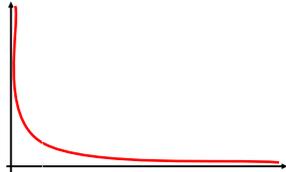


INNOVACIÓN COMPETITIVA



LLC: La logística de la larga cola.

IV Foro internacional PILOT.
Zaragoza, 9 de Marzo de 2006
Prof. Marc Sachon y Federico Sabrià.

La dura tarea de limpiar un baño. Una evolución histórica



La dura tarea de limpiar un baño. Una evolución histórica



2004, Henkel se plantea un nuevo producto.

La dura tarea de limpiar un baño. Una evolución histórica



- Recurre a Alessi que propone varios diseños.
- Se acaba escogiendo el de Miriam Mirri.





La dura tarea de limpiar un baño. Una evolución histórica



- En Agosto 2005 nace el WC FreshSurfer.
- “No solo realizará las funciones limpiadoras y ambientadoras: destacará como un producto de diseño de buen gusto”.
- Un enorme éxito.
- Un diseño complejo con una doble cámara y un micro dispensador.



La complejidad. Una evolución histórica



DE



A



¿Cómo acabará todo esto?



Hasta ahora tres maneras de optimizar cadenas logísticas complejas



MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

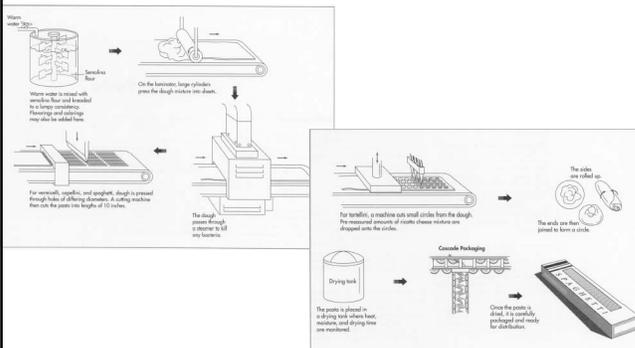


Optimización “à la Barilla”.



Fuente: Prof. J. H. Hammond, HBS

El drama de Barilla: hacer pasta no es fácil



El drama de Barilla: hacer pasta no es fácil



El drama de Barilla: compite en coste y ¡hay mucha variedad!

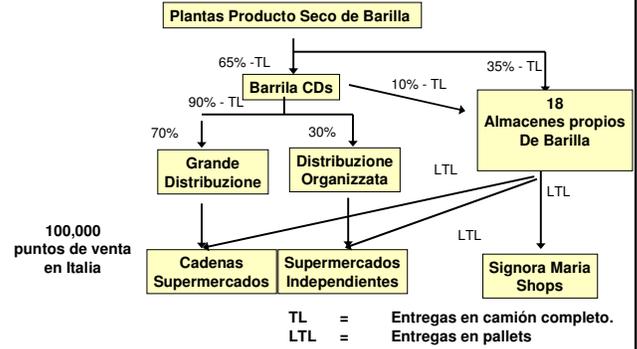


Una red de plantas compleja

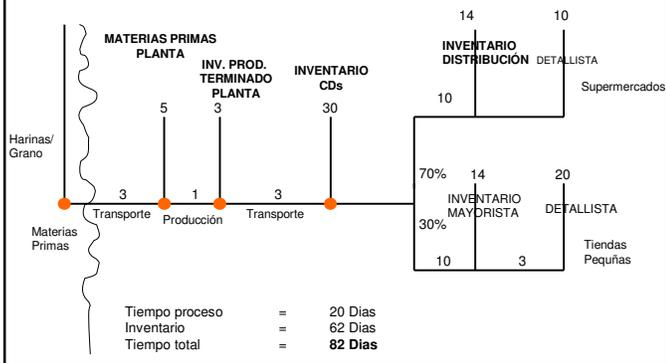
Map Key	Plant Location	Products
1	Braibanti	Pasta
2	Cagliari	Pasta
3	Foggia	Pasta
4	Matera	Pasta
5	Pedrignano	Pasta, Noodles, Biscuits
6	Viale Barilla	Tortelloni, Noodles, Fresh Pasta
7	Caserta	Pasta, Ruskis, Breadsticks
8	Cristin Bon	Breadsticks
9	Rubbiano	Ruskis, Breadsticks
10	Milano	Flourmills, Cakes, Croissants
11	Pomezia	Croissants
12	Manova	Biscuits, Cakes
13	Melfi	Snacks
14	Aveoli	Snacks, Sliced loafs
15	Redolfi	Sauces
16	Alamuna	Flour mill
17	Castelplanio	Flour mill
18	Ferrara	Flour mill
19	Matera	Flour mill
20	Termoli	Flour mill
21	Milano	Fresh bread
22	Milano	Fresh bread
23	Altopascio	Fresh bread
24	Padova	Fresh bread
25	Torino	Fresh bread



