

# TECHSOLUTIONS



Por Tom Cartwright y Peter Leith \*

## Seis estrategias para administrar el inventario del minorista, maximizar ganancias y elevar la satisfacción del cliente

Los minoristas ya no tienen que detenerse por las limitaciones tecnológicas del pasado. Nuevos sistemas que soportan procesos robustos y efectivos guiados por Planes Financieros de Mercancías están disponibles.

Los minoristas que se cuestionan si están maximizando sus ganancias de ventas potenciales contra sus inversiones de inventario, o que luchan por cumplir sus entregas ante las altas y siempre crecientes expectativas de servicio a clientes, deberían tomarse el tiempo para reevaluar sus procesos de cadena de suministros de principio a fin. Implementar procesos administrativos estandarizados y secuenciados que sean usados de forma consistente, por todos los equipos involucrados en la proyección y abastecimiento de la demanda del cliente, puede generar un gran impacto; pero, la “pregunta clave” para la mayoría de las organizaciones minoristas es: ¿cuál departamento debería estar a cargo o cómo se debe dividir la responsabilidad entre departamentos cuando se planean los inventarios?

Si preguntamos a los expertos de la industria cuál departamento

o qué parte de la organización de los minoristas es generalmente más efectivo en llevar a cabo la toma de decisiones, la respuesta será que el departamento líder sobre cualquier otra función operacional es el de Planeación Financiera de Mercancías.

Esto se ha vuelto evidente en años recientes, dado que la efectividad en la planeación de surtidos, compras, distribución y reabastecimiento, así como las rebajas y promociones, ha probado producir mejores resultados financieros cuando esas disciplinas se concentran en los objetivos y limitaciones financieras de la organización minorista. De cualquier manera, ligar los procesos dependientes a un Plan Financiero de Mercancías (Merchandise Financial Plan) puede ser una tarea compleja y difícil. Si la organización se ayuda de sistemas sofisticados, las operaciones del minorista pueden ser manejadas de forma eficiente, maximizando el desempeño



contra los objetivos financieros de la compañía.

Las estrategias de planeación para la exitosa gestión de la cadena de suministros del minorista son:

### **1 TENER UNA SOLA VERSIÓN DE LA VERDAD**

Desarrollar un plan financiero global y establecer metas de desempeño, asegura que todas las partes del proceso de planeación se alineen con el plan y se cree una sola versión de la verdad. Lo anterior puede mejorar en gran medida la productividad y los resultados financieros, al eliminar la planeación tipo “silo” en donde cada departamento tiene sus propios planes y metas.

Sin embargo, definir los objetivos financieros sobre la planeación, requiere de un proceso bien definido, guiado por un flujo de trabajo que soporte cada fase de la misma, incluyendo aprobaciones, consolidaciones y reconciliaciones. El proceso comienza con la delimitación de los objetivos, como unidades de ingreso en ventas, márgenes, gasto en rebajas y gasto promocional, proyecciones de inventario y del open-to-buy. Estos objetivos, combinados con un proceso integrado de principio a fin, guiarán exitosamente a todos los departamentos para ejecutar sus propios planes de forma más detallada.

Durante el proceso de hacer el “Plan Financiero de Mercancías”, se pueden identificar tendencias en ciertas categorías. Estas tendencias se perderían fácilmente de vista en el proceso de planeación del surtido, si el equipo no trabaja bajo el mismo plan y actúan de forma individual y desconectada; pero si todos trabajan con el mismo plan, la tendencia se descubre y el surtido de productos se planea de forma que se asegure que los objetivos de ventas y los márgenes de ganancias se cumplan.

### **2 USAR LA METODOLOGÍA DE OPEN-TO-BUY PARA GESTIONAR COMPRAS**

Los objetivos financieros de ventas e inventario que se establecen durante el proceso de la planeación financiera, están hechos para determinar la cantidad de “stock” que los compradores adquieran. Monitorear el desempeño de ese plan durante la temporada de ventas permite a los minoristas ajustarse si se salen de la pauta marcada. Si el plan se está sobre-cumpliendo se pueden llevar a cabo otras acciones, como sacar más producto a anaquel, adquirir más inventario, o descansar un poco las rebajas; de esta forma se disminuye la tasa de ventas y se maximiza el potencial del margen de ganancia. Por otro lado, si el plan no se está

cumpliendo, el presupuesto de compras puede ajustarse e implementar rebajas y promociones para acelerar la rotación del inventario que ha estado pasivo.

