Los retos actuales de la industria estadounidense de supermercados

THOM IMLAY*

¿Cómo nos diferenciamos cuando aparentemente cualquier otro detallista es una tienda de abarrotes?

La competencia en la industria estadounidense de supermercados nunca ha sido mayor. Además de las tiendas de abarrotes tradicionales, en la actualidad hay docenas de clases de detallistas que buscan obtener una parte de lo que los consumidores gastan en alimentos. Se calcula que los compradores pagan más de 500 000 millones de dólares al año por alimentos en diferentes tipos de tiendas. El supermercado clásico y las tiendas que venden alimentos y productos farmacéuticos, asociadas típicamente con las compras de abarrotes, han perdido parte considerable de su participación en el mercado, cediéndola a detallistas como los supercentros Wal-Mart, Sam's Club, Costco y diversas *tiendas de un dólar*. En años recientes, las tiendas de conveniencia y los restaurantes de comida rápida han ampliado de modo espectacular su alcance en este competitivo sector. Las formas alternativas de compra siguen atrayendo compradores motivados por el valor agregado que puedan proporcionarles las tiendas. En 2001, Wal-Mart se convirtió en el mayor vendedor de alimentos.

Las cadenas de supermercados se enfrentan al reto de mantener su participación de mercado y ganancias, al tiempo que ponen

* Especialista en soluciones para comercio detallista e industria hotelera, restaurantera y turística, Microsoft, Retail and Hospitality.

1. Traducción de Alberto Lara del artículo "Challenges in Today's US Supermarket Industry", tomado de <http://msdn2.microsoft.com/en-us/library/aa479076.aspx>, 18 de septiembre de 2007.

a prueba nuevos conceptos y modelos de tienda, con el propósito de diferenciarse de otros tipos de detallistas. Importantes cambios demográficos y de estilo de vida de los consumidores han afectado no sólo la manera como éstos compran, sino también dónde eligen comprar y comer. Los supermercados tradicionales han visto disminuir la frecuencia con la que un cliente compra en una tienda en particular, así como cuánto gasta en ella. Mientras que algunos operadores de supermercados siguen intentando reducir costos de tal manera que puedan ofrecer precios bajos todos los días, esto resulta un duro golpe cuando compiten con operadores de bajo costo, como Wal-Mart y Costco.

Las tiendas de abarrotes afrontan el reto

Muchos autoservicios han aprendido que establecer características claras de diferenciación es la mejor ofensiva para un medio muy competido, basado en la relación precio/valor. La mayoría cree que enfocarse en sus compradores primarios y ofrecer los productos que éstos quieren comprar, a precios justos y tratando a sus clientes con un gran cuidado, de manera solícita y considerada, será la clave de un crecimiento exitoso. Para encontrar su nicho, algunos supermercados están experimentando con diferentes sectores locales del mercado (por barrio) o con tiendas exclusivas que ofrecen más alimentos naturales, extranjeros y orgánicos.

Muchos compradores están volteando a las tiendas especializadas en busca de una experiencia de compra diferente. Estas tiendas de abarrotes especializadas ofrecen un servicio más personalizado, productos frescos de mayor calidad, amplia selección de vinos y quesos y comida *gourmet* para llevar. En estas tiendas se anima a los compradores a pasar el tiempo en sus instalaciones, comer y divertirse.

Hay una tendencia en los formatos del supermercado convencional que refleja un cambio en el enfoque de mercadeo. Los pasillos tipo *tienda central*, donde se hallan productos enlatados, detergentes y diferentes mercancías que ahora se ofrecen en otros comercios competitivos con grandes descuentos, están disminuyendo de tamaño. Este espacio de piso de venta está siendo remplazado por amplios departamentos de productos frescos, como panadería, salchichonería, frutas y verduras, y mostradores de carne, pollo, pescados y mariscos. Los supermercados han incrementado su oferta de comida preparada, semipreparada y servicios de alimentos.

El actual estilo de vida ajetreado de los clientes les deja menos tiempo para preparar sus alimentos. Se calcula que 40% de la población no tiene idea, a las cuatro de

la tarde, de lo que va a cenar. Los supermercados se esfuerzan constantemente por capturar el mercado en auge de los alimentos listos para servirse. También se calcula que 45% de los dólares gastados en alimentos se destina a comer fuera de casa.

