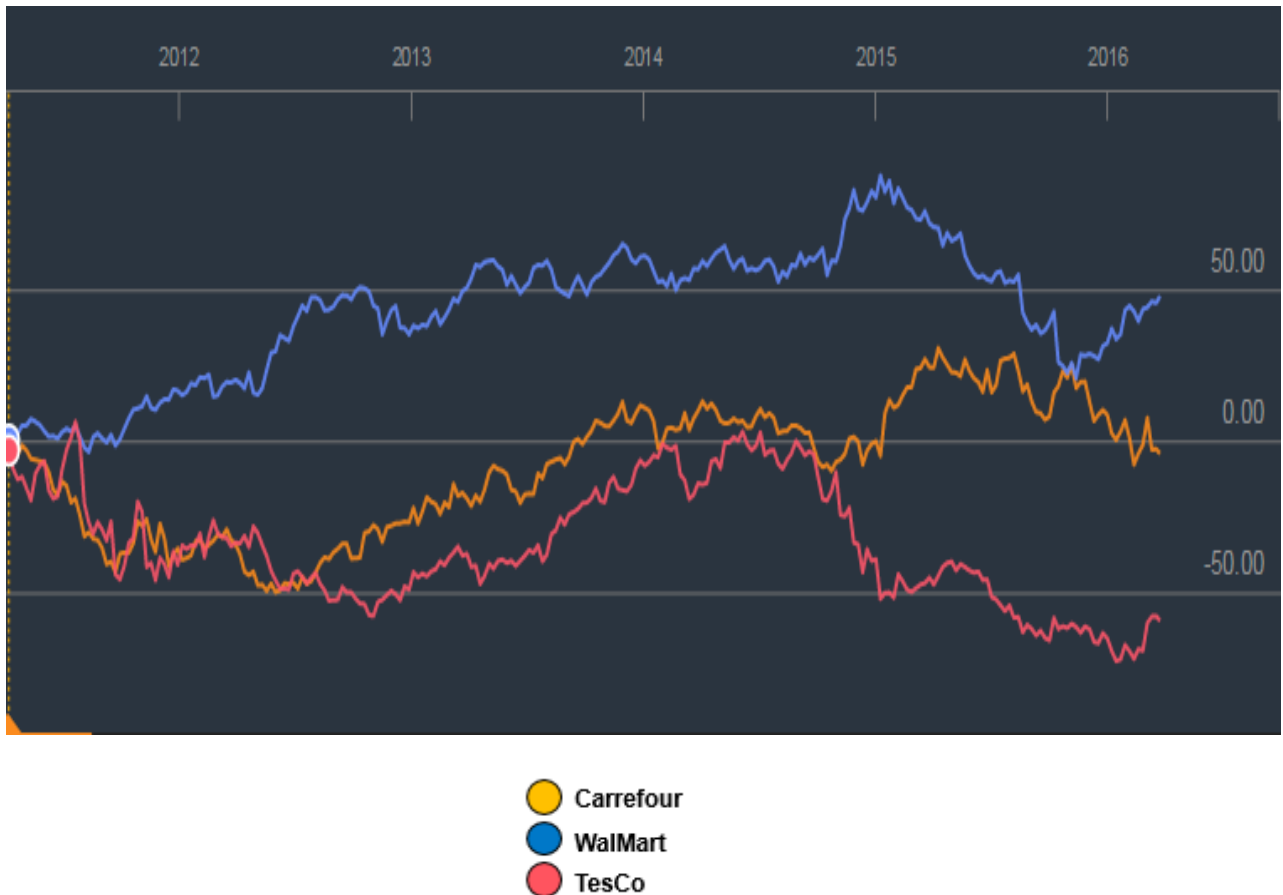
Entonces, si las posibilidades de crear otra cadena de grandes supermercados, son ínfimas.

¿Son atractivas las cadenas de supermercado para invertir?

A continuación, mostramos un gráfico (*fuente: Bloomberg), donde se puede observar una comparativa de la evolución, de las 3 grandes cadenas mundiales: Carrefour, Tesco y Walmart, en los últimos 5 años.

En el gráfico, se observa cómo, solamente Wal-Mart tuvo un incremento de su valor de un 32% (un 5% anual promedio), cuando Carrefour cayó un 10%, pero un alarmante 45% en los últimos 10 años. Y Tesco un alarmante 41% en los últimos 5 años.