### **3 EMPLEAR VARIOS ALGORITMOS PARA LA PROYECCIÓN**

Para realizar proyecciones a nivel de artículo y de localización, se requiere tener el entendimiento de las características únicas de cada artículo y aplicar el algoritmo correcto para cada uno. Aplicar el método adecuado para la proyección de cada producto (sku) puede mejorar dramáticamente la veracidad de la misma. Estos algoritmos avanzados pueden explicar tendencias, temporadas altas y bajas de venta, promociones y ventas perdidas. Una vez que existe consenso en las proyecciones de la demanda, podemos dar paso a la siguiente estrategia y enfocarnos en el inventario.

### **4 APEGARSE AL PRESUPUESTO DURANTE LA PLANEACIÓN DE SURTIDOS DE PRODUCTO**

Cuando se considera elaborar surtido de productos, los minoristas no se pueden dar el lujo de permitir que sus compradores compren todo lo que quieran, sin considerar el impacto que sus decisiones pueden tener sobre los resultados financieros, por lo cual se debe establecer un



límite; de esta manera saben cuánto pueden comprar en cada categoría. Este enfoque relativamente nuevo asegura que todos los miembros de la organización, incluyendo al comprador, estén trabajando de manera conjunta en un plan que cumple los objetivos financieros de la compañía. Por supuesto, los minoristas deben asegurarse todo el tiempo de que sus clientes estén cómodos con la selección de inventario disponible en sus tiendas. Aquí es donde la Tecnología hace su aparición: las soluciones avanzadas de planeación pueden ayudar al minorista a tener un mayor entendimiento de cuál categoría está reportando márgenes más altos, dónde se están viendo los mejores giros de productos, así como en qué categorías existen menos rebajas.

## 5 NO EXISTE UN PLAN MAESTRO ESTÁNDAR PARA TODAS LAS TIENDAS

La regla número uno del minorista es asegurar que los clientes puedan encontrar “todo” lo que necesiten en los anaqueles de la tienda, incluso a nivel de atributos, como tamaño o color. Planear surtidos que sean lo suficientemente amplios y variados para cubrir las preferencias de los clientes locales es la meta de todo minorista. Para lograr este cometido, ellos deben saber quiénes son sus compradores en cada tienda o región.

Aunque varios minoristas tienen un sólido conocimiento de sus clientes en general, les cuesta trabajo articular ese dato en su planeación, a pesar de tener datos históricos de cada punto de venta. La mayoría de las veces la dificultad de este reto se debe a limitaciones en tecnología. Tratar de planear surtidos específicos para cada tienda, tomando en cuenta variables como: ventas, productividad de márgenes, número de tiendas, cluster de tiendas (agrupaciones) y presupuestos, usando una hoja de Excel o un sistema anticuado siempre generará resultados mediocres. ¿Se enfocan las tiendas en contar con un abanico amplio de productos, mientras otras se enfocan en tener alta especificación? ¿Sabe el minorista en qué tiendas en particular, es necesario mantener una mezcla de inventario fresco a la mano o más productos de una categoría sobre las otras? Estas preguntas solo pueden ser respondidas cuando el minorista tiene visibilidad a detalle del comportamiento de compra de sus clientes.

De igual manera al desarrollar planes de surtido, es imperativo considerar tamaños de tiendas e infraestructura. La configuración de la planeación de surtido no es unitalla, no se puede acomodar a diferentes tamaños y formatos de tiendas; por ejemplo, un minorista puede pretender meter en inventario

30 artículos diferentes de mezclilla en sus tiendas. Si una locación tiene espacio para 10 artículos, los clientes se sentirán asfixiados con la cantidad de productos amontonados en un espacio tan reducido. Tan solo esto puede provocar que los clientes den la espalda y la venta se pierda. Por lo tanto, la planeación de éste debe guardar estrecha relación con los espacios disponibles. Los minoristas que buscan realmente minimizar sus espacios y surtidos para asegurar que los clientes encontrarán lo que están buscando en sus anaqueles, deben balancear la variedad y especificación de sus surtidos, basándose en la demanda de los consumidores y en la planeación de espacios.

