



USTED ESTÁ EN TODAS PARTES

TRAZANDO EL MAPA DE LA NUEVA CADENA DE ABASTECIMIENTO MINORISTA

Atrás quedaron los días de la venta minorista de prendas de vestir a través de un solo canal y las cadenas de abastecimiento que daban servicio a ese modelo. Hoy día, los minoristas de ropa deben optimizar sus cadenas de abastecimiento para entregar productos desde cualquier punto donde los consumidores quieran comprarlos.

por Amy Roach Partridge

La fórmula para el éxito de la venta de ropa al por menor solía ser sencilla: dar a los consumidores prendas de calidad a la moda a un precio de venta al público adecuado, en un entorno atractivo dentro de las tiendas, con socios de ventas útiles, y ver cómo el dinero entraba a raudales. Entre bastidores, la cadena de abastecimiento sólo necesitaba apoyar la misión única de hacer llegar los productos a las tiendas minoristas a tiempo, un proceso muy predecible.

En la actualidad, no obstante, el entorno de la venta minorista de ropa es muy diferente. Las tiendas convencionales existen simplemente como un canal en un mundo multicanal en rápida expansión que ha complicado el panorama minorista. La lista de canales típicos para los minoristas de ropa ahora pueden incluir tiendas convencionales, tiendas de descuento, sitios de comercio electrónico, comercio social y móvil, catálogos y otros canales de temporada o de un solo uso, tales como las tiendas temporales y las ventas relámpago.

Considere incluso el canal emergente de “venta minorista por televisión”, que promovió por primera vez el reality show Fashion Star. Los concursantes diseñan ropa con la esperanza de convencer a los compradores de

Macy's, Saks Fifth Avenue y H&M de vestir sus diseños en sus tiendas. Las prendas ganadoras se venden a los clientes en las tiendas y en línea inmediatamente después de cada episodio. Es fácil imaginar los dolores de cabeza que ese escenario ocasiona en la cadena de abastecimiento.

La disponibilidad de esta miríada de canales, a su vez, ha estimulado las expectativas de los compradores dentro de ese canal. “Hoy día, un consumidor estadounidense típico espera servicios de canales cruzados como ‘hacer clic y recoger’ y ‘ordenar la entrega’; más ofertas de SKU en línea; kioscos dentro de las tiendas; entrega gratuita; devoluciones gratuitas a través de cualquier canal, y un sitio minorista móvil”, se observa en el informe *E-Commerce & Multichannel*

Fulfillment: Supply Chain Flexibility Key to Meeting Changing Demands, patrocinado por el proveedor de logística tercero (3PL) Exel.

LA NUEVA REALIDAD DEL COMERCIO MINORISTA

Los compradores minoristas también esperan experiencia de marca confiable, es decir, un grupo consistente de productos, promociones, descripciones de productos, cargos por entrega y políticas de devolución, sin importar en cuál canal estén comprando. En un estudio reciente de Gartner, sesenta y seis por ciento de los consumidores consideraron que esta consistencia de los canales cruzados es importante, expone Jessica O'Brien, analista de Gartner.

“Los consumidores habituales de ropa compran una marca, no un ca-



Nordstrom logra rotaciones de inventario altas y consistentes sin aumentar los costos gracias a un mejor uso del inventario en todos sus canales, que incluyen tiendas sólo en línea, tiendas de descuento en línea Nordstrom Rack y el sitio Nordstrom.com.

nal”, explica. “Desean tener la mercancía donde la quieren, cuando la quieren y como la quieren.”

Estas nuevas exigencias se añaden al ya sumamente competitivo mercado de prendas de vestir, caracterizado por la mercancía de temporada con ciclos cortos, los consumidores volubles y el escrutinio riguroso de los precios. Encontrar una manera de optimizar las cadenas de abastecimiento para responder a las nuevas presiones de la proliferación de canales, sin dejar de satisfacer la necesidad de mantener los costos bajo control y entregar los productos correctos en el lugar y momento adecuados, es la nueva realidad para los minoristas de ropa.

“La incorporación de estos nuevos canales ha aumentado considerablemente la complejidad de la cadena de abastecimiento de las prendas de vestir”, comenta Frank Scappatori, director de cuentas estratégicas de Damco,

una compañía de logística global con sede en Madison, Nueva Jersey. “La ropa siempre ha sido de tiempo limitado. Las compañías están tratando de impulsar la moda y mantenerse al día con los lanzamientos de productos, lo que añade un componente enorme de velocidad de llegada al mercado.”