Una red de distribución física compleja



Una cadena de suministro larga

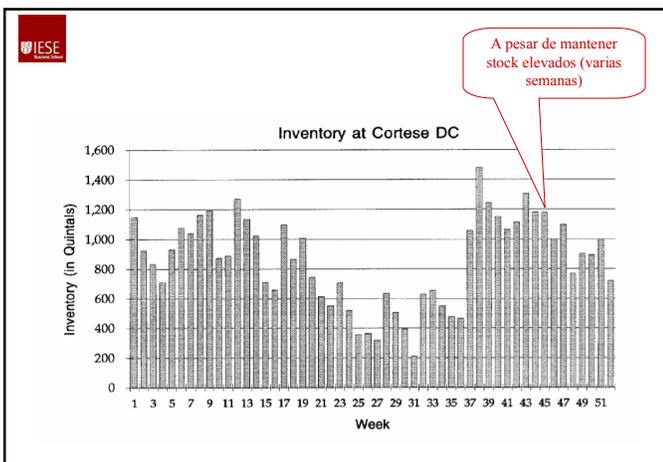
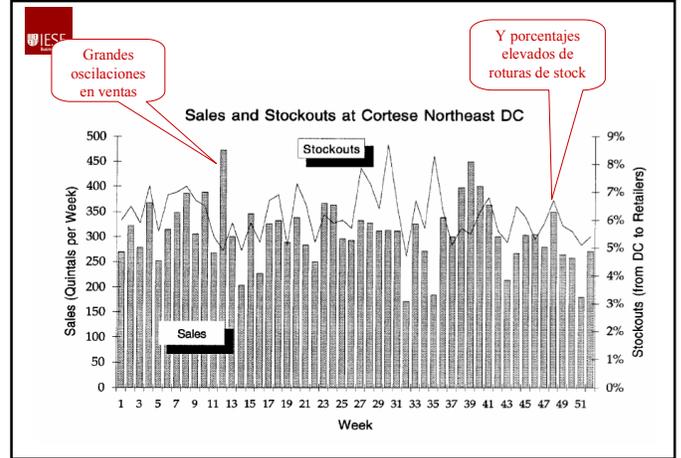
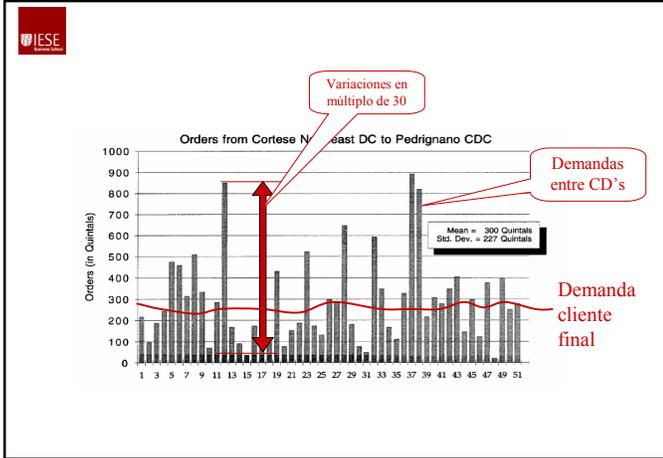


Efecto Bullwhip



Síntomas del problema:

- Grandes fluctuaciones de demanda.
- Tensión en fabricación y logística.
- La única alternativa era pedir a distribuidores y clientes que mantuvieran mayores niveles de stock.



Las causas del problema

- Descuentos de transportes - Barilla ofrecía descuentos a los distribuidores que pasaban pedido por camión completo, generando puntas de demanda.
- Descuentos por volumen – Estos descuentos inducían a los distribuidores a pedir cantidades grandes con menor frecuencia.
- Promociones - 10/12 promociones por año, creaban ondas de demanda de 4-5 semanas.



Las causas del problema



- Sin límites en los pedidos – los clientes podían pedir cualquier cantidad que desearan.
- Aumento de gama – y con él, la incertidumbre y la variabilidad.
- Largos plazos de entrega - 8 - 14 días para servir a los distribuidores, que tenían que mantener stocks elevados y servir con ciertas dificultades.



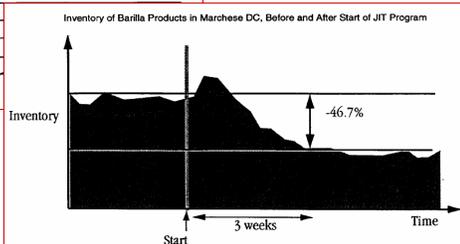
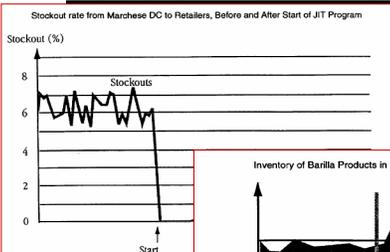
Solución: Barilla - JI



- VMI gestionado por Barilla
- Problemas graves de implementación

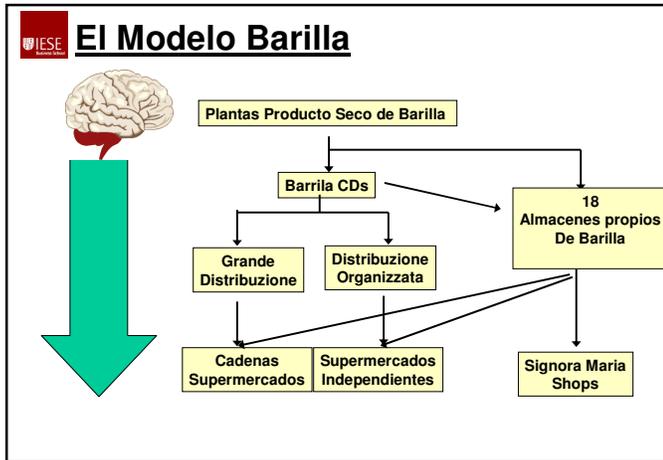


Solución: Barilla - JI



El Modelo Barilla

- BARILLA IMPONE SU LÓGICA A LA TOTALIDAD DE LA CADENA.
- BARILLA EMPUJA AGUAS ABAJO EL PRODUCTO QUE CREE QUE EL CONSUMIDOR DESEA.



Optimización “à la Mercadona”.

Fuente: Prof. J. Audicana, I. San Te

Década de los ochentas, principios de los 90's .

- **Hypermercados franceses.**
 - Revolución en los sistemas de compras y negociación.
 - Promociones.
 - Proveedores sometidos a esta estrategia si querían poner el producto en el lineal.
- **Discounts alemanes.**
 - Vender barato pero con calidad.
 - La marca, en ciertas categorías de producto, puede pasar a un segundo plano.

¿TENÍA SENTIDO EL SUPERMERCADO?

Estrategia de Mercadona

- Entra en el juego de arañar pesetas a los proveedores.
- Fuertes campañas promocionando los productos que ponía en oferta cada día.
- “...Éramos un 10% más caros que la competencia ...buscábamos desesperadamente margen ... teníamos que tener los nuevos productos 24 horas después de que salieran por televisión..”

ALGUNOS DE NUESTROS PRODUCTOS ERAN UN 20% MÁS CAROS ... ENTRAMOS EN CRISIS ... HACÍA FALTA UN GOLPE DE TIMÓN



Estrategia de Mercadona

- Posicionarse como supermercado de proximidad.
- Eliminar publicidad y las promociones.
- Apaciguar las relaciones con los proveedores.
- ¡Buscar estabilidad de la cadena de suministros!
- Campaña siempre precios bajos (spb). Primer producto: lata de cerveza.
- Primeros meses: ¡pérdidas!
- Luego se dispararon las ventas ... “a final de año nos habíamos recuperado”.



