

## CÓMO DEFINIR EL SURTIDO ÓPTIMO DE UNA TIENDA

### Planeación avanzada para la industria minorista

Isidoro Esquenazi y Daniel Hernández, Sintec

El consumidor del siglo XXI busca mayor comodidad y agilidad al momento de hacer sus compras. Esto implica facilitar el acceso y reducir los tiempos para realizar la compra, así como una respuesta eficiente por parte del minorista para realizar una entrega correcta en cantidad, calidad, tiempo y lugar indicados. Este panorama acompañado de costos competitivos.

Sobre la compra, el consumidor buscará poder acceder cada vez más a la visualización del producto, el nivel de existencias y el precio en tiempo real a través de los diferentes canales. Entre los mayores diferenciadores en el futuro estará la posibilidad de ver exactamente qué hay en existencias y en dónde, hoy ya existe una funcionalidad de Google Home que permite al consumidor pedir al Asistente de Google que encuentre productos en la tienda más cercana. Si bien esto no es generalizado en todas las compañías minoristas, es un previo de las habilidades que marcarán la competitividad.

Los *showrooms* cobrarán más importancia en el proceso de compra, ya que estos espacios permitirán al cliente interactuar o probar el producto, así como externar sus inquietudes con asesores de ventas e incluso con otros clientes, de forma física y virtual. Otra de las tendencias que tomará fuerza en los próximos años es el abastecimiento automático del hogar, este concepto lo introdujo Amazon en marzo de 2015 con su servicio de reabastecimiento DRS (*Dash Replenishment Service*, Ilustración 1) para un número contado de marcas que hoy alcanza las 150 en Estados Unidos y el Reino Unido.



Ilustración 1: Amazon DRS

Con DRS los consumidores oprimen un botón para indicar el requerimiento, el pedido llega a la plataforma de Amazon para ser atendido y despachado a los hogares. Aunque actualmente este sistema se emplea en productos básicos del hogar (aseo, higiene personal y algunos alimentos) se espera que pueda realizarse con otro tipo de productos e incluso sin necesidad de oprimir un botón.

En las etapas posteriores a la compra, el consumidor exige que la entrega tome cada vez menos tiempo. Si bien ahora las entregas nacionales demoran entre dos y tres días, los minoristas buscan reducir de forma significativa este periodo para aumentar su competitividad; el 25% de los compradores en Estados Unidos abandona la compra si no tiene la opción de entrega al día siguiente, esto ha obligado a empresas como Amazon a planear, en un futuro no muy lejano, entregas en 30 minutos por medio de drones.

## TENDENCIAS EN LA ACTUALIDAD

Las empresas minoristas de Latinoamérica han sufrido cambios profundos en los últimos años, sobre todo en su forma de operar y pensar, esto gracias a diferentes factores relacionados con cambios estructurales en los procesos y la tecnología que los habilita, por ejemplo:

- La obligación de desarrollar una experiencia omnicanal para los clientes**  
*El 89% de las compañías minoristas en Latinoamérica invierte en programas vinculados con la experiencia del cliente. (Serrano, 2017)*
- Las plataformas digitales han tomando fuerza para el comercio**  
*La penetración de internet en la región es del 60%. (Nielsen, 2016)*
- Cada vez más información está disponible, y su correcta interpretación se vuelve crítica**  
*En una investigación el McKinsey Global Institute (MGI) estimó que los minoristas que aprovechen completamente el poder de los datos o big data podrían ver un aumento en sus márgenes operativos de hasta un 60%. (Court, 2015)*

Las compañías de la región deben anticiparse a estas tendencias, además de comprender que los cambios internos son igualmente importantes para poder crecer de forma rentable y sostenible.