En los últimos años se han visto muchas fusiones en la industria de los supermercados. Los sobrevivientes se han dado cuenta de que no pueden ofrecer todo para toda la gente. Por ello, están procurando hacer aquello que saben hacer mejor y de una mejor manera que su competencia (casi todas las encuestas indican de modo consistente lo que hoy buscan los clientes en su experiencia de compra):

- Vender lo que los clientes necesitan y tenerlo en inventario cuando ellos lo requieran.

- Facilitarles la compra y que puedan hallar lo que buscan.

- Ofrecerles la información necesaria para que decidan rápidamente qué comprar.

- Contar con gente amistosa y servicial que haga placentera la experiencia de compra.

Controlar los costos operativos es uno de los mayores retos que enfrenta cualquier detallista. Dado que los supermercados operan con márgenes de ganancia muy bajos, la necesidad de una operación eficiente y con poco personal es crítica. Los costos laborales son el único gasto mayor controlable. Algunos operadores de supermercados tienden a recortar puestos de trabajo durante tiempos difíciles; pero si no se maneja la reducción de costos de personal de manera adecuada, se puede afectar el servicio al cliente y las condiciones de la tienda. Por supuesto, esto provoca la pérdida de compradores y de ventas. Los detallistas que no planean de manera apropiada los programas de capacitación para sus trabajadores, es probable que incrementen la rotación de personal, muy costosa con el tiempo, y tengan que reducir los servicios al cliente debido a la falta de entrenamiento.

Los supermercados continuarán redefiniendo los modos como realizan negocios con sus clientes

La competencia ha ocasionado que suban los estándares de los supermercados. Tal vez algunos simplemente han perdido de vista lo que los consumidores necesitaban y querían. Sea lo que fuere, los clientes actuales tienen menos tiempo y son más inteligentes que en el pasado. En este entorno, los supermercados continuarán enfrentando mayores presiones para sobrevivir. Las fusiones en el sector seguirán afectando a las cadenas de supermercados, tanto grandes como pequeñas. Las cadenas de supermercados de primer nivel que han incrementado el tamaño de su base de tiendas por medio de adquisiciones recientes están luchando para integrar lo que han comprado, al mismo tiempo que buscan mantener su participación en el mercado de los operadores de bajo costo; las cadenas que sobrevivan serán aquellas que aprendan cómo reinventarse a sí mismas.

Las cadenas de supermercados de éxito llegarán a ser expertas en establecer como meta segmentos específicos de consumidores; algunas están demostrando que definir metas decidiéndose por una menor rebanada del pastel puede ser una fórmula ganadora. Esto se vuelve un proceso iterativo que requiere tiempo, esfuerzo, recursos y —tal vez lo más difícil de todo— un cambio de cultura. Cada detallista debe buscar su propia fórmula ganadora para competir. Para alcanzar el éxito, los supermercados deben sacar ventaja de las innovaciones, con el fin de ofrecer a los clientes experiencias que produzcan una verdadera diferenciación. La tecnología tendrá un papel importante en permitir estas innovaciones.

Tecnología de sistemas para las tiendas

De manera general, la mayoría de los supermercados ha ido adaptando tecnologías a un paso conservador a lo largo de los años, debido sobre todo a requeri-

mientos estrictos del rendimiento de su inversión. Se trata de una industria que opera con márgenes de ganancia muy reducidos. Las nuevas soluciones necesitan mostrar resultados rápidos que paguen la inversión mediante aumento de ventas y ganancias o baja de costos operativos. Las tecnologías para mejorar la experiencia del cliente en la tienda, como las que permiten un cobro más expedito o dar información adicional al consumidor, son a veces difíciles de justificar cuando las cadenas se enfocan al beneficio contable final. Las implicaciones de adoptar un nuevo sistema, su mantenimiento y servicio, así como el entrenamiento del personal, pueden abonar a la renuencia del detallista a simplemente aceptar la *última novedad.*

Debido a la evolución de la tecnología en los últimos años, la mayoría de los detallistas ha creado un mosaico de sistemas dispares en diferentes plataformas tecnológicas en toda la tienda. La cantidad de equipo necesario también ha aumentado hasta llegar a incluir servidores, computadoras personales, impresoras y aparatos manuales inalámbricos. Muchos sistemas no pueden conectarse o se conectan de un modo engorroso que requiere procesos manuales. La información es difícil de recuperar y las nuevas soluciones tecnológicas son intensivas en recursos que administrar. A algunas aplicaciones compradas a distribuidores de software les falta consistencia en la capacidad, o bien, presentan traslapes y raramente se integran en términos de función o datos.