Evolución de la estrategia de Mercadona

- Pensar en el medio plazo.
- Implantar la calidad total:
 - Spb es solo un primer paso.
 - Orientarse a satisfacer al “Jefe” (cliente).
 - Tiempo de vida (desde fabricación a entrega al jefe).
 - Comodidad en tiendas
 - Gestión por categorías
 - Interproveedores ...



Evolución de la estrategia de mercadona

- Mercadona es un “totaler”.
- Satisfacer todas las necesidades del jefe en alimentación, droguería y perfumería con la mayor calidad y al menor precio posible.
- “No nos interesaba la cuota de mercado. Íbamos a por el porcentaje del potencial de gasto del hogar”.
- Satisfacer a:
 - Cliente
 - Trabajadores
 - Proveedores.
 - Sociedad
 - Capital ... ¡en este orden!



Política con proveedores

- “Para satisfacer al jefe necesitamos un proyecto empresarial cohesionado y eficaz, en el que la relación con el proveedor sea más estrecha y basada en la confianza y el respeto mutuo”.
- Mercadona está en contacto con el jefe y se siente responsable de la calidad y seguridad de los productos que vende.
 - Debe de **coordinar**
 - Debe de formar
 - Debe de fijar estándares de calidad (“..Hasta los estándares de los piensos de los pollos..”).



2001: Nueva vuelta de tuerca

- Mercadona debe de asesorar al jefe: “..Somos prescriptores de las soluciones necesarias para que el jefe se fabrique su compra global..”
- “No puedes ser distribuidor. Solo en aguas hay más de 100 marcas. Además el cliente no tiene un conocimiento intrínseco del producto”.
- Mercadona le vende soluciones completas al cliente.



2001: Nueva vuelta de tuerca

- Solo hacer lo que añade valor.
- La empresa es una cadena de montaje.
- Mentalidad científica en todas las acciones.
- Hacer bien a la primera cualquier acción.
- Todo proceso se puede siempre mejorar.
- La empresa debe de ser prescriptora.



2001: Mercadona a pleno ritmo

- 493 supermercados de 1000-1500 metros cuadrados.
- 1.400.000 hogares, 9% de cuota de mercado.
- Crecimientos del 24% anual en facturación.



Interproveedor

- Eliminar costes asociados a fallos en las interfaces Mercadona-proveedor.
- Poner orden y lógica ... y luego reducir los costes.
- Proveedores fieles y comprometidos con la filosofía.
- Pacto para toda la vida un examen mutuo continuo, difícil y duro.
- El interproveedor se hace cargo de toda la categoría

La nueva filosofía

- Mercadona y el interproveedor deben de conocer las expectativas del jefe.
- Satisfacerlas siempre. Cooperación mútua.
- Estabilidad en la relación. Beneficios mútuos.
- Ambos deben de cumplir sus compromisos.
- Compartir formación e información que mejore el proceso.
- Aplicar calidad total. Medirse reciprocamente en la aplicación del modelo.
- Valor = esfuerzo.

Retrato robot del proveedor

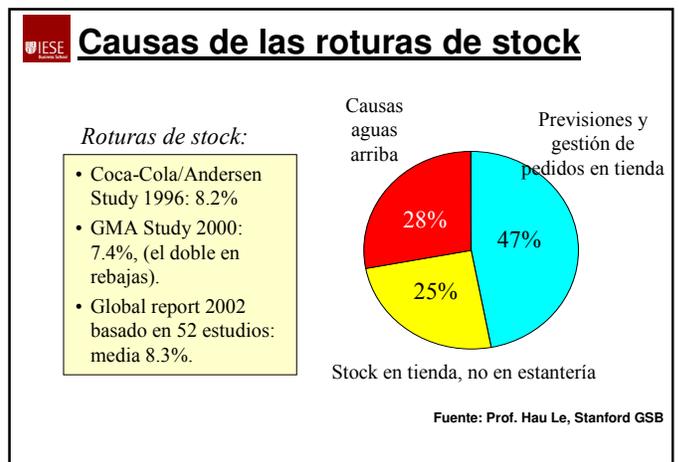
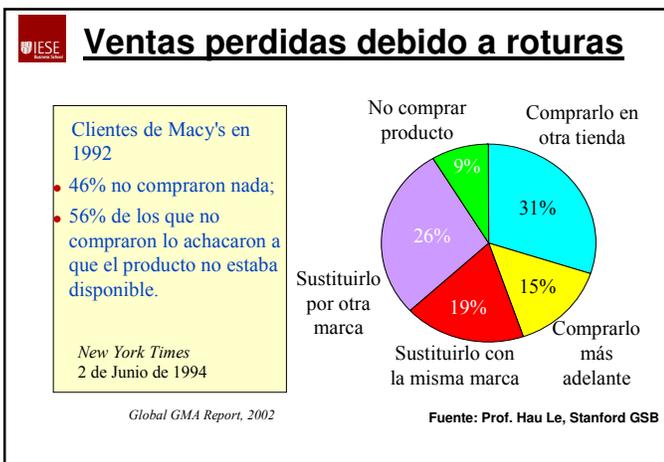
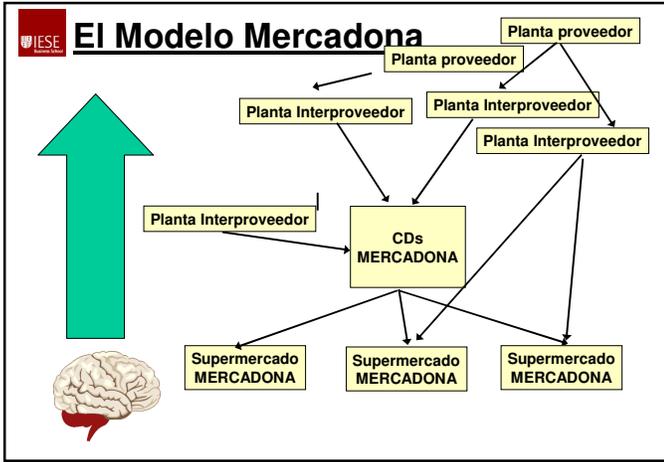
- Nacionales o con unidades de producción en España.
- Buenos productos. Buenas relaciones con Mercadona.
- Entusiasmo, nuevos proyectos innovadores y arriesgados .. que no solo busquen el volumen.
- Que sean exigentes en calidad ... capaces de participar en el establecimientos de controles y estándares de forma conjunta.
- Compartir cuentas de resultados y escandallos para fijar márgenes y precios.

