

# SUBASTA DE COMESTIBLES EN LÍNEA: ¿FICCIÓN O REALIDAD?





## EL CONCEPTO DE UNA SUBASTA DE COMESTIBLES EN LÍNEA ES SIMPLE, PERO LAS IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA MINORISTA SON ENORMES.

Por Brittain Ladd \*

Uber tiene grandes ambiciones para convertirse en un actor importante en las tiendas de abarrotes. Un informe reciente indica que Uber está contratando a un jefe de productos alimenticios con el objetivo de “construir la organización y escalar una oferta de productos nuevos a nivel mundial, que evolucione en esencia la forma en que las personas compran sus alimentos”.

Uber entiende el valor de establecer una posición de liderazgo en la industria de abarrotes. Con ventas superiores a los 641 mil millones de dólares en 2017, la industria de abarrotes en Estados Unidos despertó el interés de inversionistas, atrayendo montos considerables al sector. La adquisición de Whole Foods por parte de Amazon en 2017, se realizó por una razón: transformar a la compañía en un minorista de comestibles destacado.

El modelo de negocio que utilizan Amazon y minoristas de comestibles como Walmart y Kroger se centra principalmente en que los clientes compren alimentos dentro de sus tiendas y ordenen alimentos en línea para su entrega en el hogar o recogerlos en la tienda. Este modelo es muy básico. El modelo que Uber creará para lograr sus ambiciones de comestibles aún está por verse, lo que es seguro es que las empresas que no son minoristas de comestibles tradicionales, pueden alterar –y seguramente lo harán- el futuro del comercio minorista de alimentos seriamente.

## Directo al cliente en oficina (DTCO)

Aparecerán el “comercio minorista de comestibles” de Google y miles de artículos que defienden la importancia y el crecimiento de las ventas de comestibles en línea. En la actualidad, las ventas de comestibles en línea representan alrededor del 5 por ciento del mercado. La mayoría de los analistas de las ventas al por menor predicen que las ventas de comestibles en línea aumentarán a 20 por ciento o más para 2025.

Los artículos en Google confirman que las ventas en línea crecerán muy poco debido a que los consumidores experimentan robos continuos de paquetes y carecen de una metodología segura para recibir los alimentos.

### ¿Qué es ficción y qué es realidad?

Necesitamos un nuevo modelo de venta al por menor para la compra de alimentos. En lugar de seguir luchando contra los ladrones de paquetes recién entregados y la economía de entrega deficiente asociada con la compra de alimentos en línea, habrá que cambiar el modelo de negocio. ¿Cómo? Yendo a donde está la mayoría de los clientes.

Directo al cliente en oficina, o DTCO (pronunciado Dit-co), es un modelo de negocios que creé para reflejar la realidad de la vida de cientos de millones de estadounidenses. Durante el día, la mayoría de los estadounidenses trabaja en un edificio o complejo de oficinas, en un hospital, una universidad o una planta de fabricación.

La palabra que uso para describir la realidad de la América corporativa –tendencia en todas las metrópolis de Occidente– es densidad. Los ejecutivos y socios se concentran en áreas específicas de ciudades y pueblos de las grandes urbes. Compañías como Amazon, Google, Tesla, Facebook, Microsoft y Salesforce tienen grandes campus donde trabajan miles de socios diariamente, pero de la misma manera, los diferentes parques industriales concentran un universo laboral muy denso.

También utilizo la palabra densidad debido a su importancia para reducir los costos de logística. ¿Por qué la venta minorista de comestibles en línea no es rentable? Por la falta de densidad en los pedidos. Entregar una pequeña cantidad de pedidos de alimentos a hogares ubicados a kilómetros de distancia es una receta para costos altos y poca eficiencia. Un problema en los negocios es que la economía unitaria, asociada con el comercio electrónico no mejora con la escala.

Sin embargo, la entrega de una gran cantidad de pedidos de comestibles a una gran cantidad de clientes ubicados en el mismo complejo aumenta la densidad de pedidos de manera considerable y reduce los costos de entrega de última milla. La economía unitaria mejora. Una compañía llamada Byte Foods ya lo entendió.