Muchas aplicaciones más antiguas se basan en una arquitectura obsoleta y son inflexibles, lo que hace difícil cambiar los procesos y las reglas del negocio o añadir nuevos dispositivos, sin afectar el código de la fuente. Esto puede convertirse en una desventaja competitiva para los detallistas, ante las constantes innovaciones. Además, el equipo más viejo es más difícil y costoso de mantener. Los departamentos de tecnología de la información han crecido en tamaño a partir del mayor uso de la tecnología. De acuerdo con varios estudios de líderes en la tecnología de la información, cerca de 70% de los recursos destinados por los detallistas a este tipo de tecnología se utiliza para mantener y operar la capacidad existente, dejando sólo 30% para explorar y adoptar nuevas capacidades.

Ejemplos de sistemas típicos en supermercados

• *Caja de punto de venta* (*POS Checkout*). Sistema que registra información de ventas y financiera y recopila datos relacionados y detallados de clientes y productos; incluye pagos electrónicos.

• *Autocaja.* Estaciones de autoservicio en punto de venta, donde los clientes marcan y pagan sus compras.

• *Gestión de efectivo.* Sistema que controla el proceso de manejo de efectivo, desde el punto de venta hasta las oficinas administrativas y bancos.

• *Farmacia.* Aplicación que administra una base de datos de clientes para la verificación de recetas médicas, fórmulas de medicinas, inventarios, procesamiento de facturas de seguros de terceros y contabilidad de cuentas por pagar.

• *Entrega directa a tienda.* Sistema con el que se maneja la recepción de productos distribuidos directamente por los fabricantes o proveedores, en sus propios camiones y sin pasar por las instalaciones de almacenamiento de los detallistas.

• *Programación del trabajo.* Aplicación que crea programas de trabajo (tareas) para los empleados y departamentos, basada en parámetros definidos.

• *Tiempo y asistencia.* Sistema utilizado para planear, dar seguimiento e informar las horas trabajadas por los empleados.

• *Administración de básculas.* Aplicación que enlaza diferentes básculas y etiquetadoras por medio de los departamentos de mercancías perecederas de la tienda.

• *Gestión de entradas de órdenes e inventarios.* Sistema que administra el proceso de reposición de inventarios; un enfoque que combina inventario perpetuo y cálculos de nuevos pedidos.

• *Verificación de precios.* Aparatos manuales inalámbricos que se conectan con el punto de venta y se usan para verificar precios en el anaquel.

• *Administración de espacio de anaquel.* Sistema que ayuda a administrar la cantidad de espacio de anaquel destinado a cada categoría de productos y a cada artículo dentro de una categoría.

• *Prevención de pérdidas.* Herramienta de auditoría que analiza datos para identificar actividades irregulares y fraudulentas, con el fin de reducir pérdidas.

• *Etiquetas de anaquel electrónicas.* Son pantallas de cristal líquido que se conectan con la computadora de las oficinas administrativas y al punto de venta, en las cuales se despliegan automáticamente los cambios de precios.

• *Renta de videos.* Sistema que da seguimiento al inventario de renta de videos y al historial del cliente.

• *Administración del aprendizaje.* Programas de computación para cursos de entrenamiento, que ofrecen contenidos locales o en línea a empleados actuales y nuevos.

• *Sistemas de pronóstico.* Aplicaciones que realizan la proyección de ventas de productos esperadas para periodos dados.

• *Anuncios y etiquetas de anaquel.* Software usado para imprimir anuncios y etiquetas para uso interno de la tienda.

• *Casetas.* Terminales autónomas interactivas que muestran productos e información en una pantalla de video; normalmente utilizan una pantalla sensible para que los clientes hagan sus selecciones.

Las nuevas tecnologías permitirán la innovación y la diferenciación

Los detallistas necesitan información en tiempo real para poder ofrecer a sus clientes la experiencia de compra que buscan. Crear tanto esta experiencia positiva de compra como la percepción de valor en la mente del cliente será el factor imprescindible para que los supermercados tradicionales tengan éxito en el mercado. Idealmente, los detallistas necesitan saber quiénes son sus clientes y qué productos desean comprar.