**Consumer Payments Made By Digital Device**  
2106 - 2021

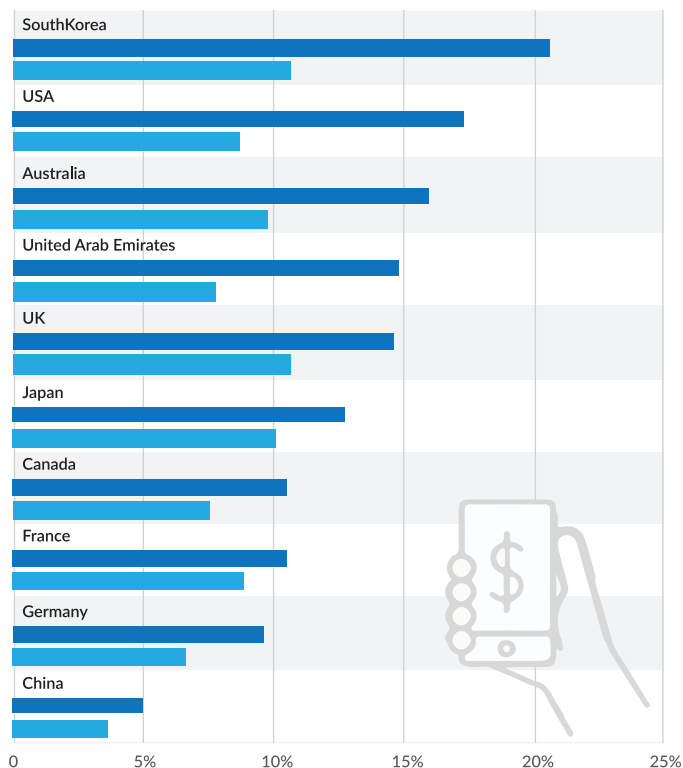


Ilustración 2: Pagos electrónicos como porcentaje de las compras

## EL CONSUMIDOR DEL SIGLO XXI

Un consumidor altamente conectado se ha convertido en otro gran reto para la industria minorista. Promociones dirigidas, interacción con las marcas en espacios donde antes era impensado y un sinfín de competidores que incursionan en el mercado con nuevos modelos de negocio han sacudido esta y otras industrias.

Con el porcentaje de penetración de internet en aumento (Ilustración 2), *Euromonitor estima que el 76% de la población tendrá acceso en 2030*, la disponibilidad de información será cada vez más fácil y masiva. Esto se traducirá en nuevas complejidades para los minoristas, pero también en oportunidades.

Aquellos que logren capitalizar la nueva información disponible acerca de los consumidores, lograrán sobrevivir en el nuevo entorno, en donde los datos se consideran uno de los recursos más importantes.

### Oportunidades y retos de los minoristas tradicionales

El internet se ha convertido en el gran democratizador de la información, lo que ha permitido a las organizaciones alcanzar nuevas geografías y consumidores con sus ofertas de productos y servicios. A su vez, esto ha generado una apertura del mercado para las empresas innovadoras y de rápido crecimiento.

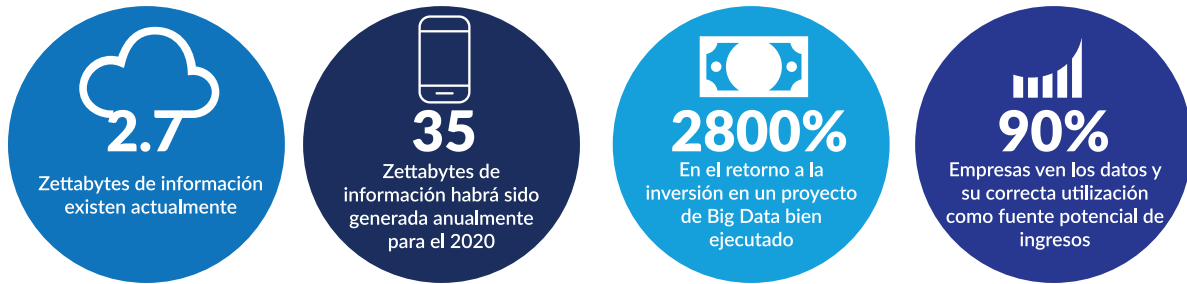


Ilustración 3 Big Data en números

Adelantos en el costo de los sensores, la potencia de procesamiento y el avance en la tecnología han dando lugar a una explosión de datos de consumo, lo que ha permitido a las organizaciones y a las marcas forjar relaciones personales con los consumidores finales, al ofrecer experiencias y recomendaciones personalizadas. Lograr explotar esta información adecuadamente es y será el principal reto y oportunidad del futuro (Ilustración 3).

Como consecuencia de la conectividad digital se han alterado las estructuras de la competencia, la conducción de los negocios y, en última instancia, los indicadores de rendimiento de la industria. En un mundo donde herramientas digitales, como las redes sociales, ayudan a cambiar la estructura de poder, dando a los consumidores una voz más empoderada en los intercambios comerciales, permanecer relevante nunca había sido tan difícil. Por esto, resulta vital realizar una planeación y ejecución ordenada de toda la operación, desde la compra de los productos hasta la venta e incluso después de la venta, a través de los diferentes canales.

Para lograrlo, es necesario poder interpretar correctamente, valiéndose de un universo de datos cada vez más grande y variado que en definitiva permita tener una visión de holística del cliente.

### MARCO Y COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN PARA EL COMERCIO MINORISTA

El común denominador en los retos del futuro en la industria de comercio al detalle es un cliente cada vez más empoderado y exigente, cuyos requerimientos se deben anticipar y planear, a fin de garantizar un mejor servicio y una mayor competitividad.

El proceso de planeación en el comercio minorista busca construir un plan de compra que maximice la rentabilidad de cierta inversión y extienda esta eficiencia en los procesos de planeación y ejecución dentro de la cadena de valor (Ilustración 4).



Ilustración 4: Procesos de la Cadena de Valor de la industria minorista

En un mercado cada vez más competido, las malas decisiones impactan desfavorablemente la rentabilidad de la inversión: exceso de sobrantes y promociones, faltantes, pérdida de ventas y clientes, traslados entre tiendas, entre otros. Por ello, se requiere de una planeación previa que permita estimar, de la mejor forma posible, los requerimientos por producto y ubicación para la siguiente temporada. Esto deberá ocurrir con un horizonte de planeación que incluya los tiempos que toman los procesos de ejecución (*lead time*).