Cuando un periodista le preguntó por qué robaba bancos, el ladrón de bancos estadounidense Willie Sutton respondió: “Porque ahí es donde está el dinero”. La frase se transformó en lo que ahora se conoce como la Ley de Sutton y se enseña a estudiantes de medicina en escuelas de todo el mundo. En lugar de realizar pruebas para cada alimento concebible, primero vaya directamente al diagnóstico más probable.

La Ley de Sutton se aplica al comercio. En lugar de tratar de hacer rentable la entrega de última milla de comestibles en el hogar y construir más supermercados, vaya a donde está la mayoría de los clientes: campus universitarios, parques industriales y complejos de oficinas.

### Las empresas tecnológicas pueden provocar un movimiento, que seguirá la América corporativa

Tengo constancia de que Facebook y LinkedIn tienen el potencial de convertirse en líderes de comercio electrónico. También creo que las empresas de tecnología tienen más probabilidades de crear un modelo de negocio nuevo para la venta minorista de comestibles. ¿Por qué? Las empresas tecnológicas son más inno-

vadoras que otras industrias. Este artículo se centra en la venta minorista de comestibles, pero no se equivoque, los conceptos que presento se aplican al comercio electrónico en general.

Google es un líder reconocido en innovación. La empresa tiene la capacidad de afectar la venta de comestibles masivamente.

Cuando las compañías de tecnología crean productos nuevos, las empresas estadounidenses incorporan esos productos en sus diversas industrias. Si las empresas tecnológicas toman la iniciativa de implementar las ideas que describo en este artículo, la América corporativa estadounidense adoptará los conceptos y los implementará cuando sea posible.

La entrega de un gran volumen de pedidos de comestibles a un gran número de clientes ubicados en el mismo complejo de oficinas aumenta la densidad de pedidos y reduce los costos de entrega de última milla.

En un nivel alto, los socios que trabajan para las empresas de tecnología compran alimentos específicos para sus necesidades como personas. Los ejecutivos y empleados con familia compran alimentos para satisfacer las necesidades de cada miembro de la familia, pero el pedido todavía se coloca como un pedido individual. Millones de socios en otras industrias compran alimentos de la misma manera.

Uber, Microsoft, Amazon y otras empresas de tecnología entienden claramente que el proceso actual de compra de alimentos por parte de los

consumidores puede mejorar. Uber quiere crear un modelo completamente nuevo para la manera en que las personas compran sus víveres. Yo también. El modelo siguiente es un ejemplo de cómo pienso que podemos lograr el objetivo de revolucionar el comercio minorista de alimentos.

### Aplicar el concepto de agrupación a la venta minorista de comestibles

Usando matemáticas simples, suponga que una persona promedio gasta 100 dólares en alimentos a la semana. Al final de un año, esa persona gasta un total de 5,200 en alimentos (100 dólares x 52 semanas = 5,200). El gasto de mil consumidores que compran

(Linkedin y Facebook son las dos compañías más capaces de crear una plataforma de este tipo, pero le doy la ventaja a LinkedIn). La plataforma permite a los socios de empresas tecnológicas seleccionar alimentos de miles de productos. Los socios realizan pedidos de alimentos utilizando la plataforma y los pedidos se agrupan para identificar los totales de todos los productos seleccionados. Por ejemplo:

10,500 galones de leche  
1,750 botellas de salsa catsup  
6,000 tarros de mantequilla de maní  
15,000 panes de pan  
1,650 paquetes de pechuga de pollo

muestra los productos disponibles para la compra. ¿Por qué? Debido a que en el nuevo modelo de negocio para la venta minorista de comestibles, cada empresa de tecnología tendrá la opción de abrir la plataforma diaria o semanalmente para recibir las ofertas de cada producto que presenten los minoristas y mayoristas de comestibles.

Quiero aclarar este punto. Abogo por que los socios (consumidores) seleccionen los productos que desean comprar; todas las órdenes de compra enviadas se agruparán, y los mayoristas y minoristas selectos que ofrecen productos comestibles serán invitados a presentar una licitación de cada producto. Sin embargo, para



100 dólares por semana en alimentos asciende a más de 5 millones de dólares (5,200 dólares x 1,000 = 5,200,000 dólares). ¿A dónde voy con esto?