ILUSTRACIÓN 23. EVOLUCIÓN DEL VALOR EN BOLSA DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADISTAS



*Fuente: Bloomberg

Si lo comparamos con S&P 500, que subió un 53% en los últimos 5 años, supone que los grandes retailers, no es un inversión atractiva, considerando el binomio: riesgo-beneficio.

¿Y las cadenas de conveniencia? ¿Son más rentables?

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

A continuación, exponemos el mismo grafico que anteriormente, para los supermercadistas, comparando, a 7-eleven y Couche-Tard

7-eleven multiplico por 8 su valor de mercado, mientras que Couche-Tard lo sextuplico, ambos en los últimos 5 años.

/



*fuente: Bloomberg

Es cierto, que muchas veces el mercado de valores no responde a criterios lógicos o matemáticos, y puede estar influenciado por la situación macroeconómica del país.

Pero si analizamos valores numéricos, más objetivos, *¿son las tiendas de conveniencia igual de atractivas?*

Para ello, vamos a tomar las 2 cadenas líderes del sector supermercados y el n°2 y 3° de tiendas de conveniencia (Couche-Tard y FamilyMart).

ILUSTRACIÓN 24. COMPARATIVO CUENTA DE RESULTADOS DE LOS DOMINADORES DE CADA SEGMENTO

	crecimiento ventas 2010 vs 2015	crecimiento rentabilidad acumulada 2010-2015	Ingreso por empleado (miles de USD/año)	2010-2015 Margen Bruto	2010-2015 margen neto
WALMART	+8%	-2%	210.300	25%	5%
CARREFOUR	0	4%	228.293	21%	3,10%
COUCHE-TARD	60%	80%	447.000	18%	4,50%
FAMILY MART	15%	38%	493.000	13%	6,60%

*fuente: oficiales de Walmart, Carrefour, CoucheTard y FamilyMart

Hemos analizado 5 factores:

- Crecimiento de ventas acumulada, de los últimos 5 años.
- Rentabilidad anual acumulada, del 2010 al 2015
- El ratio de facturación promedio por empleado, dólares/año.
- El margen bruto promedio de los 5 últimos años
- El margen neto (EBIT DA)⁹ de los 5 últimos años.

Como observamos, el formato tienda de conveniencia tiene crecimientos anuales que nada tienen que ver con las grandes corporaciones, acompañado por una rentabilidad acumulada desconocida para el mercado del retail.

Otro número que llama la atención, es que ambas cadenas de conveniencia, doblan en venta por empleado a Walmart y Carrefour. Y eso ratio se repite en absolutamente todas las cadenas de conveniencia.

⁹ EBIT DA son las siglas para definir el beneficio neto, antes del pago de impuestos.

En esta tabla, se muestra también un dato curioso, la rentabilidad bruta de los grandes supermercados es entre 7 y 9 p.p (puntos porcentuales) mejor que las tiendas de conveniencia, producto de la remarcación más alta que practican los supermercadistas en los productos y unos costos logísticos menores, como ya hemos analizado en capítulos anteriores.

Pero aun así, la rentabilidad neta de las tiendas de conveniencia, son de 1 a 2 p.p mayor. No perdamos de vista, que lo que realmente buscan las empresas, es que la rentabilidad neta operativa sea lo más alta posible.

¿Por qué se produce este fenómeno?

El “fee” por membresía, la estrategia de búsqueda del tesoro, con los productos con menor rotación o slow-mover y sobretodo el valor añadido de todos los servicios adicionales que otorgan al cliente, diferente a los tradicionales, dan un resultado neto sobre venta mucho más atractivo. Cuando la lógica del mercado del retail diría, que tener mayores costes logísticos o salarios más altos de los empleados, como tienen las tiendas de conveniencia, debería significar un resultado neto más bajo.

“Noticias que corroboran estos resultados”

Como mencionamos el modelo de gran supermercado esta agotándose.

La revista Business Insider, en Enero 2016 publicó que Walmart ha anunciado el cierre de 269 tiendas en Estados Unidos que representa el 7% de sus tiendas en el país y desvinculando casi 16.000 empleados. De las 269 tiendas, hay 23 tiendas de proximidad (tipo ChangoMas).

Tesco por su lado, anuncio en el diario británico “The Mirror”, que en 2015 cerro uno de sus años más desastrosos, donde perdió casi el 40% de su facturación y obtuvo rentabilidad neta operativa negativa.

