



Perspectiva de los Directores Ejecutivos para 2017:

La transformación de la venta minorista



pwc

Un estudio de PwC revela que la transformación digital es la máxima prioridad de inversión de los minoristas

Desde que JDA encargó por primera vez en 2014 un estudio a nivel mundial de directores ejecutivos (CEOs) de productos minoristas y para consumidores, hemos sido testigos de cambios sin precedentes que irrumpieron en toda la industria minorista para transformarla a fin de satisfacer las necesidades del comprador moderno. Las historias sobre soluciones omnicanal van a cambiar inevitablemente, pues tanto las exigencias del comprador moderno como los adelantos tecnológicos son cada vez más catalizadores.

En el cuarto estudio anual preparado por PwC para JDA Software Group Inc., los minoristas expresaron mayor confianza en ingresos futuros; el 52% de los ejecutivos manifestó que confiaba en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de sus organizaciones.

Los resultados del estudio también muestran que, en comparación con el 2014, se ha producido una caída en la capacidad de los minoristas de gestionar la ejecución omnicanal capaz de satisfacer las exigencias del comprador moderno, que espera una fusión perfecta entre la tienda física y la digital. De hecho, sólo el 10% de los directores ejecutivos comentan que han perfeccionado sus ofertas y que ahora pueden obtener ganancias, al tiempo que cumplen con la demanda omnicanal. Estos minoristas tienen menos probabilidad de implementar mayores cargos por pedidos en línea.

Los minoristas que se esfuerzan por satisfacer las exigencias de cumplimiento omnicanal de sus clientes tienen más posibilidades de implementar mayores cargos por pedidos en línea. Las investigaciones también revelaron que los minoristas con diferentes canales que operan como silos para satisfacer las exigencias de los clientes han experimentado los más altos incrementos en los costos operativos por transacciones en línea como un porcentaje de las ventas durante los últimos años de cualquiera de los grupos relevados.

El estudio se llevó a cabo a fines de 2016, con 351 respuestas de ejecutivos de Estados Unidos, México, Reino Unido, Alemania, China y Japón. El 32% de las respuestas provino de los 250 minoristas más importantes (ingresos de más de US\$5 mil millones); mientras que el otro 53% correspondió a los principales 1,000 minoristas. Los entrevistados se identificaron como provenientes de los mercados de bienes durables, bienes perecederos, abarrotes, comercio electrónico, verticales de bienes de consumo empacados y de sectores minoristas y de bienes de consumo relacionados.



Prioridades de inversiones

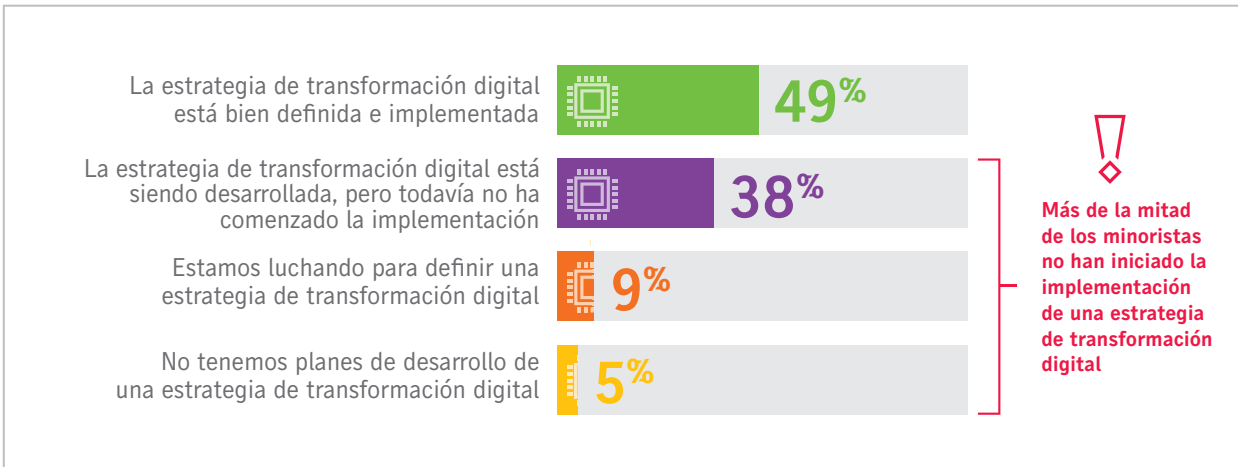
El panorama minorista está a punto de experimentar un importante cambio de paradigma. Las necesidades del comprador moderno, los avances tecnológicos y una mayor competencia obligan a los directores ejecutivos minoristas a reevaluar dónde invertir su capital. La Internet de las Cosas (IOT), los datos masivos (Big Data), la robótica y la realidad aumentada son algunas de las formas elegidas por los directores ejecutivos para invertir su capital en el año venidero.