“Sin embargo, tener múltiples canales de ventas ha obligado a los gerentes de la cadena de abastecimiento de ropa a satisfacer y anticipar las diversas demandas internas y externas en forma simultánea para poder seguir cumpliendo con las ventanas de tiempo, mantener los costos a ciertos niveles, asegurarse de que el inventario satisficiera múltiples canales, y seguir ayudando a sus organizaciones a impulsar el crecimiento”, añade. “Se pide a las cadenas de abastecimiento que entreguen una cantidad enorme de flexibilidad.”

Como es lógico, no hay un plan de juego de talla única que funcio-

ne para la administración de las cadenas de abastecimiento multicanales y minoristas de prendas de vestir. Pero mientras el enfoque de cada minorista puede diferir, un requisito fundamental para tener éxito en el nuevo entorno de ropa minorista es la visibilidad de la cadena de abastecimiento.

“Saber dónde está su producto, si se está moviendo de la manera más rentable y si estará disponible a tiempo para su envío desde un centro de distribución es fundamental para manejar múltiples canales de ventas”, explica Scappatori. “Ese elemento de visibilidad es vital para administrar varias cadenas de abastecimiento.”

Esta es una mirada más de cerca al desempeño de este escenario de venta minorista multicanal de prendas de vestir en varios aspectos de la cadena de abastecimiento.



ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS/SURTIDO DE PEDIDOS

IR MÁS ALLÁ DEL CD PARA LAS ESTRATEGIAS DE INVENTARIO DE CANALES CRUZADOS

De los centros comerciales a los teléfonos celulares y los pedidos por correo, las compras de ropa se originan desde muchos puntos en estos días, y eso significa que los minoristas de ropa deben encontrar la mejor manera de surtir esos pedidos,

y cómo manejar el inventario que hay detrás de las compras. A diferencia de los comerciantes que únicamente venden por Internet o las tiendas o minoristas que sólo venden en tiendas convencionales, las marcas de ropa multicanal requieren la flexibilidad para surtir los pedidos de varias maneras.

“Algunos minoristas de ropa operan centros de distribución dedicados para satisfacer la parte de ventas por Internet de sus negocios”, señala Scappatori. “Otros prefieren dar servicio a todos los canales fuera de sus CD; seleccionar una combinación de esas dos opciones o utilizar sus tiendas para ayudar a surtir los pedidos de comercio electrónico.”

Si bien el mantenimiento de múltiples canales de ventas complica la administración de inventarios y el proceso de surtido de pedidos, también puede proporcionar una ventaja, observa O'Brien de Gartner. “Si un minorista multicanal puede tener un buen desempeño, puede aprovechar toda su red, incluida la ubicación de las tiendas y los consignadores de dropship, para el surtido de pedidos, en vez de sólo poder enviar los productos desde un CD”, explica.

Pero la ejecución de las estrategias de inventario multicanal puede significar un reto para los minoristas de ropa que no poseen los recursos o la tecnología necesarios. “En muchos casos, no existe la infraestructura para soportar el inventario de canales cruzados. Los minoristas tal vez no cuentan con la visibilidad de inventario necesaria o con los sistemas multicanal de administración de pedidos para este tipo de inventario”, asegura O'Brien. “Y podrían tener múltiples sistemas de administración de almacenes que no están operando juntos para permitir que el inventario fluya por la red.”

Nordstrom es un minorista de ropa multicanal que saca provecho de la capacidad para proporcionar visibilidad de inventario en canales cruzados. La cadena de moda exclusiva, con sede en Seattle, opera 231 tiendas en 31 estados, incluyendo 117 tiendas de línea completa, 110 tiendas de descuento en línea Nordstrom Rack, dos boutiques Jeffrey, una tienda concepto Treasure & Bond y una tienda de liquidación. Nordstrom también da servicio a los clientes a través de Nordstrom.com, catálogos y en el mercado de ventas privadas en línea por medio de su subsidiaria, HauteLook.

En los últimos años, Nordstrom ha sido capaz de lograr una rotación de inventario alta consistentemente (5.6 en 2010 y 2011, su nivel más alto de rotación de inventario de todos los tiempos) sin aumentar los costos de inventario, simplemente al hacer un mejor uso del inventario en todos los canales de su empresa.