Además anuncio el cierre de 43 tiendas durante 2015 y planeaba cerrar 49 más durante el 2016, solamente en Reino Unido. 10.000 empleados serán desvinculados

<http://www.mirror.co.uk/money/city-news/tesco-closing-stores-slashing-prices-6588428>

CAPITULO 6. CUERPO EMPIRICO

Una vez llegado este punto, hemos visto los puntos fuertes principales de negocio de cada segmento y las virtudes y defectos de su modelo logístico, para poder responder a las preguntas principales de la tesis, como:

¿Cuáles son las ventajas competitivas de las tiendas de conveniencia?

¿Cuál es la estrategia que los grandes supermercadistas deberían adoptar para frenar la pérdida de venta y rentabilidad?

Para responder a estas preguntas, definimos dos unidades de cada segmento, en una zona de acción próxima, extrapolable al resto del mercado, contando con datos precisos del modelo comercial y logístico de cada uno, a fin de comparar su rendimiento en ese entorno tan concreto, donde reside la ventaja de uno u otro modelo y de todo ello obtener la mejor estrategia a adoptar por las grandes cadenas.

6.1 MARCO DE REFERENCIA EMPIRICO

Se define el supermercadista Carrefour y la cadena de tiendas de conveniencia Opencor, filial del grupo de retail español “El Corte Ingles”.

El entorno próximo que se decide es la ciudad de Terrassa, situada en España, en la comunidad autónoma de Cataluña, en concreto a 30km de la ciudad de Barcelona.

Se decide este entorno, por tratarse de una ciudad, principalmente dedicada a la actividad industrial, con una población superior a 200.000 habitantes, que permite construir una muestra representativa para el caso que nos ocupa.

No existe estacionalidad, por ejemplo, como efecto del turismo, que pueda desvirtuar los datos de ventas, etc... Y también, que siendo industrial, su oferta de locales para la instalación de tiendas.

Es una ciudad con una infraestructura viaria muy buena, que facilita la optimización de la logística, rodeada de plantas de producción de proveedores y por su buena comunicación terrestre, tiene una gran oferta de operadores logísticos independientes.

6.2 DEFINICION DE INDICADORES

Para construir nuestro cuerpo empírico definimos los conceptos clave a ser analizados, y les asignamos una letra para facilitar el seguimiento de los cálculos.

ILUSTRACIÓN 25. CONCEPTOS CLAVES A SER ANALIZADOS

A	Venta (MM Eu)
B	costo compra
C	comisiones y rappel
	flete in
	distancia proveedor a CD
D	flete out
E	costo inventario
	días de inventario
H	costos personal tienda + CD
H	Aportes Seguridad social (ANSES)
	membresía
G	alquiler CD
F	alquiler tienda

*elaboración propia

Hasta este capítulo lo que vimos son 2 visiones de cómo encarar un mismo negocio. A raíz de lo expuesto, podemos llegar a muchas consideraciones, pero la principal sería:

¿La estructura logística de las grandes cadenas, les da una ventaja competitiva a la hora de introducirse en el mercado de proximidad?

Para poder responder a esa pregunta, necesitamos definir varios indicadores que nos ayuden a hacerlo objetivamente.

- 1. Coste de flete de CD a tienda sobre facturación (en base anual) → comprueba la optimización de la cadena logística.**
- 2. Coste empleado sobre facturación → Comprueba la eficiencia de la fuerza personal.**
- 3. Coste de inventario sobre venta → Comprueba la viabilidad los inventarios y la rotación de inventario.**
- 4. Venta por empleado → comprueba la eficiencia de la fuerza personal.**

flete/venta	Indicador 1
coste empleado/venta	Indicador 2
inventario/venta	Indicador 3
facturacion por empleado	Indicador 4

6.3 ESTUDIO EMPIRICO SUPERMERCADISTA CARREFOUR

ILUSTRACIÓN 26. LOCALIZACION CARREFOUR TERRASSA



*fuente: googlemaps

El hipermercado Carrefour, situado a las afueras de esta ciudad con algo más de 200.000 habitantes, tiene una superficie de venta de 15.000m². El gerente de logística de esta unidad de Carrefour, Domingo E. Bou, nos comentó que tienen unas ventas anuales de **94,3 MM (A)** de euros.

Como vimos en el relevamiento general, los grandes hipermercados remarcan con **30% de promedio (B)**.

Carrefour recibe bonus de sus proveedores por volumen de compra, del **2% (C)**.