La nueva vida de un proveedor

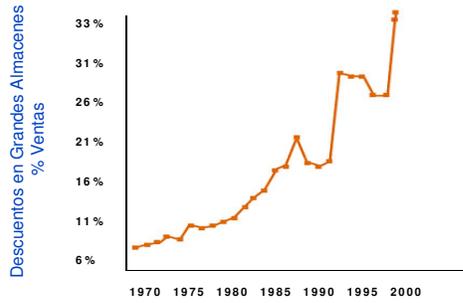
- 1200 proveedores; 107 interproveedores (31% del negocio).
- Por lo general fabrican bajo las marcas de Mercadona aunque el nombre del proveedor aparece claramente.
- Mercadona no permite que tu rentabilidad como empresa sea inferior a la que consigues con ellos.
- Mejoras anuales repartidas a tercios (jefe, Mercadona, proveedor).
- Implacable en servicio. Mercadona se reserva las innovaciones.

El Modelo Mercadona

- MERCADONA IMPONE SU LÓGICA A LA TOTALIDAD DE LA CADENA.
- MERCADONA ESTIRA AGUAS ARRIBA EL PRODUCTO QUE CREE QUE EL CONSUMIDOR DESEA.



Descuentos (% de ventas)



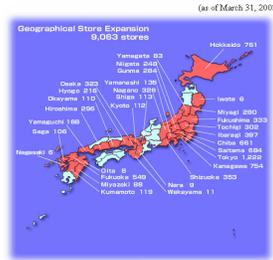
Merchandising and Operating Results of Department and Specialty Stores, National Retail Federation

Fuente: Prof. Hau Le, Stanford GSB

El primero de la clase

Tiendas de conveniencia

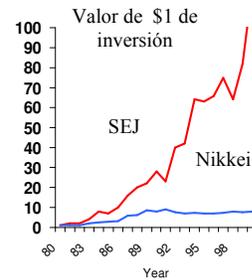
Japan	8,924
USA	5,771
Taiwan	2,908
Thailand	1,722
Korea	1,001
China	516
Canada	499
Mexico	328
Resto	979
Total	22,648

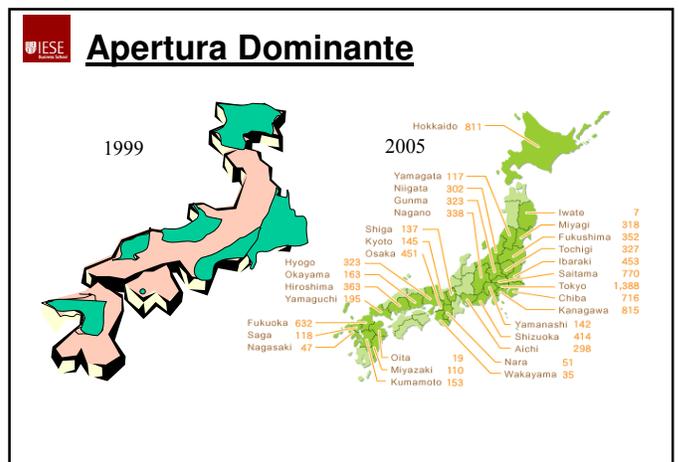
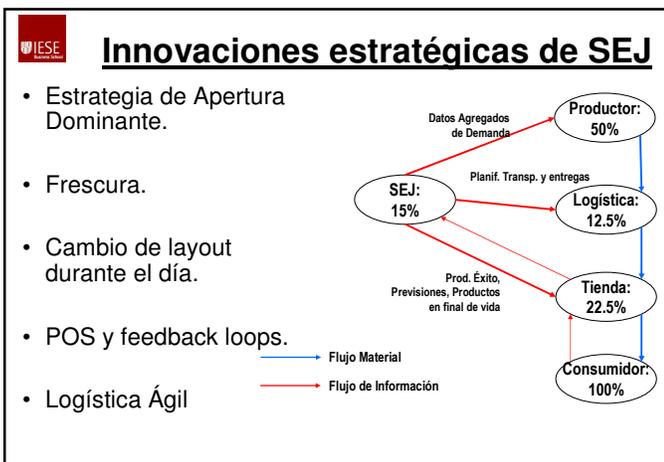
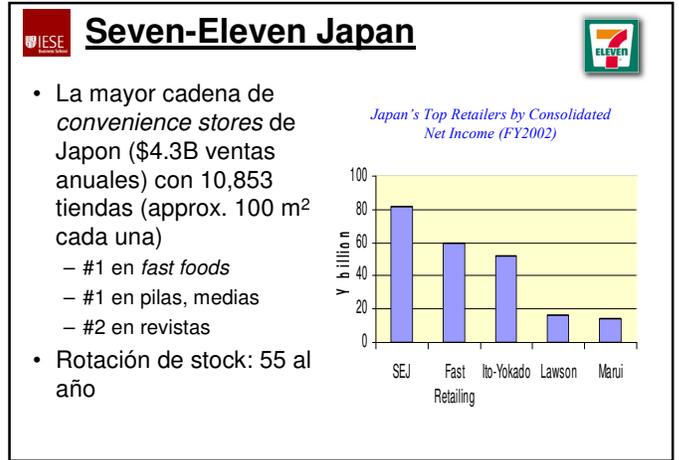
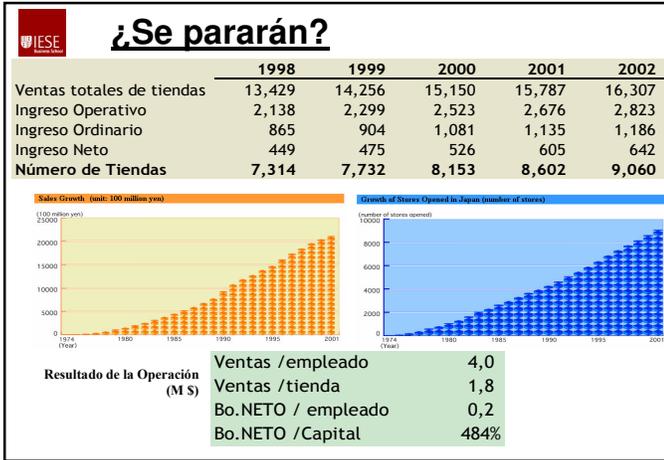