Las tiendas de abarrotes son un gran negocio y los minoristas de comestibles se benefician enormemente del modelo actual que utilizan las personas para comprar alimentos. Pero, supongamos que se utiliza el siguiente modelo de negocio para comprar comestibles:

Se crea una plataforma de comercio independiente de Amazon y todos los minoristas de comestibles

1,200 paquetes de chuleta

Cuando se realizan miles de pedidos de alimentos, el volumen total de productos por categoría individual puede llegar a ser bastante grande.

### Un nuevo modelo para la venta minorista de comestibles: la subasta en línea

A diferencia de las plataformas de comercio electrónico establecidas de Walmart, Kroger, Amazon y otros minoristas que listan los precios de cada producto que venden, el concepto de plataforma al que me refiero sólo

ganar la licitación, un mayorista o minorista deberá poder satisfacer la demanda de todos los productos y hacerlo al precio más bajo.

Abogo por un modelo para la venta minorista de comestibles que no existe hoy en día pero, si se implementa, alteraría el status quo de manera significativa. Exigir a los minoristas y mayoristas de abarrotes que presenten ofertas de los productos en lugar de permitir que fijen los precios de cada producto maximiza el poder adquisitivo del dólar para el consumidor.



## La venta minorista de comestibles debe transformarse a gran escala y cuando se da rienda suelta a la innovación, los consumidores ganan.

Los consumidores que compran alimentos de manera individual tienen poco o ningún poder para reducir los precios, ya que los minoristas fijan los precios. La venta minorista de comestibles de forma conjunta o colaborativa, mediante la cual miles de pedidos de comestibles se agrupan y compiten por un precio, maximiza el valor para el cliente ya que obtendrá el precio más bajo en todos los productos. Por ejemplo:

Precio de venta al por menor de un envase de un galón de leche entera = 2.50 dólares;

Precio de venta al por menor de 10,500 envases de un galón de leche comprados a granel = 1.65 dólares por galón.

Al realizar una investigación sobre este tema, los modelos que he ejecutado identificaron amplias reducciones en los precios cuando los artículos se ofertan a granel. Se pueden lograr reducciones en el precio de más del 50 por ciento por pedido de alimentos, en particular cuando se compran productos de marca privada.

Desarrollé este modelo por varias razones; entre ellas por el deseo de crear un modelo que permitiera que los precios de todos los productos de abarrotes (de marca propia) fueran más bajos que los productos que venden Aldi y Lidl. Basado en mi investigación, creo que el modelo logra el objetivo.

### Mayoristas y minoristas: ¿Quién tiene la ventaja en una subasta en línea?

El concepto de una subasta de comestibles en línea es simple, pero las implicaciones para la industria minorista son enormes.

Revisé estos conceptos con analistas de comestibles y consultores de gestión, incluidos científicos de investigación de operaciones con doctorado, con quienes trabajé en Amazon. La retroalimentación combinada me ayudó a hacer ajustes en varias áreas.

También hablé con cuatro ejecutivos de supermercados sobre los con-

ceptos que describo en este artículo. Los ejecutivos pidieron permanecer en el anonimato, pero cada uno dio su opinión. El consenso entre los ejecutivos es que todo lo que describo puede implementarse. También acordaron que esperan que la América corporativa no avance en la dirección que yo recomiendo.

“Nunca he oído hablar de tal idea, pero esto sería devastador para la industria de comestibles”, dijo un ejecutivo de un minorista líder. “Estoy de acuerdo en que los clientes reducirían su factura de comestibles y los costos de logística serían menores”.

En la superficie, parecería que una subasta en línea favorece a los mayoristas (Costco, Boxed, BJ's Wholesale) que compran y venden productos a granel. Sin embargo, esto no es necesariamente verdad. Los minoristas de comestibles tienen un promedio de 50,000 productos y Walmart almacena 100,000 productos. Costco sólo almacena alrededor de 4,000 productos.