## 6 GESTIÓN DE LA DECISIÓN DE PRECIOS DE PROMOCIÓN

Para muchos minoristas, las promociones son cruciales para comunicar cuando tienen nuevos productos disponibles y cuando están ofreciendo descuentos en artículos que sus clientes quieren comprar. Para usar las promociones de manera efectiva, los minoristas deben establecer una base representativa de cuál ha sido el comportamiento de las promociones en el pasado. Por ejemplo, la mayoría de los minoristas revisan sus ventas históricas del año anterior para crear sus promociones de temporada. El problema de hacer eso es que no se



basa en datos o tendencias actuales. Incluso, si comienzan a analizar la efectividad de sus promociones al comienzo de la temporada, y si no cuentan con tecnología avanzada, la mayoría de los minoristas no llegarán a un entendimiento preciso de qué tan bueno fue el desempeño de las promociones hasta un mes o dos después del término de la temporada.

Esta visibilidad retrasada de la efectividad de las promociones impide la habilidad de ajustar las campañas para elevar las ventas, o para impactar positivamente en el tráfico en tienda y on-line.

Los minoristas deben considerar la efectividad de las promociones como parte de su proceso de planeación. Muy frecuentemente, este paso es tomado solo como un ejercicio de reflexión. Los comerciantes deberían estar entrenados para idear nuevas soluciones diseñadas para ayudar en el análisis de la efectividad de sus promociones y después usar esos datos cuando planeen futuras campañas. Este cambio en la rutina puede enfrentarse a cierta resistencia, especialmente en compañías que han confiado en “los instintos” de sus planeadores promocionales por muchos años.

Podemos concluir, que al día de hoy, la mayoría de los minoristas siguen trabajando en hojas de Excel para tratar de administrar el proceso

de planeación financiera de sus mercancías y de todos sus procesos en general; esta vieja herencia de sistemas “caseros” no puede soportar la cantidad de datos y niveles flexibles de planeación y monitoreo de desempeño que son necesarios para triunfar en el competitivo ambiente del Retail. Los minoristas ya no tienen que detenerse por las limitaciones tecnológicas del pasado. Nuevos sistemas que soportan procesos robustos y efectivos guiados por Planes Financieros de Mercancías están disponibles. Los minoristas que consideren adquirir un nuevo sistema para soportar sus procesos completos pautados por un plan financiero, deben buscar las siguientes características y capacidades:

- Flexibilidad para agregar y/o eliminar datos rápidamente, de forma que el plan pueda ser creado, visto y medido en cualquier nivel.
- Soporte en el flujo de trabajo y los procesos de aprobación, de manera que la creación del plan, su avance y aprobación a cada nivel pueda ser controlado.
- Una versión de la verdad para que en cualquier etapa del plan éste pueda ser visualizado, conciliado y medido.
- Capacidad de diseñar diferentes escenarios para que el plan puedan crearse y revisarse antes de seleccionar y comprometerse con alguna opción.

- Una plataforma ágil y rápida para el usuario.
- Escalabilidad y nueva tecnología para que el sistema pueda soportar el crecimiento del negocio y la continua expansión del mismo en años futuros. ■

\* Tom Cartwright, trabajó en la coordinación Militar de Relaciones Exteriores de los Estados Unidos en el área de Logística de Ventas; tiene estudios en Administración de Transporte por la Universidad Golden Gate en San Francisco, USA; es Socio Principal de Innovalaciones en la Ciudad de Guadalajara dando servicios especializados en el procesamiento de órdenes de compra y venta, selección e implementación de sistemas de administración de cadena de suministro y optimización de redes de distribución; actualmente es Líder de la Práctica en Retail en Tsol México; tom.cartwright@tsolco.com

\* Peter Leith - VP Product Strategy en JustEnough, Newport Beach, California; es responsable de la conducción, dirección y diseño de la Gestión de la Demanda, implementando soluciones para clientes como Levi Strauss, Abercrombie & Fitch, Chanel entre otros; es líder de opinión en el ámbito de la planificación comercial y publica con frecuencia en medios de la industria. Peter tiene una licenciatura especializada en Sistemas Informáticos de la Universidad de Pretoria en Sudáfrica; peter.leith@justenough.com