

EVOLUCIÓN, CRECIMIENTO Y REVOLUCIÓN

LAS DIFERENTES ETAPAS EN LA VIDA DE UN DISTRIBUIDOR



EVOLUCIÓN, CRECIMIENTO Y REVOLUCIÓN

LAS DIFERENTES ETAPAS EN LA VIDA DE UN DISTRIBUIDOR

¿Cuál es la razón por la que los mayores grupos de distribución mundial se enfrentan a unos márgenes cada vez más exigüos y a unas menores tasas de crecimiento? Ciertamente, la debilidad de la economía mundial y la competencia de los nuevos negocios en Internet tienen parte de culpa, pero existe una causa más profunda: muchos distribuidores han alcanzado una etapa de su desarrollo en la que reactivar el crecimiento supone no sólo mejorar lo que ha funcionado en el pasado, sino fundamentalmente transformar el negocio.

Los distribuidores atraviesan diferentes etapas reconocibles a lo largo de su vida, cada una de ellas caracterizada por un modelo de crecimiento diferente. En algún momento, todos los modelos de crecimiento se agotan y, cuando esto ocurre, se requieren capacidades diferentes —a menudo también canales y formatos diferentes— para encontrar nuevas oportunidades. Para pasar de una etapa a la siguiente, un distribuidor debe reinventarse y convertirse a todos los efectos en un tipo de negocio diferente. La transformación puede ser ardua, pero los distribuidores que son capaces de identificar cuándo y cómo deben cambiar, adquieren una ventaja real sobre sus competidores.

LAS ETAPAS DE LA DISTRIBUCIÓN: PERSPECTIVA GENERAL

Cada distribuidor tiene una historia propia. Pero si obviamos los detalles particulares de cada uno, la trayectoria de base suele ser la misma: diferentes etapas evolutivas intercaladas con ciertos periodos de transición y probablemente un estancamiento en la etapa actual. Los distribuidores triunfan y fracasan de formas muy similares y, a menudo, en momentos predecibles. En general, podemos diferenciar cuatro etapas características en la vida de un distribuidor, tal y como se muestran en el gráfico 1.

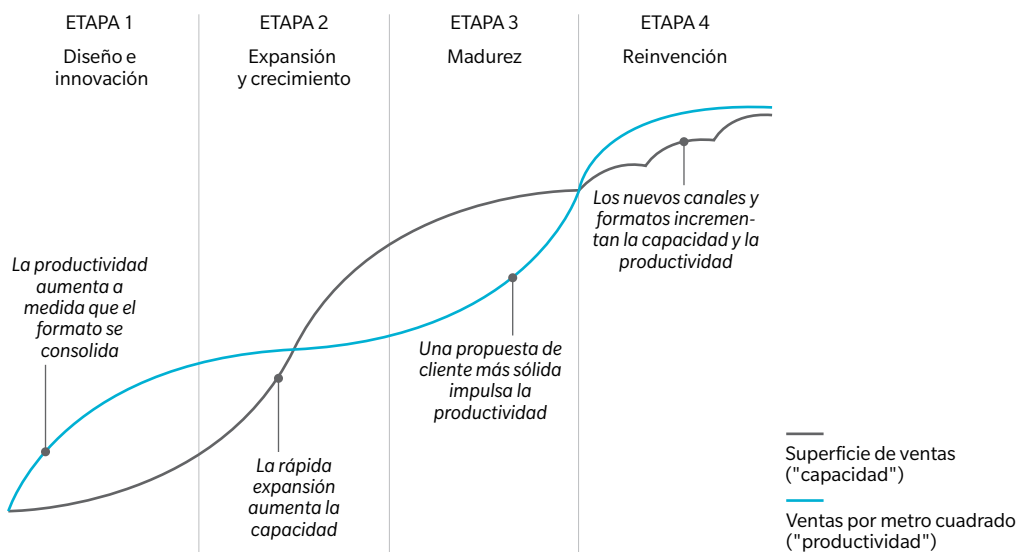
La primera etapa es la de **diseño e innovación**. En sus inicios, las empresas jóvenes desarrollan un formato ganador y de alta productividad con un gran atractivo para los consumidores y unos parámetros económicos favorables. Estos formatos pueden ser tiendas físicas, páginas web o una combinación de ambas. El objetivo es desarrollar un negocio de distribución nuevo, diferente y rentable.