El propósito de una subasta de alimentos en línea no es limitar la selección de productos. Para que el concepto tenga éxito, los consumidores deberán poder pedir el mismo tipo, tamaño y surtido de los productos disponibles en el supermercado promedio.



Esto significa que tanto los mayoristas como los clubes de almacenaje deberán aumentar considerablemente la cantidad de productos que almacenan, o los minoristas de comestibles tendrán que cambiar sus modelos de negocio para comprar más productos a granel. El último punto es uno de los motivos por los que recomendé a Kroger que adquiriera el almacén en línea del club Boxed. Los minoristas de abarrotes deberían crear un modelo híbrido para expandirse hacia las ventas y distribución a granel.

Boxed puede convertirse en un líder en la implementación de una solución para satisfacer las necesidades de las empresas que desean utilizar una subasta de comestibles en línea para sus socios. Boxed tiene una amplia experiencia en tecnología y logística. Además, Boxed tiene un enfoque cada vez mayor en los productos de etiqueta privada.

Un problema asociado con una subasta en línea es que las compañías de bienes de consumo empaquetados (CPG) como P&G, Unilever y Kimberly-Clark se resistirían a hacer que sus productos de marca como Tide y Dove, por ejemplo, pasen por un proceso de licitación. La relación entre los minoristas de comestibles y las empresas de CPG es complicada. Una subasta en línea sería gravemente disruptiva para la relación y el modelo de negocios entre los dos.

La respuesta al problema es que los minoristas y mayoristas maximicen las inversiones en la introducción de todos los productos de etiqueta privada que sea posible y reduzcan

la relación con las grandes empresas de CPG. Las marcas propias están creciendo en popularidad y, en una subasta en línea, podrían comprarse a un precio más bajo que un producto de marca.

La compañía de CPG en línea Brandless tuvo gran éxito al participar en una subasta en línea para comestibles, ya que sus marcas de alta calidad podrían comprarse a costos mucho más bajos que los productos de marca. Brandless tiene un potencial de crecimiento excepcional.

Albertsons, Ahold-Delhaize, Publix y muchos otros minoristas de comestibles tendrían dificultades para adaptarse a un modelo de subasta de comestibles en línea. Kroger, con sus marcas privadas, la relación con Ocado y la mayor concentración en la mejora de las operaciones, podría ajustarse eventualmente, al igual que Walmart. Sin embargo, Amazon es la compañía que tiene la mayor capacidad para crear los ajustes necesarios en su ecosistema de abarrotes, para participar en una subasta en línea para surtir comestibles a granel. Amazon tiene un programa sólido de marca propia para comestibles, así como amplias capacidades de tecnología y de la cadena de abastecimiento y logística, para diseñar e implementar una estrategia que atienda a un gran número de clientes en los complejos citados.

### Distribución y logística

DTCO y la venta minorista colaborativa de comestibles tienen implicaciones masivas para las empresas

de tecnología y otras corporaciones.

Microsoft, por ejemplo, planea construir un nuevo campus en Redmond, Washington, que tendrá 131 edificios y empleará a 47,000 personas. Sin una red logística optimizada y una estrategia integral, habría un caos en el campus de Microsoft si los paquetes y los víveres comenzaran a entregarse en grandes cantidades.

Amazon planea construir dos oficinas centrales nuevas, una cerca de Washington, DC, y otra en la ciudad de Nueva York. Entre los dos campus se empleará un estimado de 50,000 socios. Piense en la economía mejorada de entregar paquetes y comestibles a 47,000 clientes ubicados en el campus de Microsoft o Amazon. ¿Ve el impacto positivo de la densidad de clientes?

Para hacer que DTCO sea más efectivo y manejable, recomiendo que se introduzca un modelo logístico nuevo. En concreto, recomiendo que las instalaciones a las que me refiero como R&R (Recibir y Recuperar) se construyan en los campus y dentro de los complejos de oficinas para gestionar la recepción de paquetes y comestibles de los licitantes ganadores.

Las instalaciones estarían automatizadas para recibir productos a granel (pallets) pero generarían pedidos individuales de comestibles (cada selección). La tecnología TakeOff de CommonSense Robotics o KNAPP son ideales para gestionar la recepción y el surtido de pedidos.