La compañía da a los compradores la opción de comprar en línea y recoger la mercancía en las tiendas, y muestra tanto en el Web como en su tienda en línea el inventario de la tienda. Así que si una persona quiere comprar una gabardina Burberry de Nordstrom.com y recogerla más tarde ese día en su tienda local de Nordstrom, sabrá al instante si se encuentra disponible. Además, la empresa utiliza sus tiendas como centros de surtido de facto, por lo que si otro cliente quiere la misma gabardina y ésta se agotó en el CD del Web, la prenda puede enviarse desde cualquiera de las tiendas físicas de Nordstrom.

La unión del inventario de la tienda y el inventario web también puede ayudar a los minoristas evitar rebajas, porque los artículos no permanecen siempre en los pisos o estantes de venta del CD. “Las compañías que tienen flexibilidad para mover el inventario pueden obtener una gran ventaja”, explica O’Brien. “Si un suéter, por ejemplo, no se está vendiendo bien en Los Ángeles, pero se está vendiendo como pan caliente en línea o en Nueva York, los minoristas que pueden enviar el suéter desde las tiendas de bajo rendimiento a otros almacenes o directamente al consumidor logran mejores márgenes de utilidad.”



TRANSPORTE

COMBINAR LA MEZCLA INTERMODAL

A medida que el número de canales de ventas sigue aumentando, también lo hace la complejidad de la administración del transporte. El modelo estándar de la distribución minorista de prendas de vestir, en el que las prendas entran en un centro de distribución y de ahí se entregan a las tiendas locales por medio de transporte terrestre de una manera razonable y en el plazo establecido, ya no es un hecho. Por lo tanto, la necesidad de los minoristas de ropa de optimizar de manera rentable su red de transporte nunca ha sido mayor, afirma Fabrizio Brasca, vicepresidente de logística global de JDA, un software de la cadena de abastecimiento con sede en Scottsdale, Arizona.

Con el crecimiento del Web y de los canales móviles, los minoristas de ropa ya no sólo se ocupan de una red de proveedores de transporte que entreguen las prendas a las tiendas convencionales a través de procesos de reabastecimiento continuo. Ahora también deben ofrecer el servicio de entrega de pedidos por comercio electrónico, por lo general un mayor volumen de pedidos, cada uno con un número reducido de elementos, entregados a los hogares de los consumidores en vez de a los centros de distribución o tiendas. Los matices de envío de mercancías directo al consumidor son retos muy diferentes al transporte de inventario a granel.

UN IMPULSO A LAS UTILIDADES

Obtener una visión única de la visibilidad del inventario, y usarla para mover el inventario a través de la red, ha ayudado a Nordstrom a mantener la sinergia entre sus canales, aumentando la ya sólida reputación de la marca por su servicio al cliente y consistencia. La revisión de la administración del inventario también ha ayudado a sus utilidades. En el año fiscal 2011, la compañía alcanzó un volumen máximo de ventas sin precedentes, que superó los \$ 10 mil millones de dólares. Y de nuevo logró una rotación de inventario de 5.6, lo que “refleja los beneficios continuos de las capacidades multicanal”, explicó el director financiero Mike Koppel en la conferencia telefónica sobre las ganancias de Nordstrom en 2011.

Durante la llamada, el presidente Blake Nordstrom también esbozó los objetivos de la compañía para 2012, que muestran claramente el compromiso del minorista con la excelencia en el comercio multicanal. Las metas incluyeron: la mejora de la experiencia general en el Web y el Web móvil, la creación de la infraestructura de TI para impulsar crecimiento del comercio electrónico, el comienzo de la implementación de herramientas mejoradas para mejorar la asignación inicial de inventario y surtido, la ampliación de la selección de mercancía en línea y el desarrollo de un enfoque más personalizado para todos los aspectos de la participación del cliente.

“Ha ocurrido un cambio en la mezcla modal, con el envío de paquetes que ahora se está volviendo una parte importante del juego”, explica Brasca. “Muchos minoristas de ropa han tratado a los pedidos en línea o móviles como ‘excepciones’ separadas de sus aplicaciones y planificación de transporte tradicionales. Esa estrategia era factible cuando el número de pedidos era pequeño, pero el volumen de comercio electrónico ha estado creciendo rápidamente, y se está volviendo una parte importante de la experiencia de consumo.”

UNA VISIÓN HOLÍSTICA DE LA RED DE TRANSPORTE

Para mantenerse competitivo y rentable en un mundo multicanal, los minoristas de ropa deben adoptar procesos de administración del transporte centrados en el consumidor e integrar canales nuevos en la planificación del transporte tradicional.

“Las compañías deben adoptar una visión holística de su red de transporte”, aconseja Brasca.