La logística de los proveedores mayoritarios a su CD está incluida en el precio de la mercadería.

Esta sucursal, se provee del centro de distribución de ZAL en el puerto de Barcelona, que dista 40 km de Terrassa.

→ Calculamos entonces la rentabilidad bruta como:

Rentabilidad bruta= A-B+C-D-E=19,388 MM €

%Rentabilidad= 19,388/94,300= 20,5%

A partir de aquí descontamos los costos de edificio (tanto del CD como de la tienda) y los salarios de los empleados (del Cd y de la tienda)

Coste de edificio CD (F)= El centro de distribución está en la zona logística del puerto de Barcelona, conocida como ZAL, donde Carrefour construyó el CD en 2009. Para calcular el costo de amortización del edificio, nos basamos en el costo actual de alquiler de una nave industrial de servicios parecidos.

En este momento, el costo del m² es 600€ (Consultar Web 9 en bibliografía). El CD tiene una superficie de 44.000m²= 26.400.000 €.

Este tipo de construcciones se calcula siempre como amortización a 50 años (600 meses)

Entonces es coste de amortización anual es de **528.000 Euros**.

La tienda de Terrassa representa el 7% del tráfico de cargas totales de este CD a las diferentes tiendas. Por lo tanto podríamos calcular el coste anual como:

528.000 € x 7%= **36.960 €**

Coste de edificio tienda (G)= En la zona donde está situado el hipermercado, tiene un costo de alquiler comercial 412 eu/m² (chequear WEB 10 de la bibliografía), con 15.000 m² y amortizado a 50 años= **123.600 €/año**

Coste de inventario (E)= El coste de inventario en ambos casos (Opencor y Carrefour), se calcula como el costo de oportunidad (15% anual) estimado, por la cantidad de dinero invertido en mercadería con la rotación y días de inventario informados.

1.004.725 €

Sobre los salarios a empleados (H). Gracias a los comentarios de Domingo Bou, el salario promedio bruto de los empleados de Carrefour de 1.980 €/mes, por 14 salarios. En total, esta sucursal tiene 416 empleados. El costo de los empleados del CD se calcula en base al número de fletes de cada sucursal sobre el costo total de los salarios del CD.

$416 \text{ empleados} \times 14 \text{ salarios anuales} \times 1980 \text{ € brutos} = 11,531 \text{ MM €}$

A este número se le ha de agregar las cargas sociales y aportes, que por la ley española, deben de aportar todas las empresas, que es 40% promedio por empleado, sobre el sueldo bruto.

$11,531 \times 0,40 = 4,61 \text{ MM €}$

Total= 4,61 MM € + 11,531 MM € = 16,144 MM € (H)

→ Entonces la rentabilidad neta se calcula como:

Rentabilidad bruta-F-G-H= 8,777 MM € (9,30% sobre venta)

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

ILUSTRACIÓN 28. CUADRO RESUMEN RENTABILIDAD BRUTA CARREFOUR TERRASSA

			España Carrefour Terrassa
A	Venta (MM Eu)		94.395.000
B	costo compra		66.076.500
C	comisiones y rappel		1.321.530
	flete in		incluido en precio costo compra
	distancia proveedor a CD		xxx
D	flete out		3.553.000
E	costo inventario		1.004.725
	dias de inventario		37
GP			24.921.745
GP% sobre venta			26,4%
H	costos personal tienda + CD		11.531.520
H	Aportes Seguridad social (ANSES)		4.612.608
	membresia		xxx
G	alquiler CD		36.960
F	alquiler tienda		123.600
EBIT			8.777.617
ROS%			9,30%

6.4 CUERPO EMPIRICO TIENDA DE CONVENIENCIA OPENCOR

ILUSTRACIÓN 29. FOTO ENTRADA OPENCOR TERRASSA



Ahora realizamos los mismos cálculos para una tienda de conveniencia (OpenCor), situado en el centro de la ciudad de Terrassa.

La tienda tiene una superficie de 500m². Opencor perteneciente a la cadena “El corte Ingles”, nos informó que no pueden ofrecernos ventas por sucursal, pero si un aproximado de facturación por m², que es aproximadamente 8.000 euros/m². En este caso, por lo tanto, podemos hacer un cálculo rápido:

$$(A) \text{ Ventas anuales} = 8000\text{€/m}^2 \times 500\text{m}^2 = 4 \text{ MM } \text{€}$$

Como comentamos en la información de la industria, las tiendas de conveniencia remarcan menos en el precio de venta (20% aproximadamente), pero compran la mercadería un promedio de 15% más caro que los grandes jugadores hipermercadistas.. Por lo tanto, el costo de mercadería total es:

(B) Costo mercadería= sobre una venta de 4MM hablamos de 2,99 MM Eu

A nivel de Bonus de proveedores no tenemos constancia de esos posibles beneficios ni el monto de ellos, entonces los consideramos como 0.