El 69% de los ejecutivos manifestó que tiene la intención de aumentar sus inversiones en la transformación digital el próximo año. Sorpresivamente, más de la mitad de los entrevistados – el 52% – no ha definido aún ni comenzado a implementar una estrategia de transformación digital, según se muestra en la Figura 1.

Es interesante observar que los minoristas que cuentan con una estrategia de transformación digital bien definida e implementada tienen una mayor proporción de ingresos por ventas en línea e invierten naturalmente más en transformación digital que quienes no cuentan con planes de desarrollo de una estrategia. También han experimentado un mayor crecimiento de las ventas en la tienda de acuerdo con el último ejercicio fiscal.

El conocimiento obtenido a partir de las investigaciones revela que los minoristas chinos son quienes tienen más probabilidad de estar implementando una estrategia de transformación digital definida (58%) que los estadounidenses (40%); mientras que el 19% de los minoristas de E.U.A. se esfuerza por o decide no definirla. Del mismo modo, los minoristas de bienes durables están rezagados en la implementación (41% contra el 49%, en general); mientras que el 21% se esfuerza por o no decide definir una estrategia digital (contra el 14%).

Figura 1 – Implementación de una estrategia de transformación

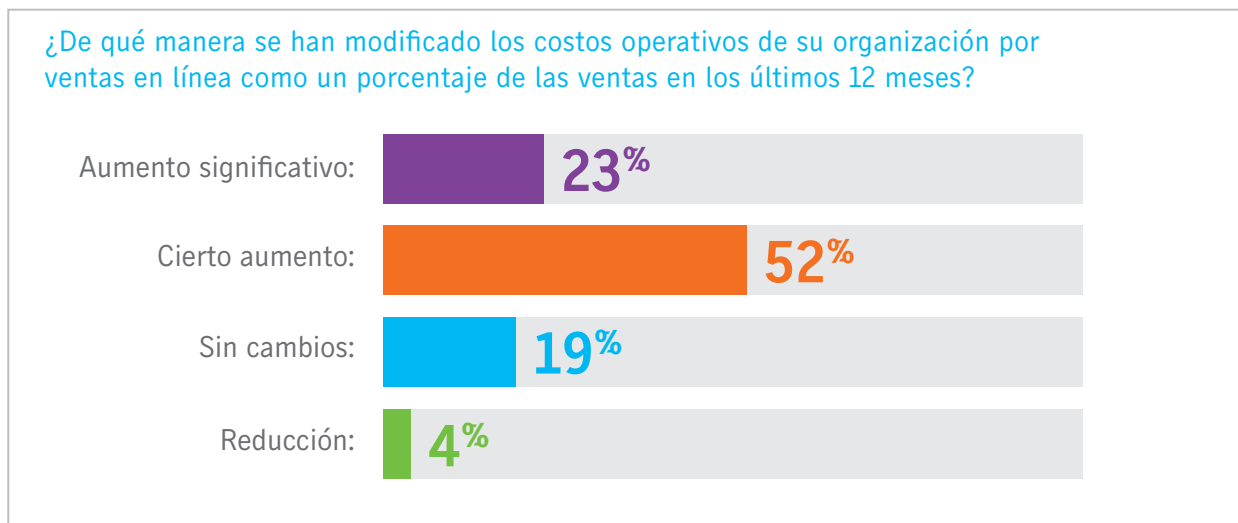


Rentabilidad

La rentabilidad continúa siendo un indicador clave de desempeño. El 62% de los directores ejecutivos considera que su negocio de ventas en línea produce ganancias de más del 7% en comparación con el año anterior. Quienes informan un mayor porcentaje de ingresos por ventas en línea manifiestan que tienen mayor confianza respecto de sus perspectivas de crecimiento de las ganancias totales del negocio durante los próximos 12 meses. Sin embargo, el acelerado crecimiento de las compras en línea está generando cambios fundamentales en el sector minorista.