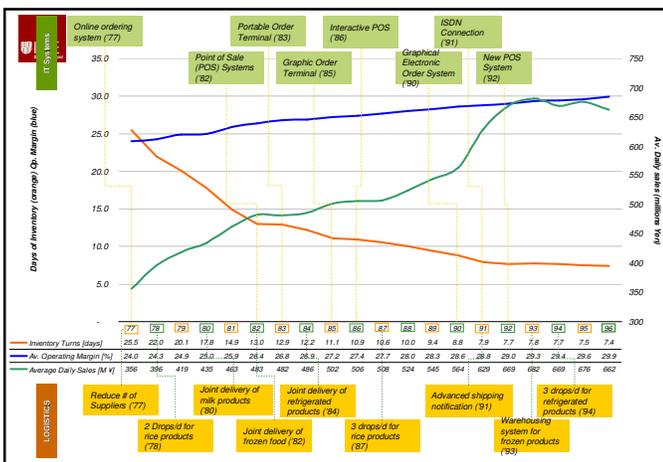
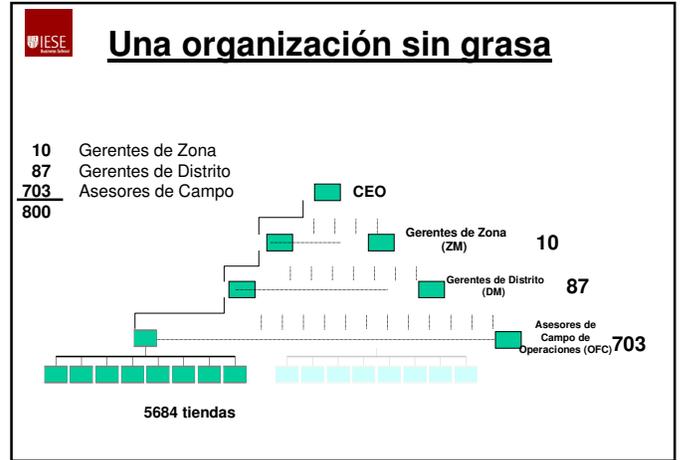
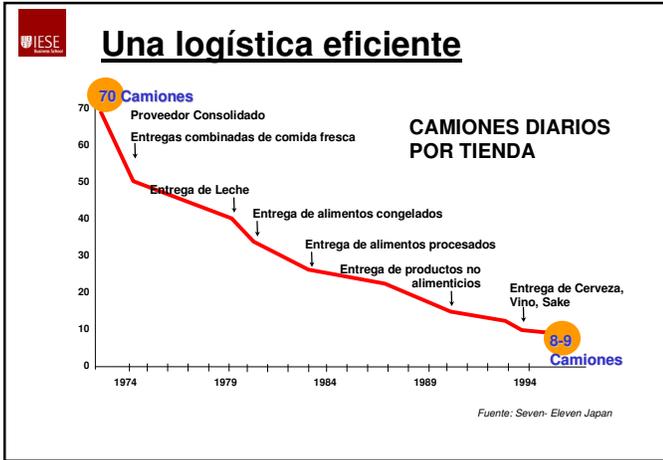
Fundada en mayo 1974 ... han sabido generar valor

- 1. NTT Docomo, \$105 B
 - 2. TOYOTA, \$86 B
 - 3. NTT, \$55,6 B
 - 4. CANON, \$ 36 B
 - 5. NISSAN, \$ 35 B
 -
 - 12. SEJ, \$21B
 -
 - 19. FUJI, \$14B
 - 22. SHARP, \$12B
- REPSOL, \$19 B
INDITEX, \$14 B
- Market Cap. as of Dec 31, 2003

Tendríamos que haber invertido







- ### Innovaciones: Desarrollo de nuevos productos con los fabricantes
- Buscan diferenciación
 - Productos: Alimentación procesada, comida diaria, categorías no alimentación
 - Representan un 45% de las ventas en tiendas
 - Productos clásicos líderes: productos de arroz, *delicatessen*, sándwiches, y pan de horno
 - Se aplica un concepto de *team merchandising*

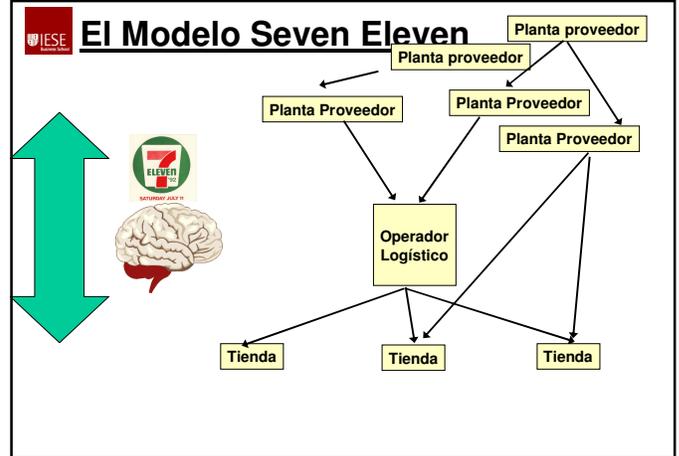


El Modelo Seven Eleven

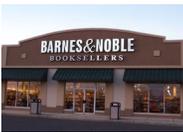
- SEVEN ELEVEN IMPONE SU LÓGICA A LA TOTALIDAD DE LA CADENA.
- SEVEN ELEVEN GESTIONA LOS FLUJOS DEL PRODUCTO QUE CREE QUE EL CONSUMIDOR DESEA.