Coste Logístico → Opencor tiene un CD tercerizado en una ciudad situada a 60km de esta tienda. El corte Ingles, nos informa que se entregan un promedio de 4 camiones con 5Tn de producto (6 pallets), semanalmente.

El flete está a cargo de una empresa tercera. No tenemos datos oficiales, pero con este volumen de mercadería y esa frecuencia semanal, estamos hablando que el coste es de 0,13 eu/kg camión consolidado.

(D) 0,13 eu/kg x 5500kg cada envío x 4 veces a la semana x 52 semanas= 148.720 €

El centro logístico que esta tercerizado, cobra por posición. Con la rotación informada por el “el corte Ingles” de 24 días y el nivel de mercadería anual, podemos calcular que el inventario promedio en el CD para esta tienda es de:

(E) 2,99 MM € x 24 días/365 días= 197.000 Euros

Y calculándole el costo de oportunidad igual al de Carrefour (15%)

197.000 x 15%= 29.550 €

→ Calculamos entonces la rentabilidad bruta como:

$$A-B-D-E= 654.696 \text{ €}$$

$$\underline{\% \text{Rentabilidad bruta} = 654.696 / 4.000.000 = 16,4\%}$$

Nos falta por descontar costes de alquiler de tienda y salarios de empleados, con sus respectivos aportes. Y el cálculo del alquiler de las posiciones del CD.

(G) Calculemos costo del CD tercerizado

Si movemos 6 pallets en cada envío, significan 1248 pallets anuales.

Si el costo de mercadería es 3 millones anuales, con 1248 pallets/año, significa que cada pallet tiene un valor promedio de 2405 Euros.

197.000 Euros de inventario promedio en el CD sobre 2405 euros/pallet, nos da 82 pallets promedio en el CD.

El centro logístico nos cobra 25 dólares/mes por posición en el almacén.

$$15 \text{ dólares/mes} \times 12 \text{ meses} \times 82 \text{ pallets} = 14.760 \text{ €}$$

(F) Coste de alquiler del local

Opencor alquila sus locales. De acuerdo, a las informaciones oficiales del costo por m² en la zona del centro de Terrassa, el coste es 7,4 €/m² (ver pagina Web 11 en bibliografía). Entonces

$$500\text{m}^2 \times 7,4 \text{ €/m}^2 = 3.700 \text{ euros/mes}$$

(H) Costo salarial

Cualquier tienda de Opencor esta abierta 24h día, 365 días al año. En cada turno se necesitan 3 empleados (caja), reposición de mercadería, y apoyo (almacén y reposición).

Hablamos de 168 horas semanales, con 3 empleados significa 504 horas, necesarias para cubrir.

Con la ley laboral española, que solo permite trabajar 40h/semanas, significa que necesitamos 12,6 empleados en total (13 empleados).

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

El salario medio es más alto que en los grandes supermercados (según recibimos del gerente logístico de Carrefour, que nos reconoció que los salarios en las tiendas de conveniencia es superior en 10% mínimo). Entonces definimos el salario bruto como 2.200 euros/mes bruto.

$$13 \text{ empleados} \times 2200 \text{ euros brutos} \times 14 \text{ salarios} = 400,400 \text{ €}$$

Sumándole las mismas cargas sociales que a los supermercados (40%)

$$400,400 \times 0,40 = 160,160 \text{ €}$$

→ Calculamos entonces la rentabilidad neta:

$$\text{Rentabilidad bruta-F-G-H} = 205,676 \text{ €}$$

%Rentabilidad neta vs. Venta

$$\underline{205,676 / 4,000,000 = 5,14\%}$$

ILUSTRACIÓN 30. CUADRO RESUMEN RENTABILIDAD OPENCOR TERRASSA

			España OpenCor Terrassa
A	Venta (MM Eu)		4.000.000
B	costo compra		3.000.000
C	comisiones y rappel		
	flete in		incluido en precio costo compra
	distancia proveedor a CD		xxx
D	flete out		148.304
E	costo inventario		29.589
	dias de inventario		24
GP			803.647
GP% sobre venta			20,1%
H	costos personal tienda + CD		400.400
H	Aportes Seguridad social (ANSES)		160.160
	membresia		130.000
G	alquiler CD		14.760
F	alquiler tienda		3.700
EBIT			373.087
ROS%			9,33%