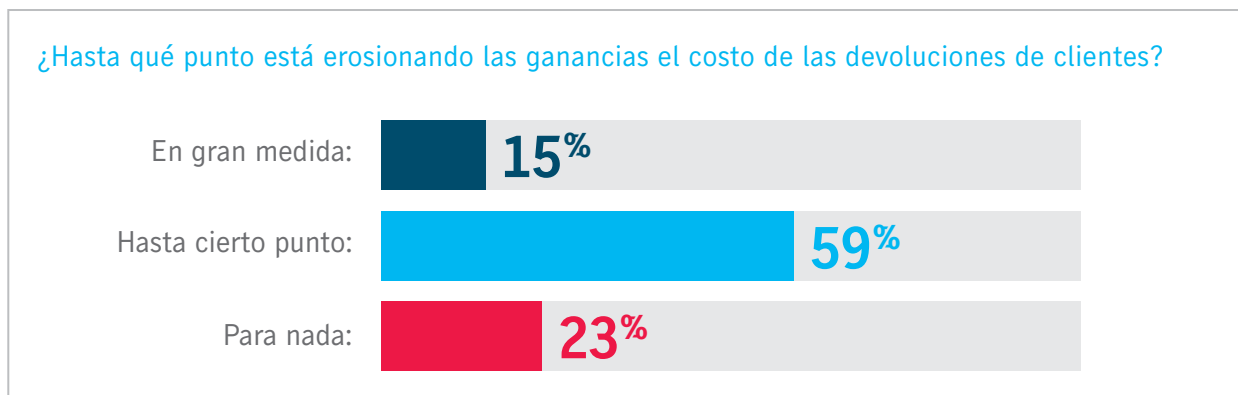
Muchos minoristas están sopesando los costos asociados con el negocio de las ventas en línea, pues algunas cuestiones de la cadena de suministro agotan su rentabilidad. Cuando se les pregunta cómo han cambiado los costos operativos de su organización por ventas en línea como un porcentaje de las ventas en los últimos 12 años, el 75% informó un aumento, según se muestra en la Figura 2. Quienes utilizan canales operativos diferentes (el 35% de los entrevistados) probablemente hayan observado un incremento significativo en los costos operativos en línea como un porcentaje de las ventas en los últimos 12 meses.

Figura 2 – Crecimiento de los costos operativos en línea



Particularmente notable es el impacto de los costos de cumplimiento omnicanal y devoluciones. Según se observa en la Figura 3, el 74% de los entrevistados considera que el costo de las devoluciones de los clientes está erosionando las ganancias, al menos en parte. Los minoristas en EE.UU. probablemente experimenten una menor erosión de las ganancias por devoluciones de clientes que otros mercados (36% en EE.UU. comparado con el 23% en general).

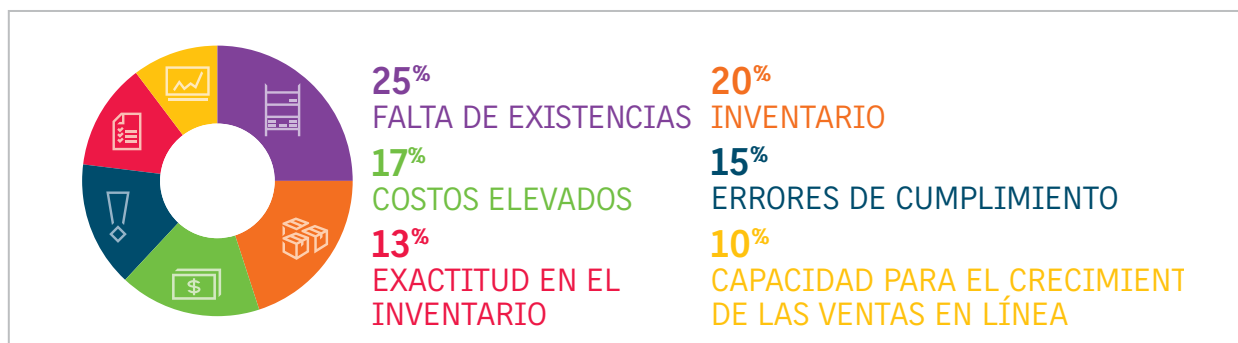
Figura 3 – Impacto de las devoluciones de los clientes



Si bien quienes se dedican a una operación omnicanal rentable también se ven menos afectados por el costo de las devoluciones de clientes (41% comparado con el 23% en general); el 59% de esos minoristas se ve, en cierta medida, aún impactado por dicho costo.