A continuación, se inicia la etapa de **expansión y crecimiento**, donde el objetivo es crecer en escala lo más rápidamente posible. Tanto para los operadores tradicionales como para los de Internet, el valor económico se crea a través de un incremento del volumen de ventas en lugar de tratar de optimizar la propuesta del cliente inicial. Expandirse de forma rápida y eficiente es fundamental.

La tercera etapa evolutiva corresponde a la de **madurez**, cuando el principal reto (generalmente difícil) es incrementar las ventas con la misma estructura y red de puntos de venta. Los distribuidores que triunfan realizan grandes mejoras tanto en la ejecución de su propuesta de valor como en la maximización del valor de la misma.

Por último, los distribuidores llegan a la etapa en la que se requiere la **reinención** completa del negocio. Esta etapa recuerda en muchos aspectos a la etapa inicial de los primeros años de la empresa: creación de nuevos formatos, desarrollo de nuevos canales, creación de nuevos servicios, diseño de nuevos mecanismos para maximizar el valor, adquisiciones y establecimiento de nuevas alianzas.

GRÁFICO 1: ETAPAS EVOLUTIVAS DE UN DISTRIBUIDOR



La idea de que los negocios de distribución evolucionan y pasan por diferentes etapas es obvia. Lo que resulta menos obvio es que los recursos y las competencias que se necesitan para triunfar difieren completamente entre una etapa y la siguiente. Ésa es la razón por la cual las transiciones pueden resultar tan complejas. Hacer más o mejor lo que ya se hace bien es una respuesta natural ante la falta de crecimiento. Es una reacción sencilla, pero errónea. En lugar de eso, se debe invertir en el desarrollo de nuevas capacidades. Esta tarea es mucho más difícil e incierta, pero cuando llegan los puntos de inflexión es la única forma de avanzar hacia la siguiente fase. Entender lo que se necesita es vital. Este punto lo abordaremos a continuación.

DEL DISEÑO AL CRECIMIENTO

El ecosistema de la distribución desarrolla y prueba permanentemente nuevos formatos. En la primera etapa, los distribuidores deben innovar con rapidez y adaptar su oferta constantemente para inclinar la balanza a su favor. El crecimiento suele ser relativamente pequeño, ya que el reto principal es mejorar la productividad de un reducido número de tiendas y dar con la fórmula que asegura tanto el atractivo del formato para el cliente como una sólida cuenta de resultados. En esta etapa inicial de diseño e innovación, los distribuidores suelen estar dirigidos por personas visionarias. Obviamente, arriesgarse y tener suerte influyen. Pero realmente los que triunfan son aquellos que logran desarrollar un formato sólido y replicable que responde de forma creativa y rentable a necesidades insatisfechas de clientes.

Esto contrasta con el perfil de un distribuidor que busca una expansión y un crecimiento acelerado. Los distribuidores que prosperan en esta segunda etapa lo hacen gracias a una mejor ejecución operativa y a una buena localización de los puntos de ventas. Cuando un negocio tiene un formato de éxito, generalmente comienza a expandirse y a pasar rápidamente de un mercado a otro. Para que esto funcione, los costes deben reducirse al máximo y la red de puntos de venta debe gestionarse con la misma eficiencia con la que se gestionaban las primeras tiendas. Esto sólo lo pueden conseguir los distribuidores con un excelente departamento de operaciones. De hecho, no es sorprendente encontrar departamentos organizativos de ejecución y supervisión muy eficientes en el seno de distribuidores en expansión que se encuentran en la segunda etapa de su desarrollo. La gestión de las tiendas se realiza de acuerdo a reglas generales, no en base a excepciones: no hay tiempo para atender las idiosincrasias de todos y cada uno de los puntos de venta.