El Modelo Seven Eleven



El mundo de los libros

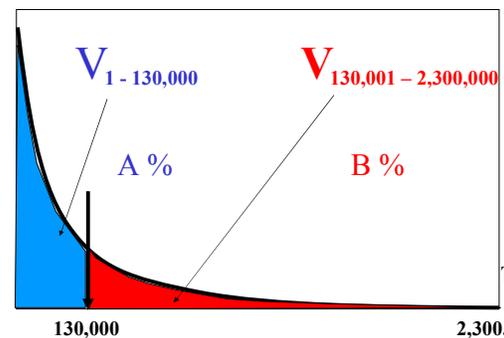


- Una librería Barnes & Noble típica oferta 130,000 títulos.
- Amazon oferta 2,3 millones de títulos.
- Los 130,000 títulos presentes en Barnes & Noble son los que más ventas generan en Amazon



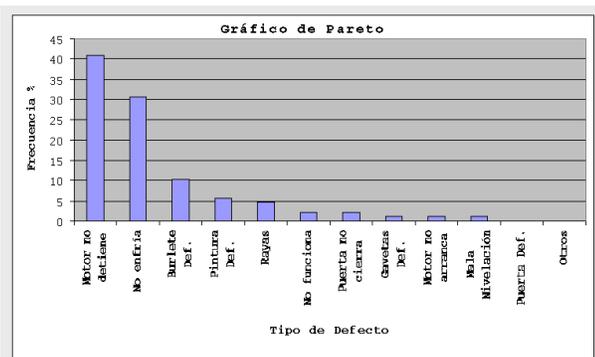
Las Ventas en Amazon

Venta (\$/Título)

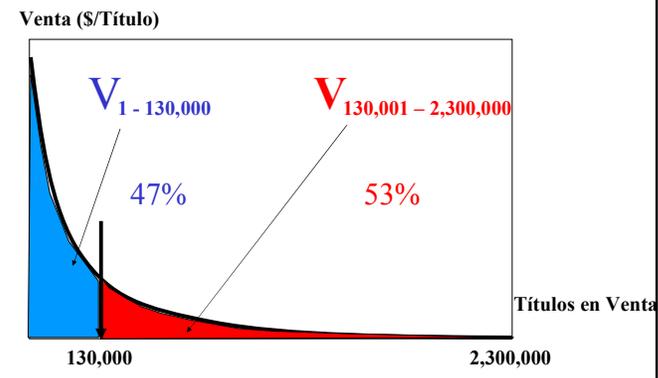


Títulos en Venta

La Ley del 80 - 20



Las Ventas en Amazon: ¡SORPRESA!



Barnes & Noble deja de servir a la mitad del mercado

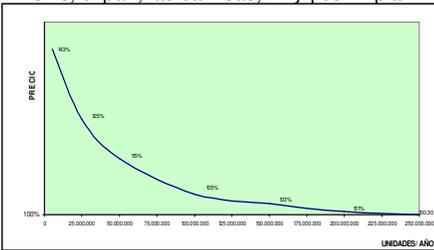
El mundo del CD

- ¡Walmart solo referencia CDs con ventas esperadas mayores a 100.000 unidades!
- ¿Y qué ocurre con los que les gusta oír a Chet Baker?
- Es la dictadura de las economías de escala.
- ¿Cuántos consumidores se quedan fuera?



Las economías de escala

- Fabricamos y distribuimos la pasta dentífrica que gusta al consumidor promedio.
- ¡Es el mínimo común divisor!
- Lo mismo hacemos con los libros, los CDs, el pan, las camisas, ... y ¡los limpia



El Sundance Film Festival

- En el 2005 se presentaron 6.000 películas.
- Se seleccionaron (y por lo tanto exhibieron) 255.
- Solo 24 de éstas llegaron a firmar contratos de distribución.
¿Qué ocurre con las 5,976 restantes?



Las películas de más éxito de 1975

	USA	Resto Mundo	Glotal	Título
1	260.00	210.60	470.60	Jaws (1975)
2	139.90	n/a	139.90	The Rocky Horror Picture Show (1975)
3	112.00	n/a	112.00	One Flew Over the Cuckoo's Nest (1975)
4	46.70	n/a	46.70	Dog Day Afternoon (1975)
5	31.20	n/a	31.20	Adventures of the Wilderness Family (1975)
6	30.00	n/a	30.00	Rollerball (1975)
7	20.60	n/a	20.60	The Great Waldo Pepper (1975)
8	17.00	n/a	17.00	The Return of the Pink Panther (1975)
9	12.00	n/a	12.00	Lucky Lady (1975)
10	8.00	n/a	8.00	Rooster Cogburn (1975)

Fuente:
<http://www.teako170.com/>



Las películas de más éxito de 2005

	USA	Resto Mundo	Glotal	Título
1	380.2	457.4	837.6	Star Wars: Revenge of the Sith (2005)
2	272	497	769	Harry Potter & the Goblet of Fire (2005)
3	234.3	345	579.3	War of the Worlds (2005)
4	193.1	325	518.1	Madagascar (2005)
5	206.5	200	406.5	Charlie & The Chocolate Factory (2005)
6	186.3	191.8	378.1	Mr. & Mrs. Smith (2005)
7	177.6	188	365.6	Hitch (2005)
8	205.3	156.2	361.5	Batman Begins (2005)
9	201.4	138	339.4	The Chronicles of Namia (2005)
10	154.7	165	319.7	Fantastic Four (2005)

Fuente:
<http://www.teako170.com/>

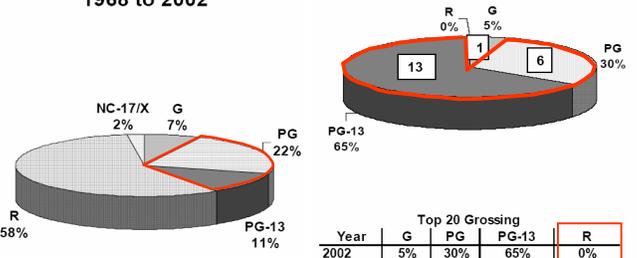
Top 10 de la historia (2005) – Entradas

Rank	Film Title	Released	Total \$ Grossed	Ranking*	Adjusted \$ Gross**
1	Gone With the Wind	1939	\$198,654,225	59	\$1,254,300,000
2	Star Wars	1977	\$460,987,469	2	\$1,084,300,000
3	The Sound of Music	1965	\$163,214,000	102	\$870,300,000
4	E.T.	1982	\$399,804,539	4	\$860,600,000
5	The Ten Commandments	1956	\$80,000,000	375+	\$800,500,000
6	Titanic	1997	\$789,300,000	1	\$747,400,000
7	Jaws	1975	\$260,000,000	29	\$782,700,000
8	Doctor Zhivago	1965	\$111,721,910	248	\$740,000,000
9	The Jungle Book	1967	\$141,800,000	137	\$662,000,000
10	Snow White & 7 Dwarfs	1937	\$184,925,486	67	\$649,700,000