La distribución de alimentos y la logística tendrían que cambiar de manera significativa si las empre-



El modelo DTCO requiere la construcción de instalaciones de Recepción y Recuperación en los campus y complejos laborales, con el fin de gestionar la recepción de paquetes y comestibles de los licitadores ganadores de las subastas en línea.



## Amazon adquirió Whole Foods por una razón: quería transformarse en un minorista de comestibles líder.

sas de tecnología y otras compañías introducen los conceptos descritos en este artículo.

Los socios tendrán la opción de recuperar comestibles y paquetes de las instalaciones de R&R antes de salir del trabajo, o los paquetes y comestibles pueden colocarse en sus automóviles como parte de un servicio que proporciona R&R. Y esto me lleva a recomendar a los fabricantes de automóviles, que consideren crear cajuelas con control de temperatura, o proveer una opción para que los consumidores tengan contenedores/enfriadores con control de temperatura instalados en la cajuela por el fabricante.

Las compañías que ofrecen opciones de transporte masivo para los socios pueden introducir autobuses capaces de almacenar comestibles y paquetes, lo que permite a los socios

recuperar sus comestibles/paquetes del autobús cuando llegan a su destino.

Los socios también tendrán la opción de seleccionar los alimentos que se entregarán en el hogar, pero el modelo que yo defiendo disminuye los costos de entrega en la última milla considerablemente, mientras que la densidad de pedidos se maximiza. Además, la piratería de pórticos prácticamente se eliminará al introducir productos como eDOR a los consumidores.

### No hay que predecir el futuro, sino crearlo

A menos que se implementen los modelos que presento en este artículo, el status quo de las tiendas de comestibles se mantendrá, y los minoristas de comestibles tendrán la ventaja. Los ejecutivos de minoristas de abarrotes que lean este artículo argumentarán que no tienen una ventaja debido a los márgenes notoriamente bajos (promedio del 1 por ciento) inherentes al comercio minorista de abarrotes. Pero han de saber que he prestado servicios de consultoría a los minoristas de comestibles más grandes del mundo, y ese argumento es falso.

Los consumidores ganan cuando se desencadena la innovación y, según mi experiencia, la venta minorista de comestibles debe transformarse en una escala masiva. El pedido y la

entrega de comestibles en línea al hogar no es suficiente. Eliminar cajeros dentro de las tiendas de comestibles no es suficiente.

La mayoría de los cambios que veo que tienen lugar en la industria de comestibles son incrementales, no transformadores. Si los clientes siguen comprando en las tiendas, ordenan comestibles en línea para la entrega a domicilio, o recogen comestibles en la tienda, el modelo de negocio minorista de comestibles sigue siendo el mismo.

### Cambiar el status quo

Lo que recomiendo alterará drásticamente el status quo, aumentará la eficiencia y reducirá los costos.

El modelo minorista de comestibles se ha mantenido prácticamente igual durante casi un siglo. La mayoría de las innovaciones introducidas por los minoristas de comestibles ha producido sólo cambios incrementales. Las corporaciones que agrupan pedidos de comestibles e invitan a minoristas y mayoristas de comestibles a participar en una subasta de comestibles en línea son innovadoras y transformadoras.

Aprovechar el modelo DTCO para entregar comestibles y paquetes donde la mayoría de los clientes deben reducir los costos de logística e introducir un nuevo modelo de negocio es innovador y transformador.

El propósito de este artículo es estimular la discusión a partir de esta idea, pues la necesidad de volver a imaginar y revolucionar la venta minorista de comestibles es real. ¿Usted qué opina? ■



\* Brittain Ladd es un experto mundialmente reconocido en estrategia, administración de la cadena de abastecimiento digital, operaciones y fusiones y adquisiciones.



# 4° Foro Mundial de Ciudades y Plataformas Logísticas 14 - 16 Mayo, 2019

Fortalecimiento de las infraestructuras  
estratégicas logísticas para la generación  
de nuevas inversiones

Hotel Sheraton Ambassador  
Monterrey



Regístrate:  
[www.foromundial.omcpl.org](http://www.foromundial.omcpl.org)