En esta etapa, contar con avanzadas competencias inmobiliarias también puede resultar decisivo. En general, las ubicaciones con mejores características pueden generar al menos un 10% más en ventas frente a ubicaciones menos deseables. Teniendo en cuenta los elevados costes fijos de este negocio, esto supone una sustancial ventaja en beneficios (gráfico 2). Además, saber encontrar emplazamientos infravalorados o abaratar los costes de construcción puede reducir significativamente los costes inmobiliarios, mejorando los beneficios al menos medio punto y convirtiéndose en una enorme ventaja con el tiempo.

¿Qué significa esto? Los distribuidores que pasan de la primera etapa a la siguiente suelen tener la desagradable sensación de que las aptitudes que antes fueron tan determinantes (ser creativos y arriesgarse) ahora están convirtiéndose en lastres y obstáculos para el crecimiento. Esto provoca inevitablemente un choque cultural y suscita en muchos empleados la idea de que el espíritu emprendedor que les llevó al éxito está perdiéndose y está siendo reemplazado por un enfoque de producción en serie.

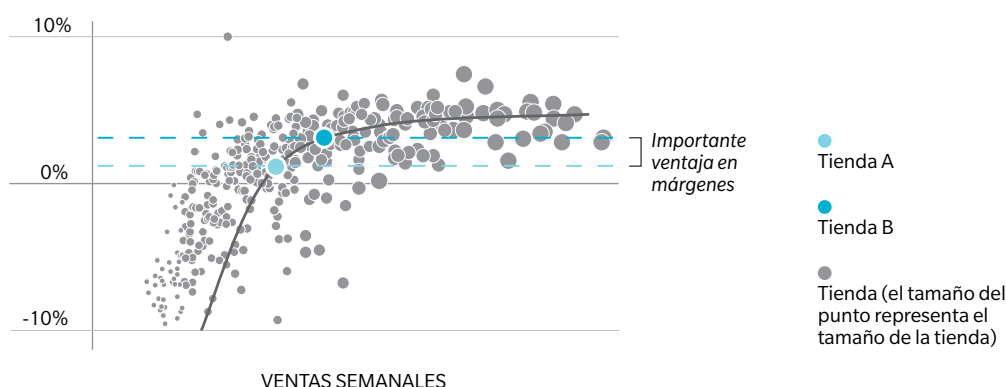
Obviamente, muchos negocios de distribución han gestionado con éxito esta transformación y, con ello, algunos han entrado en una etapa de crecimiento acelerado. Probablemente el modelo más representativo es Walmart, aunque podemos citar otros como los supermercados de descuento y MediaMarkt en Alemania. Estos crecieron de forma continua y rápida llegando a convertirse en enormes grupos de distribución en tan sólo una década. Por el contrario,

ha habido infinidad de distribuidores prometedores que han carecido de la disciplina necesaria para ejecutar eficientemente en lugar de sólo redefinir y retocar el formato. Por ello, nunca han alcanzado la etapa de expansión y crecimiento, ni tampoco se han convertido en marcas reconocidas.

GRÁFICO 2: UNA PEQUEÑA VENTAJA DE ESCALA MARCA LA DIFERENCIA

Controlar los costes fijos genera considerables recompensas a los ganadores

MARGEN (EBIT)



DEL CRECIMIENTO A LA MADUREZ

La transición hacia la madurez es quizás aún más compleja. Cuando se agotan los posibles emplazamientos para nuevas tiendas, la tremenda competencia entre los distribuidores maduros provoca que incluso seguir siendo viable sea difícil. Esta presión se ve acentuada por la siempre presente —aunque a menudo pasada por alto— presión sobre los márgenes derivada de la inflación salarial por encima de la inflación de los precios.