“No trate a los pedidos de los canales nuevos y en desarrollo como excepcionales, más bien mire el conjunto, y encuentre maneras de mitigar el riesgo, la complejidad y los costos de ese canal en particular al aprovechar otros canales.” “Por ejemplo”, prosigue, “la suposición inicial común acerca de los canales web es que todos los pedidos deben enviarse directamente al consumidor mediante paquetes, a

menudo desde una ubicación de surtido central. Esto en definitiva es una propuesta costosa para quien paga el envío, ya sea el vendedor o el consumidor”.

En vez de ello, para reducir los costos, las compañías pueden considerar otras alternativas como la recogida en la tienda; la entrega local desde una tienda, ya que las tarifas de entrega en la misma ciudad pueden ser menores que el envío a todo el país desde un centro de surtido, o posponer la entrega desde la tienda, donde el inventario se entrega a la tienda a través de las rutas de transporte existentes, luego se envía directo al consumidor a nivel local. La evaluación y el modelado continuos de su red de transporte también es fundamental, ya que los canales de venta maduran y surgen canales nuevos.

“Una estrategia de transporte de un solo tamaño para todos no es apropiada”, dice Brasca. “Todas las compañías deben contar con la capacidad y la tecnología para ajustar sus soluciones y analizar sus planes de transporte, tomando en cuenta con inteligencia las diferentes tendencias y la manera como éstas ponen presión en la red multicanal.”



LOGÍSTICA INVERSA

AVANZAR MIENTRAS LOS PRODUCTOS SE DEVUELVEN

Las devoluciones de productos son un hecho cotidiano en la venta al por menor de las prendas de vestir. Para los minoristas multicanal, la logística inversa es aún más complicada debido a la naturaleza misma de los pedidos a través de Internet,

los canales móviles o los canales sociales –las personas no pueden probarse la ropa–, dado que los clientes que compraron una prenda a través de un canal tal vez quieran devolverlo a través de un canal diferente.

Esta configuración plantea algunos retos interesantes de back-end. “Los minoristas de ropa suelen utilizar los sistemas de pedidos y administración de almacenes que han estado en vigor durante años, y están estructurados para dar soporte al entorno de las tiendas convencionales”, explica Kevin Brown, director de marketing de productos de Newgistics, un proveedor de logística inversa con sede en Austin, Texas. “Cuando las compañías se expanden para incluir canales de ventas opcionales, a menudo añaden un nuevo conjunto de sistemas para apoyar a ese comportamiento de compra en particular, y los dos conjuntos de sistemas no necesariamente se comunican entre sí.”

Cuando ocurren devoluciones en un ambiente multicanal donde los sistemas están desconectados, el procesamiento de la información del cliente, de las transacciones y del crédito o intercambio se hace más difícil y consume mucho más tiempo, lo cual puede dejar una mala impresión en los clientes.

Además, los minoristas de ropa multicanal suelen ofrecer unidades de referencia de almacén (SKU) en línea. Por ejem-

plo, en la tienda una camiseta sólo se vende en azul y blanco, pero los clientes pueden comprarla en línea en colores púrpura, gris o rojo. En algunos casos, el inventario de los SKU sólo en línea está a cargo de un tercero, quien vende la mercancía directamente a nombre del minorista por medio del sistema dropship. Cuando un comprador devuelve a la tienda la camisa que compró a través de un canal sólo en línea, ese comerciante se puede enfrentar a un nuevo conjunto de sistemas con los cuales lidiar.

“Cada uno de estos segmentos puede contribuir a que la experiencia del cliente sea buena o dolorosa cuando se trata de la devolución, dependiendo de la infraestructura que tenga el comerciante para manejarlo”, explica Brown.

CANALES CRUZADOS

Las devoluciones de canales cruzados también presentan escenarios de inventario interesantes. “Cada vez que se introduce un SKU en el entorno minorista, el comerciante tiene que decidir qué hacer con esa prenda en particular”, señala Brown. En el ejemplo anterior, la devolución de una camiseta comprada en una tienda solo en línea significa que la tienda ahora debe guardar un artículo que por lo general no vende, o absorber el tiempo y el costo de devolverlo a un CD centralizado. En el mundo rápido de la moda, el tiempo suele ser un lujo que los minoristas no tienen.

Las mercancías de temporada, en particular, pueden ser problemáticas para los minoristas de ropa multicanal. Digamos que una persona compra un traje de baño en línea y decide devolverlo en una tienda con una ubicación física en un momento en que la tienda está empezando a almacenar su mercancía de otoño.