Soluciones de gestión de las relaciones con el cliente

Los programas de gestión de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) se están volviendo algo más que una estrategia de negocio para las cadenas de supermercados. Las aplicaciones CRM permitirán a los detallistas conocer en tiempo real el comportamiento del consumidor y sus necesidades. Las compañías de supermercados han mantenido programas de lealtad por años. Información valiosa sobre las compras del cliente se ha recopilado, pero poco se ha hecho con estos datos. Por ejemplo, los programas de mercadeo de premiación a la lealtad del cliente han mostrado a los detallistas que 30% de su clientela (de segmento superior) significa aproximadamente 75% de sus ventas. Para aprovechar esto y entender de verdad a sus clientes como individuos, las tiendas de abarrotes deben dar el siguiente paso para analizar mejor cada interacción con ellos; deben encontrar medios más eficaces para llegar a sus clientes más grandes a lo largo de múltiples puntos de contacto, con el propósito de influir en su conducta de compra y lograr más ventas y ganancias. Esto requerirá una infraestructura integrada y robusta en toda la empresa. En lo que respecta a la tienda, las plataformas tecnológicas deberán estar funcionando continuamente, con el fin de permitir el flujo de información en tiempo real. Las tiendas de abarrotes con sitios de comercio electrónico deberán recopilar información de los clientes con el objetivo de identificarlos individualmente en los distintos canales.

Casetas de servicio a clientes y pantallas digitales

Para proveer un servicio más personalizado a los clientes, las nuevas capacidades en el piso de venta de la tienda continuarán siendo un elemento crucial para crear una experiencia positiva de compra y la percepción de valor. La planeación de personal será siempre un reto importante para los detallistas que se esfuerzan en construir su propuesta de valor alrededor del servicio *muy bueno*, con el fin de distinguirse de la competencia. Tecnologías como las casetas de información y autoservicio aumentarán su presencia en las tiendas. Las casetas no son nuevas en el espacio del supermercado: muchos detallistas han evaluado el rendimiento de la inversión

en estos dispositivos y el valor percibido por el cliente, porque ocupan además valioso espacio de piso de venta. Con la evolución de aplicaciones más eficaces de las casetas mediante el mejor uso de la tecnología y con la aceptación de éstas por parte del cliente, observada por las tiendas de abarrotes, estos dispositivos se volverán de uso corriente en los supermercados. Con la disminución del costo de los dispositivos digitales de publicidad, los supermercados utilizarán más esta tecnología. El uso de los medios digitales se ha vuelto rápidamente un método atractivo para mejorar la eficacia de promoción y de comunicarse con el cliente de manera entretenida en el punto de selección del producto.

Sistemas de autopago

El número de sistemas de autopago seguirá creciendo en los supermercados. Los detallistas que desarrollen una estrategia de servicio a clientes que equilibre las cajas convencionales y las estaciones de autopago lograrán ofrecer la imagen de *pago rápido*. Al entrar a una tienda, los clientes calculan con un vistazo a la circulación en las cajas cuánto tiempo les tomará estar en ella. Los detallistas que dominen el equilibrio de maximizar la entrada de clientes y minimizar las filas largas ganarán a aquellos de sus competidores que simplemente añadan sistemas de autopago y disminuyan personal de cajas. Aplicaciones de administración de personal pueden ser útiles para lograr este equilibrio basado en la filosofía de servicio al cliente y la planeación de personal del detallista. Desde el punto de vista de la distribución del área de pago, la relación apropiada entre cajas convencionales y estaciones de autopago es también una consideración muy importante para mantener la percepción del cliente de un servicio *muy bueno*.

Uso de teléfonos y terminales de cliente

Algunos supermercados encontrarán formas de satisfacer de manera eficaz a los clientes dentro de la tienda, por medio de los ayudantes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés) de sus mismos clientes o de sus teléfonos inteligentes. Los clientes optarán por recibir información personalizada al entrar a una tienda cuando el detallista pueda demostrar el valor de proveerles información significativa y relevante. Promociones y listas de compra personalizadas estarán disponibles a un dedazo del cliente. El consumidor de hoy está ávido de información antes de tomar una decisión de compra; internet ha creado una nueva generación de compradores entendidos en el manejo de la información, lo cual crea otra oportunidad para mejorar la experiencia de compra del cliente.