Los directores ejecutivos minoristas informan que la principal área de preocupación en la cadena de suministro es salirse de los niveles de existencias, con el 25% que considera que es la principal cuestión, según se muestra en la Figura 4. A nivel regional, el 31% de los entrevistados en China y el 37% en el R.U. informaron que la falta de existencias es su principal preocupación. Al observar los resultados de acuerdo con las industrias verticales, los minoristas de bienes perecederos y de bienes durables más probablemente consideraron en primer lugar salir de los niveles de existencias.

Figura 4 – Porcentaje de directores ejecutivos que consideraron lo siguiente como prioridad No. 1



Si bien la mejoría en la tecnología permite al minorista saber qué inventario hay en la tienda y en el almacén, los abarroteros consideraron como su principal prioridad la elevación de los niveles del inventario. De hecho, el 29% de los minoristas en EE.UU. consideraron como máxima prioridad el incremento del inventario para sus negocios. En México, el 26% de los minoristas estaban más preocupados por la capacidad para respaldar el crecimiento de las ventas en línea (contra el 10% en general).

Existe una marcada diferencia en las respuestas entre empresas con ingresos superiores a los US\$10,000 millones y las del rango comprendido entre US\$ 5 mil y US\$10,000 millones. Los minoristas en la capa más alta informaron mayoritariamente el aumento de los costos en la cadena de suministros como su principal preocupación (23% contra 9%, respectivamente).

Además, los minoristas en la capa de ingresos de más de US\$10,000 millones probablemente informaron fallas en el servicio a clientes respecto del cumplimiento de pedidos como su principal preocupación con menos frecuencia que quienes se encontraban en la capa de rango de ingresos de US\$5,000- US\$10,000 millones (14% contra 24%, respectivamente). Esto no sorprende, considerando que sólo el 38% informó que, si bien tiene la capacidad de ofrecerles a sus clientes una experiencia de compras perfecta, aún se esfuerza por satisfacer las exigencias de cumplimiento omnicanal de los clientes.

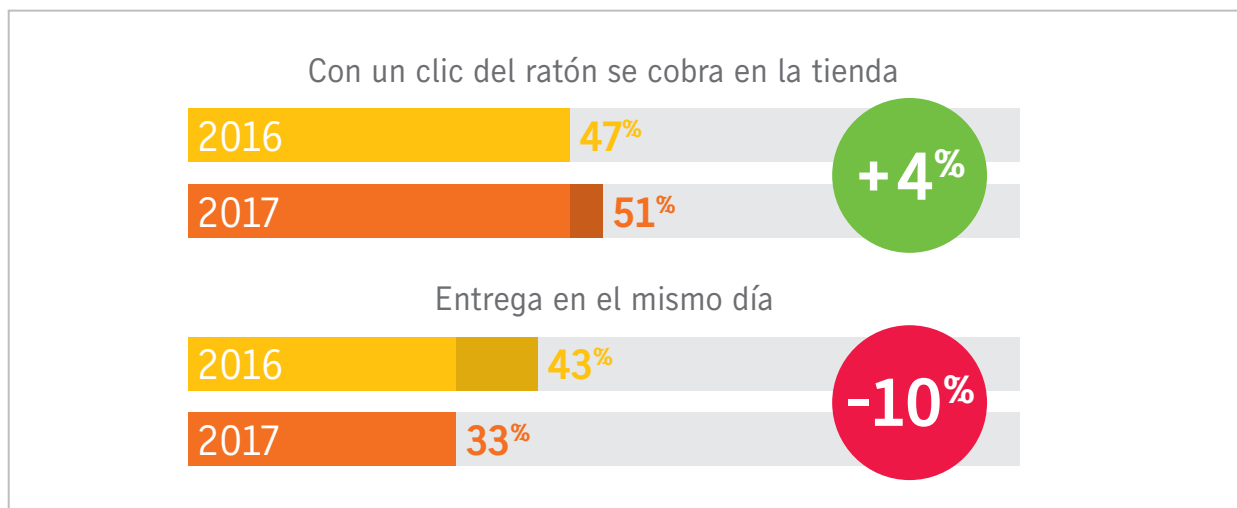


Cumplimiento omnicanal

El hecho de que los directores ejecutivos opten por invertir su capital es un indicador de sus prioridades reales de cumplimiento omnicanal. Por lo tanto, no sorprende que los directores ejecutivos en el estudio hayan respondido que este año están dando prioridad a sus inversiones en esas ofertas de cobro. Cuando se trata de que los productos lleguen a las manos de sus consumidores, los minoristas ven un crecimiento en el área de retiro de productos en la tienda (BOPIS), de las compras en línea, con 51% de los entrevistados que manifestó que ofrece – o tiene la intención de ofrecer en los próximos 12 meses – esta opción (un aumento comparado con el 47% en 2016).

Si bien el cobro de los pedidos en línea en la tienda es la oferta de cobro principal, se restringen opciones más ambiciosas. Por ejemplo: las ofertas de entrega el mismo día se han reducido al 33%, del 43% registrado en 2016, según se muestra en la Figura 5. Y ha caído la oferta de marcos de tiempo de entrega específicos al 27% (respecto del 48% registrado en 2016). Los minoristas de productos perecederos probablemente ofrezcan la opción de devolución en la tienda de una compra en línea (64% contra el 44%, en general).

Figura 5 – Inversión en el cumplimiento de pedidos de los clientes



A pesar de la proliferación de las ventas en línea, el 58% de los minoristas encuestados manifestó que no tiene planes para reducir sus inversiones en la tienda. De hecho, los entrevistados consideran que las ventas en línea son adicionales y no canibalizan las ventas en la tienda. Además, son de destacar los cambios de los minoristas respecto de sus estrategias de cumplimiento de pedidos. El 35% de los entrevistados durante el estudio comentó que ha aumentado los cargos de los clientes por pedidos en línea. Otro 33% tiene planes de elevar el valor mínimo del pedido a los fines de calificar para un envío gratis

Estrategia de transformación digital

La transformación digital en curso actualmente impacta de manera significativa en los minoristas al permitirles utilizar las últimas tecnologías en sus operaciones. Ahora, los clientes confían en los canales digitales como nunca antes. Las posibilidades de la telefonía móvil y el conocimiento de los datos masivos son las principales tecnologías en las cuales están invirtiendo los entrevistados durante el estudio. La automatización y la Internet de las Cosas están más abajo en la lista de inversiones actualmente, aunque van adquiriendo impulso pues se las percibe como verdaderos factores de cambio.

Sin embargo, la transformación digital significa más que sólo tener presencia en Internet. A medida que la venta minorista omnicanal continúe su proceso de maduración debido a que los minoristas van desdibujando las líneas entre la venta en línea y la venta en tienda, su atención se orienta hacia la ejecución y a la rentabilidad. Los consumidores conectados, que realizan compras todo el año, esperan una experiencia de compra perfecta. Además, adquieren poder a través de comparación de compras y el uso de medios sociales para influenciar sus decisiones de compras. De por sí, no sorprende que los minoristas den prioridad a sus inversiones en datos de medios sociales. Los minoristas digitales ganadores también utilizan estas posibilidades digitales para obtener un conocimiento sin igual sobre los clientes – datos masivos – para pensar y planificar mientras sus clientes compran.