“El minorista probablemente tendrá que poner esa prenda en el piso de ventas a un costo que no le represente una pérdida ni una ganancia o a un costo menor para liquidarla”, explica Brown.

RECUPERARSE DE LAS DEVOLUCIONES

¿Cómo se combate entonces el caos de las devoluciones? Muchos minoristas están recurriendo a la tecnología, al implementar sistemas que les permitan visualizar los niveles de inventario a lo largo de la red de tiendas, lo que significa que la mercancía devuelta puede redirigirse con más facilidad a la ubicación adecuada.

“Los minoristas inteligentes están utilizando las devoluciones para ayudar a surtir los pedidos en varios canales”, observa Brown. “Pueden enviar una prenda devuelta a una tienda directamente a un consumidor Web, por ejemplo. Esta estrategia permite que el minorista se deshaga de ese artículo, el cual no puede manejar normalmente, y se reduzcan el ciclo de operación en el lado de la entrega así como los costos de operación y transporte generados por la devolución.”

Sin importar si se están renovando los procedimientos de logística inversa, cambiando las estrategias de inventario, ajustando la administración del transporte o implementando tecnologías nuevas, está claro que en la actualidad los minoristas de ropa están optimizando sus cadenas de abastecimiento para mantenerse al ritmo de la rápida evolución del mundo del comercio minorista multicanal. ■

LA TECNOLOGÍA MULTIFUNCIONAL PERMITE LA MODA MULTICANAL

Al igual que muchos minoristas multicanal de ropa que tratan de mantenerse a la par con las demandas de los consumidores modernos en cualquier momento y en cualquier lugar que compren, la compañía de moda con sede en el Reino Unido Jacques Vert Group ha adoptado un enfoque minorista multicanal. La compañía, que opera cuatro marcas de moda femenina, Jacques Vert, Planet, Precis y Windsmoor, vende su ropa y accesorios en aproximadamente 1,000 tiendas independientes y concesiones en tiendas departamentales (el término europeo para el concepto de “tienda dentro de una tienda”) en el Reino Unido, Irlanda y Canadá, así como a través de canales en línea y sociales/móviles.

“El desarrollo de canales de venta adicionales ha sido una estrategia clave y el factor de éxito crítico para nosotros, porque el mercado de la moda del Reino Unido es maduro, competitivo y fragmentado, y un juego de participación en el mercado”, señala John Bovill, director comercial de Jacques Vert Group. “Los consumidores también están adoptando tecnologías como las tecnologías sociales y móviles que determinan cada vez más el comportamiento de compra y conducen a una mayor demanda de disponibilidad en todos los puntos de contacto de la marca.”

Los sistemas de tecnología de la cadena de abastecimiento de la compañía, no obstante, no pudieron seguir el ritmo de este avanzado enfoque multicanal. Sus sistemas heredados obsoletos proporcionaban capacidades muy pobres de planificación, pedidos, distribución y administración de existencias.

“La moda cambia de maneras rápidas e impredecibles, y la conexión de los clientes con los medios y la tecnología ha dado como resultado una necesidad de disponibilidad instantánea”, comenta Bovill. “Era crítico para nosotros lograr una administración de existencias clara para poder reacciones y planificar de manera más eficiente y rápida.”

Además, los sistemas anteriores no eran lo suficientemente robustos para administrar la cadena de abastecimiento más reactiva y com-

pleja inherente a un modelo de ventas al por menor multicanal. “Jacques Vert necesitaba una solución efectiva y escalable que nos ayudara a competir”, agrega.



Las herramientas de tecnología mejoradas permiten que Jacques Vert Group aumente las capacidades de reposición de existencias y mejore la disponibilidad del producto en las tiendas.

UNA SOLUCIÓN DE DOS SISTEMAS

La compañía también necesitaba una tecnología que le permita maximizar sus oportunidades multicanal ahora y en el futuro –un paso clave, ya que recientemente se fusionó con el distribuidor europeo Irisa Group, que opera siete marcas de moda femenina. La solución llegó en forma de dos sistemas: Merret, una solución integrada de la cadena de abastecimiento de extremo a extremo de la empresa de TI Retail Asistir en el Reino Unido, y el software de planificación de mercancía y surtido QuickAssortment de Maple Lake, con sede en Toronto. Aunque la implementación se llevó a cabo en febrero de 2012, la compañía ya ha cosechado varios beneficios importantes.