Las aplicaciones electrónicas del punto de venta deben actualizarse

El sistema del punto de venta sigue siendo la aplicación más crítica de la misión en cualquier ambiente detallista. Este sistema debe apoyar la manera como los clientes quieren interactuar con el detallista y estar disponible 100% del tiempo. Es la plataforma base que permite el funcionamiento de otras aplicaciones a su alrededor.

Muchas de las cadenas líderes de supermercados operan con plataformas envejecidas

que simplemente se quedarán *sin gasolina*. Las funciones y capacidades de estas viejas aplicaciones de punto de venta son limitadas. Los sistemas de pago electrónico integrado se suman a la complejidad de este ambiente; la tecnología del punto de venta ya vive otra fase. Para mitigar el riesgo de montarse en una tecnología antigua por demasiado tiempo, y el problema de mantener un sistema operativo *huérfano*, muchas compañías de supermercados están desarrollando estrategias de cambio para adoptar nuevas plataformas.

Sistemas operativos nuevos que permiten un desarrollo más fácil, capacidad de una conexión más sencilla con aparatos, integración con otros sistemas, flexibilidad y capacidad de gestión son aspectos que ofrecen oportunidades de costo y de un menor ciclo de vida. Los sistemas de punto de venta de última generación son autoadministrados, de autodiagnóstico y, en muchos casos, de autocorrección. Pero aún hay detallistas que ven al sistema de punto de venta como un producto genérico. Este modo de pensar cambiará cuando adopten sistemas de punto de venta de nueva generación y aplicaciones que les permitan más interacciones *amigables* con el cliente. El resultado será una mejor experiencia de compra para éste y una ventaja estratégica para el detallista. El sistema de punto de venta requiere una inversión muy importante por parte del detallista y es esencial que las compañías de supermercados que se encuentran atrás de la curva tecnológica comiencen a moverse hacia la tecnología de punto de venta de nueva generación. Es importante que el detallista escoja una plataforma capaz de adaptarse a aplicaciones de punto de venta anteriores, con el fin de facilitar el proceso de cambio en el futuro y ayudar a controlar los montos de inversión para adquirir estos activos.

Las terminales portátiles trasladarán a los empleados al piso de venta

Desde el punto de vista de un empleado de tienda, la nueva tecnología ayudará a trabajadores y gerentes a hacer más con menos. Las tecnologías inalámbricas y los aparatos portátiles seguirán permitiendo a los empleados ocupar su tiempo de manera más productiva en el piso de venta, donde se requiere hacer el trabajo. Lo que es más importante: los gerentes se pueden enfocar mejor en lo que es relevante para el negocio y ocupar más tiempo en interacciones personales, cara a cara, con los clientes en el piso. Alertas en tiempo real permiten reducir de modo considerable la innecesaria situación de quedarse sin inventarios, una de las mayores quejas de los clientes en los supermercados. Otro indicador fundamental de desempeño estará al alcance de un dedazo por parte de los gerentes. Esto les proporcionará a los jefes de la línea frontal una base para ser proactivos, en lugar de reactivos, en las decisiones clave que afectan las operaciones en la tienda.

Los supermercados tradicionales sobrevivirán, pero serán diferentes

Para sobrevivir, los supermercados tradicionales se reinventarán durante cierto periodo, con el fin de atraer y mantener una base de clientes leales. Nuevos conceptos, mercadeo en el barrio e innovación serán la clave del éxito en el próximo decenio. A algunos les funcionará, otros fracasarán; habrá más fusiones en el mercado. Los competidores exitosos sacarán partido de las fortalezas de la propuesta de valor que elijan llevar a cabo, y aprenderán a hacerlo bien. Desde el punto de vista de los clientes, todo tiene que ver con qué tanto puede satisfacer el detallista lo que buscan en su experiencia de compra y qué tan bien se desempeña el detallista en crear la percepción de valor en la mente del cliente. La tecnología y la innovación serán el combustible que permitirá la experiencia de compra del consumidor. Los detallistas no pueden adoptar tecnologías porque esté de moda en la industria, o simplemente porque el competidor la tenga. Decisiones prudentes por parte del detallista deben guiar su elección de la tecnología correcta para las necesidades del negocio, con el fin de permitir su crecimiento y prosperidad. CE