Fuente:
http://www.teako170.com/

La Tendencia hacia el PG-13

Percent of films by Rating
1968 to 2002



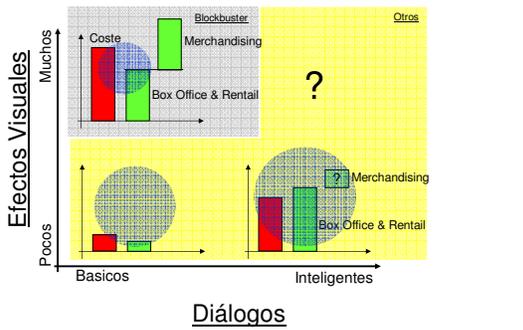
La Industria del Cine

- Algunas de las películas más antiguas tienen mucho éxito
 - 8 de 10 Top Ten (ajust. infl.) tienen más que 20 años
 - 6 de 10 Top Ten (ajust. infl.) tienen más que 30 años
 - Por qué?
 - Reruns!
 - ¿Qué tipo de películas tienen éxito en el 2005?
 - De las Top Ten de 1974, 10 de 10 eran PG13 y mayor
 - De las Top Ten in 2004, 3 no tenían límite y 8 eran PG13 o menor
- Qué significa?

Presión por lanzar Películas de Éxito

- Finanzas:
 - Costes de producción cada vez más altos
 - Mayor riesgo financiero
 - Disminuir el riesgo con un público objetivo mayor
 - Producir películas para PG13 y menor → películas de masa
- Contenido:
 - Cada vez más PG13
 - Hay un segmento que no está servido

El Sector Hollywood: Oferta



Numero de peliculas

La Historia de Blockbuster

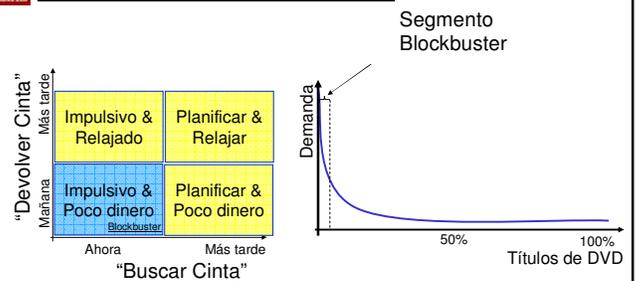
- 1996:
 - 36% de las ventas de Hollywood se generan vía el alquiler y solo un 32% en taquillas.
 - Blockbuster es la empresa líder en alquiler de videos
 - Blockbuster tiene bastante influencia en Hollywood

La Historia de Blockbuster

- La mayor cadena de alquiler de video: unas **9,100 tiendas** en 25 países (un 65% en EE.UU.)
- Cada año, sus tiendas alquilan unos **mil millones de videos, DVDs, y video juegos.**



Mercado de Blockbuster



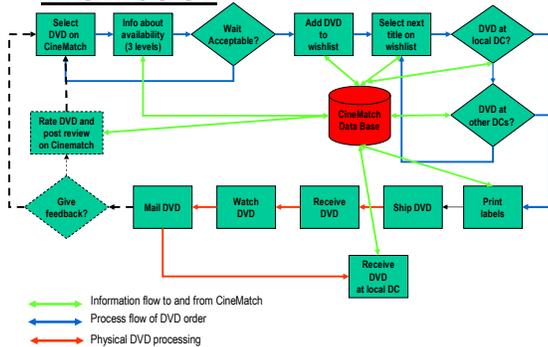
Blockbuster contra Netflix

- 1997:
 - Se funda Netflix, primera empresa de alquiler de DVD online
 - Compite con Blockbuster – pero BB les ignora

El Ciclo Netflix



Procesos: Flujos de Materiales y de Información



El sobre para DVD de Netflix



La Lista

Movie Title	Star Rating	MPAA	Genre	Shipped	Est. Arrival
1 Mao and Lucia: Series 2: Disc 1	★★★★★	NR	Television	07/15/05	07/16/05
2 The Nine Tailors: Disc 1	★★★★★	NR	Television	07/15/05	07/19/05
3 The Nine Tailors: Disc 2	★★★★★	NR	Television	07/15/05	07/19/05
4 Leaves and Wooster: Season 3: Disc 2	★★★★★	NR	Television	07/14/05	07/15/05
5 The Jewel in the Crown: Disc 4	★★★★★	NR	Television	07/14/05	07/15/05
6 The Jewel in the Crown: Disc 3	★★★★★	NR	Television	07/14/05	07/15/05
7 The Pianist	★★★★★	R	Drama	07/13/05	07/12/05
8 The Merchant of Venice	★★★★★	R	Drama	07/08/05	07/09/05

La Sede de Netflix, Los Gatos, CA

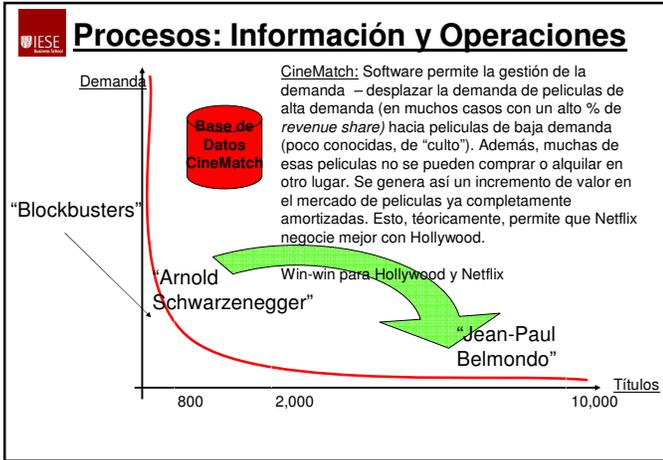
- 23 CD; desde el CD central envían 300,000-400,000 DVDs diarios. En total, 3 millones de DVDs diarios
- Más de 15,000 películas por CD
- Operaciones muy simples (código de barras, poka yoke)
- 2004: 1.5 millones clientes, 2005: 3 millones
- La mayoría de clientes tienen un tiempo de servicio <= 24hrs

CD Netflix

Segmentación del Mercado

"Devolver Cinta"	"Buscar Cinta"	
	Ahora	Mas tarde
Más tarde	Impulsivo & Relajado	Planificar & Relajar <i>Netflix</i>
Mañana	Impulsivo & Poco dinero <i>Blockbuster</i>	Planificar & Poco dinero <i>Netflix</i>

Demanda vs. Títulos de DVD (0% a 100%). El primer 50% de títulos es 'Blockbuster' y el segundo 50% es 'Netflix'.