Gracias a las capacidades dinámicas de reposición de existencias de Merret, Jacques Vert

Group pasó del procesamiento de lotes una vez al día a recibir actualizaciones de existencias cada 15 minutos, lo que permite una administración de las existencias más reactiva, una función fundamental para el canal de comercio electrónico de la compañía. También ha estimulado la productividad por medio de la mejora en el desempeño, la capacidad de recuperación y disponibilidad de los sistemas. Esa disponibilidad de tecnología, a su vez, ha sido crucial en la facilitación de horarios más amplios de operación en las tiendas y el CD de la compañía para apoyar a sus canales de crecimiento internacional.

Además, Jacques Vert Group ha mejorado los márgenes gracias a que la solución le permite ofrecer rebajas en precios específicos que son reactivos a los mercados locales.

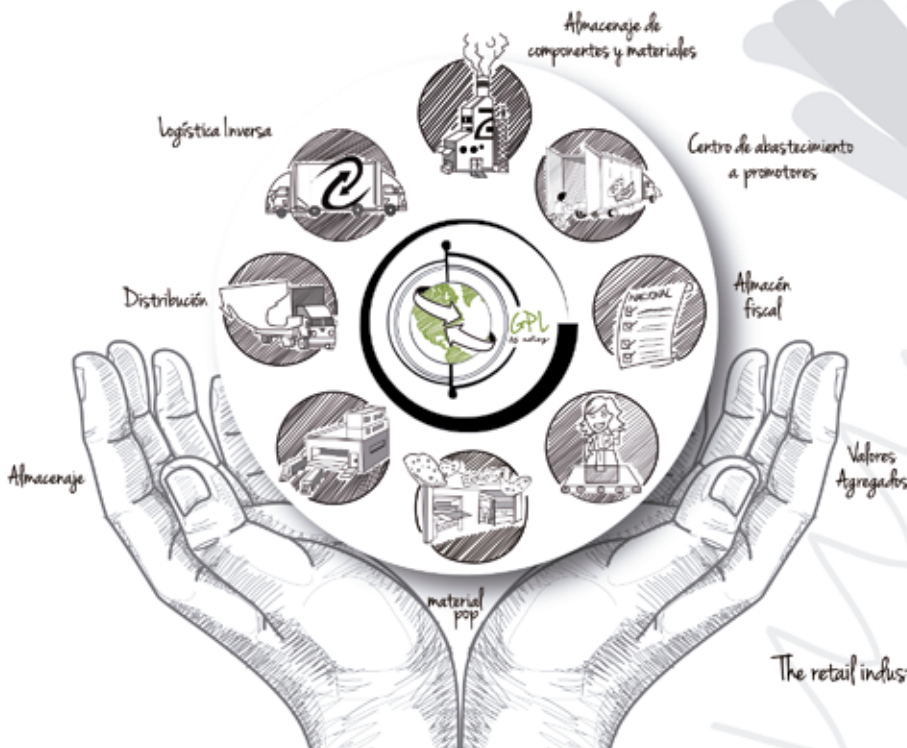
“Las soluciones de Retail Assist y Maple Lake proporcionan a Jacques Vert Group una ‘versión única de la verdad’ completamente integrada y han mejorado la toma de decisiones de compra y mercancía de la compañía”, comenta Nigel Illingworth, director general de Merret en Assist Retail. “Además, la compañía ahora tiene más confianza en su datos, información histórica muy mejorada, información de costos más precisa, un mejor control y comprensión de su asignación de existencias, soluciones simplificadas en las tiendas y una infraestructura de almacenamiento más eficiente y rentable.”

“Las soluciones de almacén de datos y e inteligencia de negocios desarrolladas internamente nos han

aportado visibilidad de la cadena de abastecimiento y nos han permitido tomar decisiones comerciales mejores y más sensibles”, añade Bovill. “Con el software de Maple Lake, nuestros equipos pueden planificar los lanzamientos de productos con mayor eficacia. Y la implementación del sistema nos ha proporcionado una plataforma escalable que podemos adoptar en el grupo más amplio que resultó de la fusión con Irisa.”

Más importante aún es el hecho de Jacques Vert Group ahora cuenta con una plataforma tecnológica flexible que puede crecer con la empresa, lo que le permite agregar nuevos canales y nuevos mercados cuando se presenten oportunidades para ello.

Trazando tu operación /360°



GPL

30 años
Servicios Logísticos



(01 55) 58999994

www.gplmexico.com
comercial@gplmexico.com



The retail industry requires 1st class services. GPL count with it, count with us
count with GPL