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

A partir de estos datos construimos los indicadores (ratios):

- 1- Indicador 1: costo de flete y CD sobre venta
- 2- Indicador 2: costo de empleado sobre venta
- 3- Indicador 3: costo de inventario sobre venta
- 4- Facturación por empleado

Añadimos la rentabilidad por venta como indicador financiero clave.

ILUSTRACIÓN 31. RESUMEN INDICADORES COMPARATIVOS

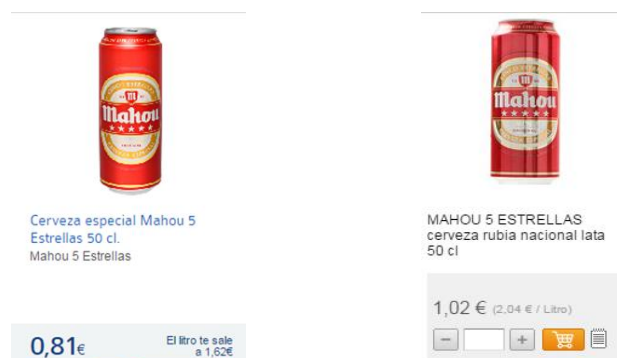
RATIOS		Carrefour Terrassa	OpenCor Terrassa
flete/venta	Indicador 1	3,28%	4,17%
coste empleado/venta	Indicador 2	12,2%	10,0%
inventario/venta	Indicador 3	1,06%	0,74%
facturacion por empleado	Indicador 4	226.911	317.460

Es injusto calcular el costo de flete en el indicador 1, por ejemplo con el precio de venta menor, ya que se debería de calcular con el mismo nivel de precios que Opencor para poder ser comparativo,

Por ejemplo:

La diferencia en los precios de los productos entre Carrefour y Opencor son muy notables (ver figuras abajo), esto permitiría instalar una estrategia de búsqueda del tesoro, para miembros, que significaría reducir los márgenes operacionales, pero crear un ingreso nuevo inexistente.

ILUSTRACIÓN 32. PRECIO OFICIAL EN CARREFOUR Y OPENCOR, RESPECTIVAMENTE



*fuentes oficiales de Carrefour y Opencor

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

Incrementemos las ventas de Carrefour en un promedio de 26%, manteniendo los demás costes igual (costo de mercadería, salarios, etc..) solo para chequear el impacto en flete, comparativo con Opencor.

Entonces la tabla de Carrefour quedaría así:

ILUSTRACIÓN 33. CORRECCION VENTA CARREFOUR Y LA NUEVA CUENTA DE RESULTADOS

			España Carrefour Terrassa
A	Venta (MM Eu)		119.032.095
B	costo compra		66.300.000
C	comisiones y rappel		1.326.000
	flete in		incluido en precio costo compra
	distancia proveedor a CD		xxx
D	flete out		3.553.000
E	costo inventario		1.008.123
	dias de inventario		37
GP			49.336.412
GP% sobre venta			41,4%
H	costos personal tienda + CD		11.531.520
H	Aportes Seguridad social (ANSES)		4.612.608
	membresia		xxx
G	alquiler CD		36.960
F	alquiler tienda		123.600
EBIT			33.192.284
ROS%			27,89%

Y el Indicador 1 comparativo así:

RATIOS		Carrefour Terrassa	OpenCor Terrassa
flete/venta	Indicador 1	2,60%	4,17%

Se demuestra que el costo logístico es más óptimo en Carrefour.

CAPITULO 7. Conclusiones y propuesta de solución

Inicialmente en nuestro trabajo se planteó la disyuntiva que está sucediendo en el mercado del retail, entre la conveniencia o proximidad o unos precios atractivos para los clientes.

Se estudió las tendencias de la industria y de los principales jugadores de cada modelo. Tanto de Walmart y Carrefour como grandes dominadores de los Hipermercados, como de 7-eleven o CoucheTard.