El marco competitivo

<p>BLOCKBUSTER</p> <p>Muchas tiendas</p> <p>El espacio limita la selección</p> <p>Selección limitada → blockbusters</p> <p>Blockbusters → pequeño mercado</p> <p>Impulsar el alquiler</p> <p>Empresa establecida – demasiado grande para Hollywood?</p> <p>Stock seguridad en todas partes</p> <p>Empleados no expertos en cine</p> <p>Cross-buying</p>	<p>NETFLIX</p> <p>Pocos centros, inventario conjunto</p> <p>No limitaciones en la selección</p> <p>Blockbusters – y algo más</p> <p>Gran selección → gran mercado</p> <p>Alquiler planificado – movilidad!</p> <p>Nueva empresa</p> <p>“Producción” bajo pedido – sin stock de seguridad (cross-docking)</p> <p>CineMatch engine</p> <p>sugerencias, información, gestionar la demanda</p>
--	---

Amenazas: Blockbuster

BLOCKBUSTER PODRÍA ESTAR A PUNTO DE QUEBRAR

El Jueves Blockbuster publicó el informe trimestral más descorazonador de su historia. En él apuntaba que podría llegar a declarar la suspensión de pagos. La compañía reconoció unas pérdidas de \$491 millones que se relacionan con su spin-off de Viacom.

La ventas en sus tiendas van a la baja debido a la eliminación de recargos por entregas tardías y sus ventas online se mantienen planas ya que Blockbuster tan solo logró atraer una parte ínfima de los clientes de Netflix.

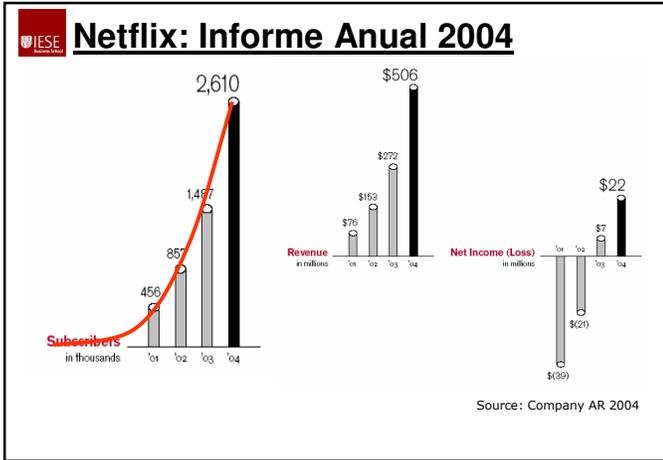
La compañía anunció que tiene planes para reducir sus gastos de marketing y para vender o cerrar sus cadenas de alquiler Movie Trading, Video King y Mr. Movies.

Source: showbiz.com, 9 de Noviembre de 2005

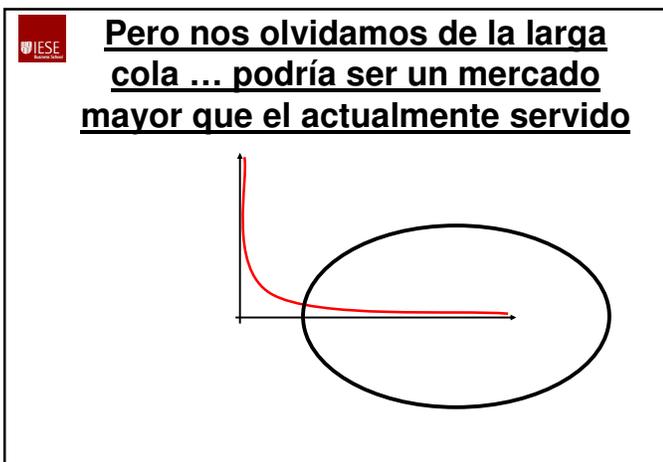
Amenazas: Wal-Mart

“Tras llegar a un acuerdo,, Netflix se hará cargo del negocio de alquiler de DVDs online de Wal-Mart a partir del próximo 16 de Junio. Se estima que Wal-Mart tiene unos 100,000 subscriptores. Las acciones de Netflix subieron un 24% tras el anuncio..”

Fuente: showbizdata.com, May 20th, 2005



Hasta ahora tres maneras de optimizar cadenas logísticas complejas ¡en las que servimos al mínimo común divisor!

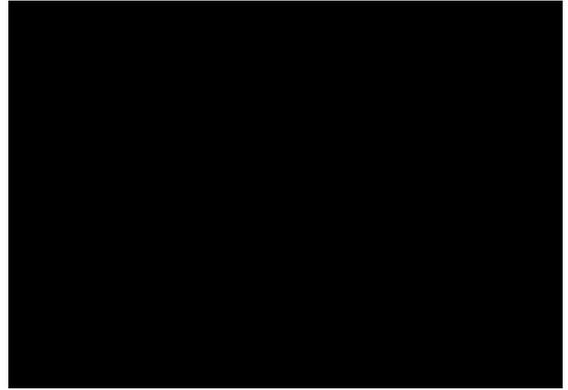


- ¿Qué dificultad servir a la larga cola?**
- Costes de Diseño/Desarrollo.
 - Costes de Producción.
 - Costes de Distribución.
 - Costes de Búsqueda (Consumidor)

¿Qué podría cambiar?

- Costes de Diseño/Desarrollo: un eje
- Costes de Producción.
- Costes de Distribución.
- Costes de Búsqueda (Consumidor).

Desarrollo de nuevos productos



¿Qué podría cambiar?

- Costes de Diseño/Desarrollo.
- Costes de Producción: Estandarización de componentes y costes marginales (los As soportan a los Cs)
- Costes de Distribución: el Correo, AZKAR ¿redes compartidas?
- Costes de Búsqueda (Consumidor): ¿Cómo sé lo que existe? ¿Cómo sé lo que me podría gustar?

La LLC

- Pensemos de forma distinta.
- Estemos atentos.
- Con el FreshSurfer tan solo hemos visto la punta del iceberg





Muchas Gracias!