El plan de asignación o plan de surtido suele ser el proceso que demanda un mayor esfuerzo (Ilustración 5). De la madurez y correcta ejecución de estos subprocesos dependerá el beneficio esperado para las empresas o la maximización de la rentabilidad, así como para sus clientes a través del óptimo nivel de servicio.



Ilustración 5: Subprocesos de planeación táctica

Lo que se busca obtener en cada uno de estos pasos es:

- **Plan de mercancías:** determinar el presupuesto de compra OTB (*open to buy*) para la siguiente temporada por categoría.
- **Clúster de ubicaciones:** agrupar ubicaciones basándose en características como geografía, formato, tamaño, ventas, entre otros; esto agiliza la planeación al no hacerla tienda por tienda, sino por grupos con elementos similares.
- **Plan de opciones:** establecer el número de opciones por categoría y revisar las opciones planificadas en relación con el presupuesto de compra; una opción se entiende como un producto genérico.
- **Lista de surtido:** analizar el rendimiento de los productos por categoría para determinar la mezcla óptima, aquí se definen las referencias antiguas que continúan y las referencias nuevas que se planearán con productos provisionales si aún no existe el sku específico.
- **Plan de surtido:** asociar las listas de surtido a clústeres de ubicaciones.
- **Refinar el plan:** estipular qué productos de la lista de surtido se ofrecerán en cada tienda, asignando o desasignando productos específicos en ubicaciones concretas.
- **Plan de unidades:** calcular ventas y compras con una proyección de ventas por producto o variante, una vez revisado, liberar el plan de surtido.

Al final del proceso, se transmiten las necesidades por cada producto y ubicación, lo cual servirá como aportación para los procesos de ejecución, empezando con la compra o manufactura.

## PLANEACIÓN RESPALDADA POR TECNOLOGÍA

Este panorama cada vez más complejo hace muy difícil poder realizar una adecuada planificación sin el apoyo de la tecnología, en especial cuando el volumen de datos crece exponencialmente.

SAP ha desarrollado herramientas que combinan la capacidad de almacenamiento y los algoritmos para su interpretación. Estas son parte del módulo CAR (*Customer Activity Repository*, Ilustración 7) que, además, incluye aplicaciones alimentadas por la información disponible en el repositorio, la cual procesan para entregar resultados que agreguen valor al negocio.

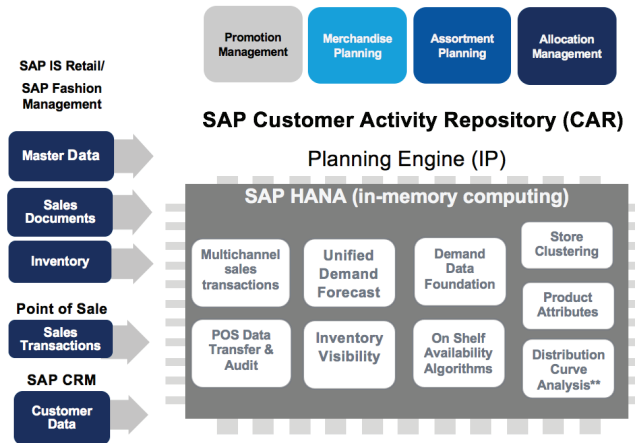


Ilustración 7: Componentes CAR

Los cuatro módulos de planeación toman la información del repositorio para procesar sus algoritmos correspondientes:

- **Promotion Management:** ayuda a maximizar sus ventas mediante la planificación de ofertas promocionales y la publicidad para adaptarse a las preferencias de los consumidores.
- **Merchandise Planning:** apoya el proceso de planeación de mercancías; facilita la alineación del presupuesto de compra en las distintas jerarquías de producto y ubicación, lo que permite una colaboración *top-down*, *bottom-up*, y *middle-out*.
- **Assortment Planning:** sustenta el proceso de planeación del surtido sujeto al presupuesto de compra definido en el punto anterior. Con base en el comportamiento histórico por producto o ubicación, sugiere un valor en cada paso del proceso y permite al usuario (planeador del surtido) hacer modificaciones con base en su experiencia y conocimiento de la empresa, industria y el mercado.
- **Allocation Management:** respalda el proceso de gestión de asignación, con las cantidades reales de mercancía disponibles en el centro de distribución de manera posterior a la manufactura o compra, este módulo define las cantidades a enviar por referencia, variante y ubicación, para cubrir la demanda del consumidor final por un periodo de tiempo dado.

La planeación por medio de estos módulos se realiza de forma muy cómoda y sencilla para los planeadores, gracias a dos interfaces de usuario: SAP Fiori (interfaz en línea http) y SAP BusinessObjects Analysis para Microsoft Office (libros y hojas de trabajo en Excel).

Las exigencias para facilitar el proceso de compra y agilizar la entrega requieren una mayor madurez en los procesos de las compañías minoristas, además de un respaldo con la mejor infraestructura tecnológica que permita garantizar la disponibilidad del producto en el momento que el cliente lo requiere, de forma correcta y eficiente.