Es cierto, que desde inicios de los años 2000 el mercado del retail sufre una profunda reconversión, hacia el modelo originario, de tienda de proximidad. **¿Por qué se está produciendo este fenómeno?**

El modelo de consumidor se transforma, debido a los mayores requerimientos de la vida laboral, con jornadas más extensas, y con la incorporación de la mujer a la vida laboral. Esto redundo, en menores tiempos para llevar a cabo las tareas domésticas, como es la compra de alimentos.

Por otro lado, el consumidor de clase media y media-alta, con mayor poder adquisitivo en promedio, se vuelve más exigente, no mirando tanto los precios, pero si la calidad de los productos.

¿Cuál es el atractivo de este segmento?

La conveniencia, se ha demostrado como un segmento, donde es necesario:

- una inversión inicial muy pequeña.
- puedes alquilar un local adecuado en un lugar estratégico,
- poca inversión en capital humano,
- Es viable tercerizar la operación logística
- Segmento con rentabilidades porcentuales muy parecidas o incluso superiores a la de los dominadores del retail.

Ante este panorama, los grandes hipermercados, que hasta esa década, estaban en auge, debido a la cantidad de oferta exhibida, como la facilidad para acceder con auto propio (cercanía a autopistas, en las afueras de las

ciudades, y con estacionamiento propio), daba al consumidor una sensación de status económico, al poder realizar las compras en fin de semana, con la familia, y tomarlo más como una actividad familiar más, y no como el objetivo propiamente, que era la compra de alimentos.

Entonces, esa facilidad de acceso, oferta variada, precios realmente competitivos, hacían la diferencia, contra las, hasta ese momento, tiendas de barrio, con oferta mucho más limitada, en locales más angostos, y precios realmente más altos, debido al menor poder de compra antes proveedores globalizados, como Coca-Cola, Unilever, Kraft, etc...

¿Cómo se adaptaron los dominadores del retail?

Una vez tenemos definido por qué se está produciendo ese fenómeno, se demostró que en un momento concreto, los grandes dominadores del segmento de Hipermercados, viendo la gran pérdida de negocio y el cambio en el perfil de usuario, decidieron implementar su rama de conveniencia, adicional a su negocio de gran volumen. Este fue el caso de Walmart y Sam' Club (inicios de los 2000), y en Argentina Chango+ (2007), Carrefour y Carrefour market y Express (de 2004 en adelante).

¿Cuál es la ventaja competitiva de los grandes hipermercados cuando interrumpen en el segmento de conveniencia?

Si observamos el costo, solamente, de fletes del Cd a la tienda, la diferencia entre tercerizar y propio es muy pequeña a favor de Opencor.

		España Carrefour Terrassa	España OpenCor Terrassa	España Carrefour Terrassa	España OpenCor Terrassa	
D	flete out	3.553.000	148.304	5,38%	4,94%	vs. costo compra

Pero si observamos los costes por Cd y tienda propios o tercerizados

		España Carrefour Terrassa	España OpenCor Terrassa	España Carrefour Terrassa	España OpenCor Terrassa	
G	alquiler CD	36.960	14.760	0,039%	0,369%	coste CD/venta
F	alquiler tienda	123.600	3.700	0,187%	0,123%	coste tienda/venta

El costo de CD propio es 10 veces menor al CD tercerizado

Y el de alquiler de la tienda es ligeramente mayor, pero debido a la cantidad de servicios que se obtiene con una tienda mayor (con estacionamiento y acceso directo de la autopista), que no lo posee Opencor.

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

Pero entonces se debería de combinar una tienda céntrica, de alquiler (como acabamos de ver) con logística propia (CD y flete propio), pero donde se sea capaz de vender cerca del 20% más que en esa gran superficie a las afueras.

Esto sería la configuración de Carrefour Market o Carrefour Express, pero con varias modificaciones de aproximación al mercado:

- 1) Eliminar la correlación de la tienda de proximidad a la gran superficie. Se debería de eliminar el termino Carrefour (tal y como hace por ejemplo WalMart con Sam's Club, por ejemplo). De esta manera, los clientes evitan comparar los precios entre las diferentes tiendas.
- 2) Los horarios de apertura no pueden ser las mismas que las grandes superficies. Se debería de ampliar los horarios hasta la madrugada y apertura antes de las 8h, para aprovechar al máximo el horario.
- 3) La membresía se debería de adaptar inmediatamente. Si se elimina la membresía de Opencor, la rentabilidad, aun y con los precios 25% superior quedaría así:

			España OpenCor Terrassa
A	Venta (MM Eu)		4.000.000
B	costo compra		3.000.000
C	comisiones y rappel		
	distancia proveedor a CD		xxx
D	flete out		148.304
E	costo inventario		29.589
	dias de inventario		24
GP			803.647
GP% sobre venta			20,1%
H	costos personal tienda + CD		400.400
H	Aportes Seguridad social (ANSES)		160.160
	membresia		
G	alquiler CD		14.760
F	alquiler tienda		3.700
EBIT			243.087
ROS%			6,08%

¿PROXIMIDAD O BAJOS PRECIOS?