En estos casos, el crecimiento de los distribuidores proviene del incremento de las ventas en las tiendas de la actual red de ventas (tiendas comparables o idénticas). Limitados por la incapacidad de incrementar espacio, los ganadores en esta etapa son aquellos que aprenden a luchar por la cuota de mercado en combates mano a mano. En este contexto, los ganadores son aquellos que ofrecen una mejor propuesta al cliente. De nuevo, existe una marcada diferencia entre las aptitudes y capacidades que los distribuidores necesitan en estos momentos y las que han desarrollado durante la etapa anterior. El crecimiento de ventas en superficies comparables es una cuestión comercial y de marketing y no depende de la eficiencia operativa de las tiendas. La diferenciación a nivel local y la adaptación de la propuesta comercial en cada tienda o grupo de tiendas —algo que anteriormente suponía una complicación innecesaria— se convierten de repente en una fuente de oportunidades. Para desarrollar una propuesta de valor sistemáticamente superior, un distribuidor maduro debe desarrollar una ventaja diferencial en todos los aspectos clave que están en contacto directo con el cliente: producto, valor, servicios y marca. Necesita las herramientas y los procesos que simplifican, aceleran y mejoran la toma de decisiones frente a la de la competencia.

Los mejores distribuidores maduros pasan años contratando equipos de apoyo formados por especialistas y mejorando su nivel de sofisticación analítica para hacerlo posible.

Captar cuota de mercado de los competidores significa dar a los clientes razones para cambiar. Estos diferenciadores estratégicos tienen que ser cosas que los clientes demanden y valoren de verdad: en alimentación, una mejor oferta de productos frescos; en electrónica, personal en tienda con conocimientos amplios; etc. Los distribuidores que no se preparen para poder encontrar y explotar este tipo de ventajas, verán cómo sus motores de crecimiento se ralentizan e incluso paran al alcanzar la madurez. Algunos ejemplos clásicos de negocios de distribución que han realizado con éxito esta transición son Target en EE.UU. y dm en Alemania. En diferentes mercados y en diferentes momentos, cada uno de ellos fue pionero en el uso de técnicas avanzadas de marketing y venta para diferenciar sus tiendas y distanciarse de sus rivales.

DE LA MADUREZ A LA REINVENCIÓN

Los distribuidores deben afrontar una etapa de transición más para poder crecer más allá de este punto. No importa lo bien diseñado que esté un formato de tienda: a estas alturas, el formato estará desfasado y su rendimiento no será el esperado. ¿Cuál es la solución? Los distribuidores que se encuentren en la cuarta etapa necesitan reinventarse y eso significa desarrollar otro conjunto de capacidades. Los distribuidores maduros deben aprender a estar permanentemente a la vanguardia del desarrollo de nuevos formatos. Esto conlleva experimentar a menudo y estar preparados para cosechar fracasos, pero también rastrear el mercado en busca de start-ups brillantes que podrían ser compradas y desarrolladas rápidamente. Si todo esto suena familiar, es por algo: llegar más allá de la tercera etapa en el negocio de la distribución supone volver a hacer hincapié en la creatividad y el espíritu emprendedor, los mismos rasgos que impulsaron la evolución de los distribuidores durante su primera etapa. Sin embargo, ponerlo en marcha en una organización con cientos de tiendas y decenas de miles de empleados supone un gran reto dado que la escala es totalmente diferente.

Durante esta etapa, las empresas de distribución también tienen que buscar crecimiento más allá de su negocio estratégico central, por ejemplo introduciendo nuevas categorías y canales o desarrollando modelos de negocio alternativos. El canal online ofrece oportunidades para incorporar nuevas categorías sin las preocupaciones habituales relacionadas con el espacio y los inventarios de las tiendas físicas. Esto implica que la asignación del espacio debe revisarse con mayor frecuencia; así, cuando alguna categoría se traslada a venta online, los distribuidores deben actuar con rapidez para asignar ese espacio a nuevos productos. Los nuevos servicios ofrecidos pueden capitalizar la fuerza de la marca, por ejemplo los supermercados que ofrecen servicios bancarios o lanzan restaurantes o gimnasios. En cuanto a los modelos de negocio alternativos, las tendencias actuales hacia modelos de suscripción o alquiler probablemente se desarrollen en prácticamente todos los sectores de la distribución en mayor o menor medida.