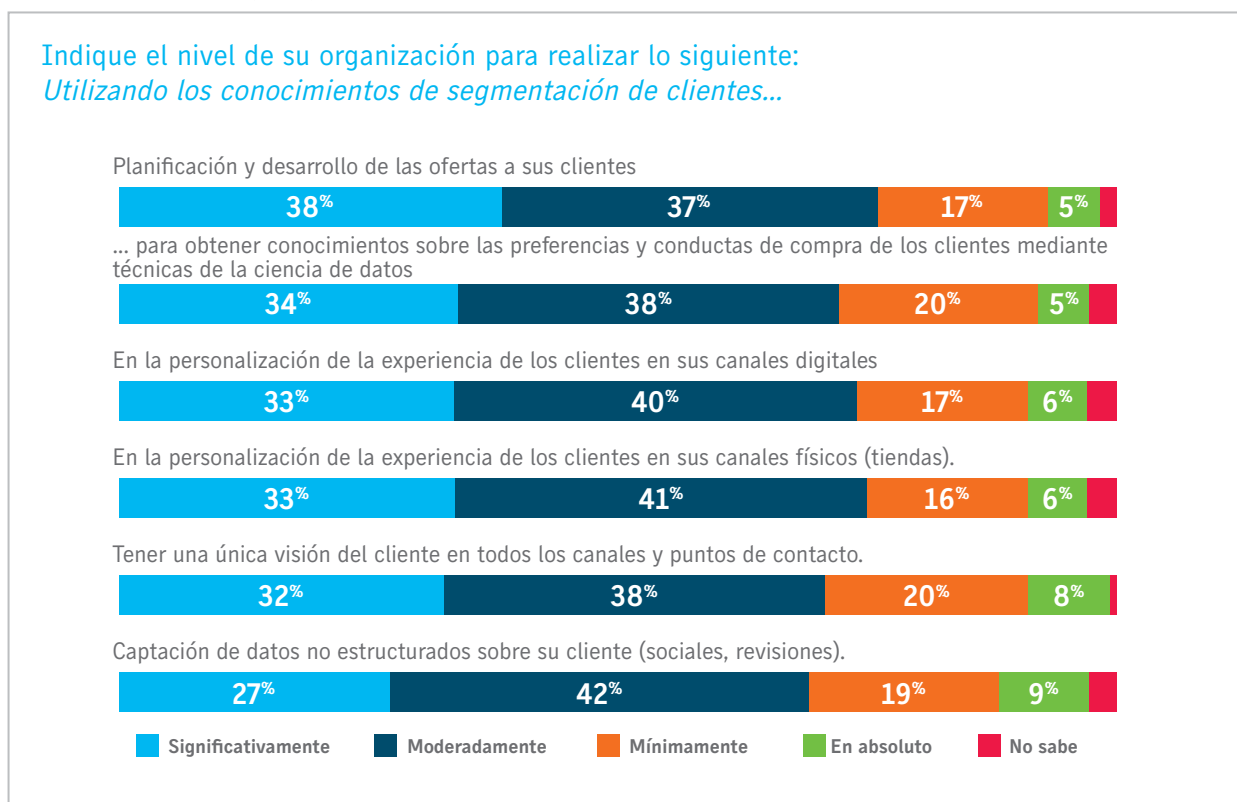


Cómo potenciar los datos de los clientes

Las valiosas fuentes de datos de clientes y los adelantos tecnológicos posibilitan profundos conocimientos y una participación enriquecedora de los clientes. La base indispensable es, simplemente, crear segmentos de clientes altamente creíbles definiendo, en esencia, clientes en grupos similares que compartan las mismas características de necesidades y preferencias.

Según se muestra en la Figura 6, el 38% de los minoristas considera que ha mejorado en el uso de los datos de sus clientes respecto de la planificación y el desarrollo de ofertas. El 34% informa que sus fortalezas consisten en obtener conocimientos sobre las preferencias de los clientes y las técnicas de compras y el 33% manifiesta que ha mejorado el uso

Figura 6 – Fortalezas para potenciar los datos de los clientes



Transformación minorista en la era digital

En la historia minorista de hoy en día todo es transformación digital, se trata del trayecto hacia un negocio verdaderamente centrado en el cliente mediante el uso de todas las fuentes de datos estructurados y no estructurados y, además, potenciando las nuevas formas de tecnología, dos de los pilares más significativos de esta era digital. Se verá la experiencia de los clientes transformada, la personalización en tránsito hacia otro nivel y la reorientación de la empresa alrededor de las

necesidades del comprador moderno. Este cambio da lugar a riesgos y recompensas y su ritmo generará ganadores y perdedores.

Entonces, ¿cuál es el premio? Los datos. Resulta crucial comprender al cliente, qué es lo que quiere, dónde y cuándo lo quiere para entender y competir en el mercado minorista de la actualidad. Las complejidades y el costo de la cadena de suministros continuará desafiando a los minoristas y la diferencia entre ganadores y no ganadores será el grado de comprensión que tengan de sus clientes.



Acerca de JDA Software Group, Inc.

JDA es el proveedor líder de soluciones de software para la de planificación de la cadena de suministro y ejecución para minoristas, distribuidores mayoristas, fabricantes y proveedores de logística. Nuestros portafolios de soluciones únicas permiten a nuestros clientes reducir costos, aumentar la rentabilidad y mejorar la visibilidad para que puedan cumplir con las promesas de los clientes en cada momento. Más de 4,000 clientes globales usan JDA, incluyendo 73 de los 100 principales minoristas, 71 de los 100 líderes de productos de consumo y 13 de los 16 líderes Operadores Logísticos o 3PL.

Using JDA, you can plan to deliver.

jda.com