La rentabilidad baja 3pp.

Por otro lado, Carrefour Terrassa tiene 2,4 Millones de ventas anuales, se calcula que un cliente visita la tienda 2,8 veces al mes en promedio, lo que significan 71.428 clientes.

Si incorporamos estos clientes con membresía con un cuota de 20 Eu (5€ más económico que Opencor, para hacerlo más atractivo), supone un ingreso nuevo de 1,428 MM €.

Para poder hacer esa búsqueda del tesoro dedicaremos el 0,5% del monto de mercadería comprada a esas ofertas. Es decir, 0,33 MM€.

Quedando el resultado así:

			España Carrefour Terrassa
A	Venta (MM Eu)		94.395.000
B	costo compra		66.076.500
C	comisiones y rappel		1.321.530
	distancia proveedor a CD		xxx
D	flete out		3.553.000
E	costo inventario		1.004.725
	dias de inventario		37
GP			24.921.745
GP% sobre venta			26,4%
H	costos personal tienda + CD		11.531.520
H	Aportes Seguridad social (ANSES)		4.612.608
	membresia		1.428.000
G	alquiler CD		36.960
F	alquiler tienda		123.600
EBIT			10.205.617
ROS%			10,81%

Como pudimos comprobar la mayor parte del éxito de las tiendas de conveniencia como un negocio adicional al modelo de hipermercados, esta apalancado en el modelo logístico, y en su escala, que les permite hacer una inversión en infraestructuras logísticas (CD, transporte y locales propios), que como vimos te dan una ventaja significativa. Pero por otro lado, adoptar las mejores “best practices” del modelo de conveniencia, como productos más Premium, política clara y ventajosa de membresía, servicios adicionales en las tiendas y sobretodo búsqueda del tesoro, dan un salto de calidad a la rentabilidad de la operación, que nunca se podría alcanzar sin repercutirlo en precios al cliente.

BIBLIOGRAFIA

1. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/download.aspx>
2. <http://www.igd.com/Research/Retail/Global-grocery-markets-our-forecasts-to-2020/>
3. <http://www.ers.usda.gov/topics/food-markets-prices/retailing-wholesaling/retail-trends>
4. <http://www.carrefour.com.ar/content/en-argentina/nuestra-historia/>
5. <http://www.wal-mart.com.ar/>
6. <http://www.ibtimes.com/why-women-lose-fewer-jobs-men-during-us-recessions-explained-three-simple-charts-1568874>
7. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11426085/How-convenience-stores-helped-to-destroy-the-supermarket.html>
8. http://economia.elpais.com/economia/2014/03/05/actualidad/1394049710_355568.html
9. http://www.carrefour.es/includes/pdfs/informe_anual_2013.pdf
10. <http://casas.trovit.es/alquiler-naves-zal-puerto-barcelona>
11. <http://www.idealista.com/alquiler-locales/terrassa/sud/can-parellada/>
12. http://www.habitaclia.com/alquiler-local_comercial-en-terrassa-zona_centre/provincia_barcelona-valles_occidental-area_4/listainmuebles.htm?filtro_perodo_f=0

REFERENCIAS

- [\(2010\) “Statement of Issues — Metcash Trading Limited proposed acquisition of Franklins Supermarket Business,” 22 septiembre.](#)
- [FMI\(2014\). Data and Statistics](#)
- [IBIS \(2014\). Supermarkets & Grocery Stores in the US](#)
- [Euromonitor \(2013\). Internet Retailing](#)
- [International Business Times \(2014\). Big Data](#)
- [Blonde, Bruno, Peter Stabel, Jon Storbart and Ilja Van Damme. Buyers and Sellers: Retail Circuits and Practices in Medieval and Early Modern Europe. Turnhout, Turnhout: Brepols, 2006.](#)
- [The Evolution of Retailing: Reinventing the customer experience. KPMG 2010](#)
- [Retail industry, Retail sector, Retail trade. Economywatch 2010.](#)