Existen muchas posibilidades y resulta imposible predecir si una nueva idea funcionará al llevarla a la práctica. Como ocurre con la innovación en materia de formatos, se requiere agilidad y mucho trabajo de ajuste hasta encontrar algo revolucionario. Los mejores ejemplos de distribuidores que han creado nuevos negocios y formatos probablemente se encuentren entre las cadenas de supermercados británicas, donde Tesco y, en menor medida, Sainsbury's, desarrollaron nuevos formatos de tienda más pequeños y, al mismo tiempo, se expandieron hacia los servicios financieros y otras áreas en los primeros años de la década de los 2000. Obviamente, muchas otras empresas de distribución están inmersas en un proceso de transformación en negocios multicanal, pero en la mayoría de los casos es todavía muy pronto para saber cuáles triunfarán y cuáles no.

OBSERVACIONES FINALES

Aunque las diferencias entre sectores y regiones parecen enormes, la realidad es que los distribuidores de éxito suelen pasar por etapas parecidas en su desarrollo y enfrentarse a retos similares —y predecibles— en momentos también comparables. Que puedan mantener su crecimiento y seguir siendo viables a lo largo de ese camino dependerá mucho del grado de preparación para afrontar la siguiente etapa. Esto puede parecer fácil, pero nada más lejos: el paso de una etapa a otra, entraña verdaderos cambios de paradigma que obligan a las empresas a replantearse los pilares de sus negocios. Las turbulencias que generan son realmente fuertes tanto desde el punto de vista cultural como financiero. Pero los distribuidores que las superen habrán desarrollado capacidades que serán difíciles de replicar y obtendrán cuantiosas recompensas a costa de los que no realizan el cambio con la suficiente rapidez.

PREGUNTAS QUE TODOS LOS NEGOCIOS DE DISTRIBUCIÓN DEBEN HACERSE

1. **¿En qué etapa me encuentro?** Entenderlo es esencial para poder formular un plan de crecimiento a largo plazo y anticiparse a los futuros retos y obstáculos.
2. **¿Tengo las capacidades que necesito?** Un desajuste en este sentido crea un problema que se ha de corregir rápidamente para potenciar el crecimiento a partir de las fuentes más accesibles.
3. **¿Cuánto durará esta etapa?** Todas las fuentes de crecimiento se agotan en algún momento y todas las etapas llegan a su fin. Se debe tener presente esta idea cuando se diseña la hoja de ruta del desarrollo de una empresa. Y recuerde que prepararse puede llevar años, así que empiece pronto.
4. **¿Y qué capacidades necesito en la próxima etapa?** A medida que se acerca la transición, es necesario trabajar constantemente para corregir la carencia de capacidades para la siguiente etapa. Lo importante es ser conscientes de que probablemente ya tenga una: el profundo cambio de mentalidad necesario para pasar de una etapa a la siguiente.

ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa. En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

www.oliverwyman.com

SI DESEA MÁS INFORMACIÓN,

MATTHEW ISOTTA
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+44 20 7852 7458

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

NICK HARRISON
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

RICCARDO TRENTINI
Italian & Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

JAMES BACOS
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE
French & Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 145023 209

SIRKO SIEMSSSEN
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Copyright © 2014 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no puede reproducirse o difundirse total o parcialmente sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman. En este sentido, Oliver Wyman declina toda responsabilidad por actos de terceros.

La información y las opiniones contenidas en este informe han sido elaboradas por Oliver Wyman. Este informe no constituye asesoramiento de inversión y no debe ser tenido en cuenta como tal o como sustituto de una consulta con un asesor contable, fiscal, jurídico o financiero profesional. La compañía ha hecho todo lo que está en su mano para utilizar datos y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se suministra sin ningún tipo de garantía, ni expresa ni implícita. Oliver Wyman no tiene obligación de actualizar la información o las conclusiones de este informe. Oliver Wyman no se responsabiliza de las pérdidas derivadas de actos realizados o no realizados como consecuencia de la información contenida en este informe o en algún informe o fuente de información mencionados en él, ni de los posibles daños emergentes, especiales o de naturaleza similar, aunque la compañía haya sido avisada de la posibilidad de dichos daños. Este informe no constituye una oferta de compra o venta de valores ni una invitación para la compra o venta de valores. Este informe no puede venderse sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman.