

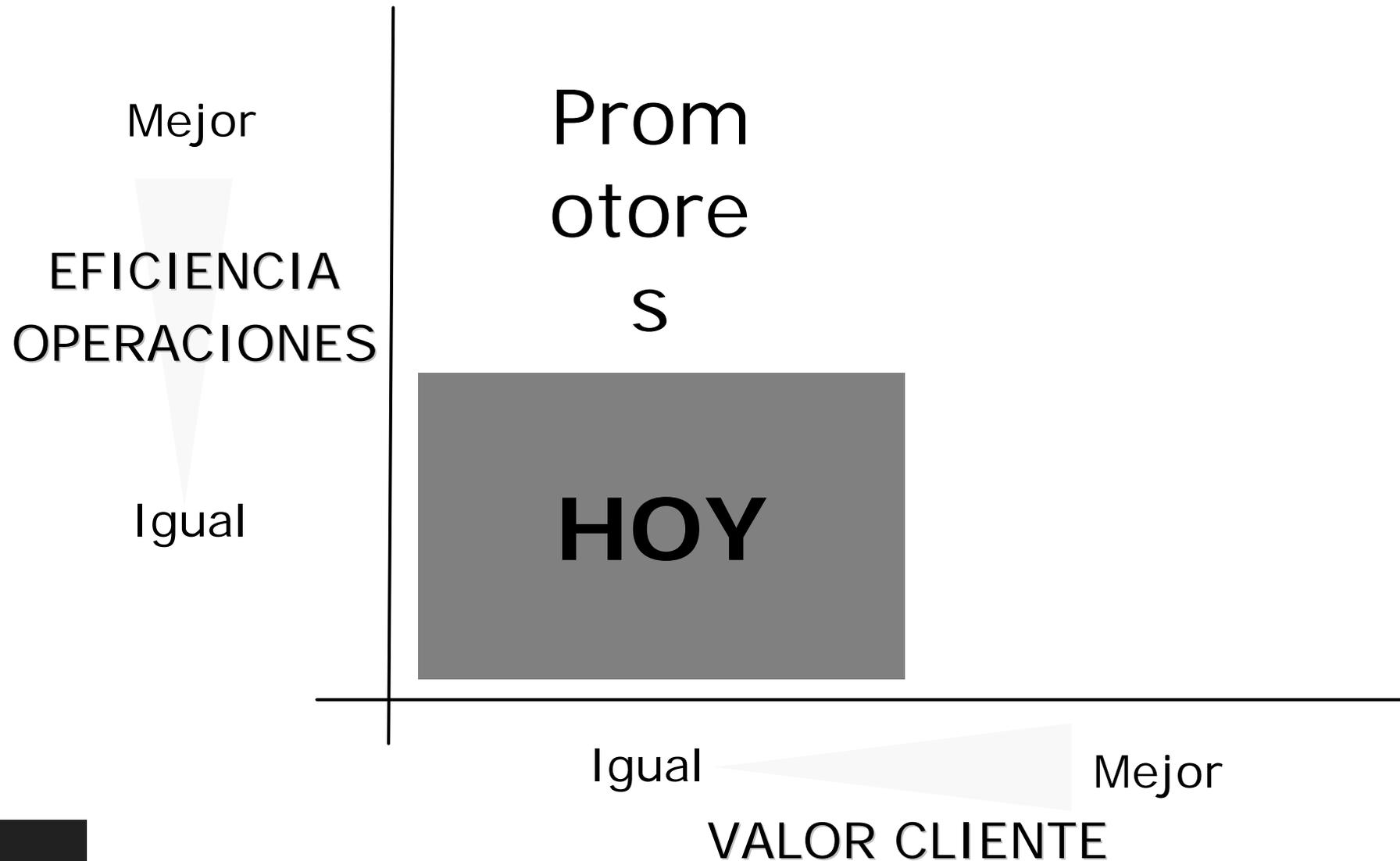
Errores y Aciertos en la Logística

Alejandro Lago

V Foro PILOT, 2005



El dilema de toda empresa



“Los expertos en logística son una raza triste y agria, muy demandados durante la guerra pero que desaparecen en el olvido durante la paz. Trabajan solo con hechos, pero deben tratar con hombres que mercadean con teoría. Aparecen durante la guerra porque la guerra son hechos y desaparecen en la paz, porque en la paz, la guerra parece solo teoría”



“The World’s Market at Your DoorStep”(*)



(*) La historia está en parte basada en el caso de Harvard “Webvan” de M.Ashiya y Prof. A. McAfee

La promesa



: B2C

“Estamos construyendo la última milla para el consumidor... es un gran problema logístico”

Louis Borders

Un **supermercado virtual** con

- Variedad de producto x2
- Precios similares

Una **entrega a domicilio:**

- al día siguiente
- en una ventana elegida de 30 min
- gratis (si compra > 50\$), 4,95\$
(si <50\$)



webvan
NORTHERN CALIFORNIA

Welcome, Saifon
not Saifon? [click here.](#)
[My Lists](#) [My Account](#)
[My Personal Market](#)

1 [Sign In](#)

2 [Schedule Delivery](#)
Schedule delivery time now for best availability.

3 [Shop and Check Out](#)

[My Shopping Cart](#)

Your Subtotal: \$6.98

QTY	PRODUCT
1	Braeburn Apples; 6 per pack
1	Broccoli Crowns; 1 lb

Specialty Shops Electronics Books, CDs & Videos PETS MART Household
Fresh Market Grocery Store Baby Shop Kids' Store Drugstore Wine Beer & Spirits

Search

Webvan Grocery Store

- Grocery
 - Breakfast
 - Chips & More
 - Microway Popcorn
 - The Dairy Case
 - Frozen Foods
 - Dips
 - Packaged Popcorn
 - Beverages
 - Chips & Snacks
 - Snack Nuts
 - Prepared Food
 - Cookies/Crackers
 - Fruit Snacks
 - Bakery
 - Candy & Gum
 - Jerky
 - Deli
 - Pasta & Grains
 - Rice Cakes
 - World Foods
 - Soup/Canned Food
 - Snack Bars
 - Value Packs
 - Condiments/Sauce
 - Popcorn
 - Baking & Spices
 - Paper & Plastic
 - Cleaning Aids

sort items > current shopping list >

Images On/Off	Product Name	Unit Price	Price	QTY
	Arriba! Chipotle Bean Dip 16 oz	19.9 1/oz	\$3.18/EA	1 Ea
	Desert Penner Pinto Bean Din	24.3		



El principio de un sueño

En 1997, el sector supermercados en USA, ventas por \$453 millardos

- Fundada por Louis Borders (propietario de Borders Bookstores, el 2º grupo en ventas de libros y música en US)
- Obtiene rápida financiación
 - Abril 1999, \$120-375 mill. en la 1ª ronda de financiación (de CBS, Yahoo!, LVMH, Softbank and Sequoia Capital)
 - Hasta hasta 400\$ million en un total de 4 rondas
- Sept 1999: Dream Team Management con George Shaheen (ex-CEO Andersen Consulting) como CEO

- 1997-1999: Desarrollo web y construcción del primer DC en Oakland (En el área de San Francisco)
- 1999: Contrato con Bechtel Engineering para construir Centro de Distribución en 26 mercados por 1,000\$ mill.
- En los primeros 5 meses, 10,000 clientes inscritos en la zona de San Francisco
- En Nov 5, 1999: IPO. Con unos ingresos históricos de \$4 mill...
 - 400\$ mill. Conseguídos
 - 8000\$ mill de capitalización al final del día: (50% capitalización de Safeway, Kroger)
- En 1999, ventas de 12\$ mill con un perdidas de 35\$

El modelo Webvan



Mercado a servir

- Área de 40 sq. ml.
- Ingresos estimados \$300 M (~x20 supermercados normal)
- ½ mano de obra



Distribución:

- 12 puntos de transbordo (radio 50 km)
- 60 camionetas (max. 15 km radio)



Depot



DC típico (Oakland, CA)

- 25\$ M/ 33,000 m²
- 110,000 ubicaciones/ 50,000 productos (2x súper normal)
- 41 carruseles/7 km de cinta
- 8000 líneas/día (225,000 items)



DC

... rápida expansión

- “First-to-scale, not first-to-market, counted”
 - Mayo 2000: 2º DC (Atlanta), Junio 2000: Sacramento servido desde Oakland DC para (utilización ~40%)
 - Agosto 2000: Chicago DC
 - \$200 mill en publicidad en 2000 (6-9\$ mill por ciudad)
- Por 3 trimestre en 2000 ,el Webvan es nombrada #1 entre 12 supermercados on-line, pero...
 - ... la cia. pierde \$413 million en 2000.
 - ... la acción cae a 3,75\$

- Aug-Nov 2000: Adquisición con HomeGrocer.com (Tejas, Sur California, NO)

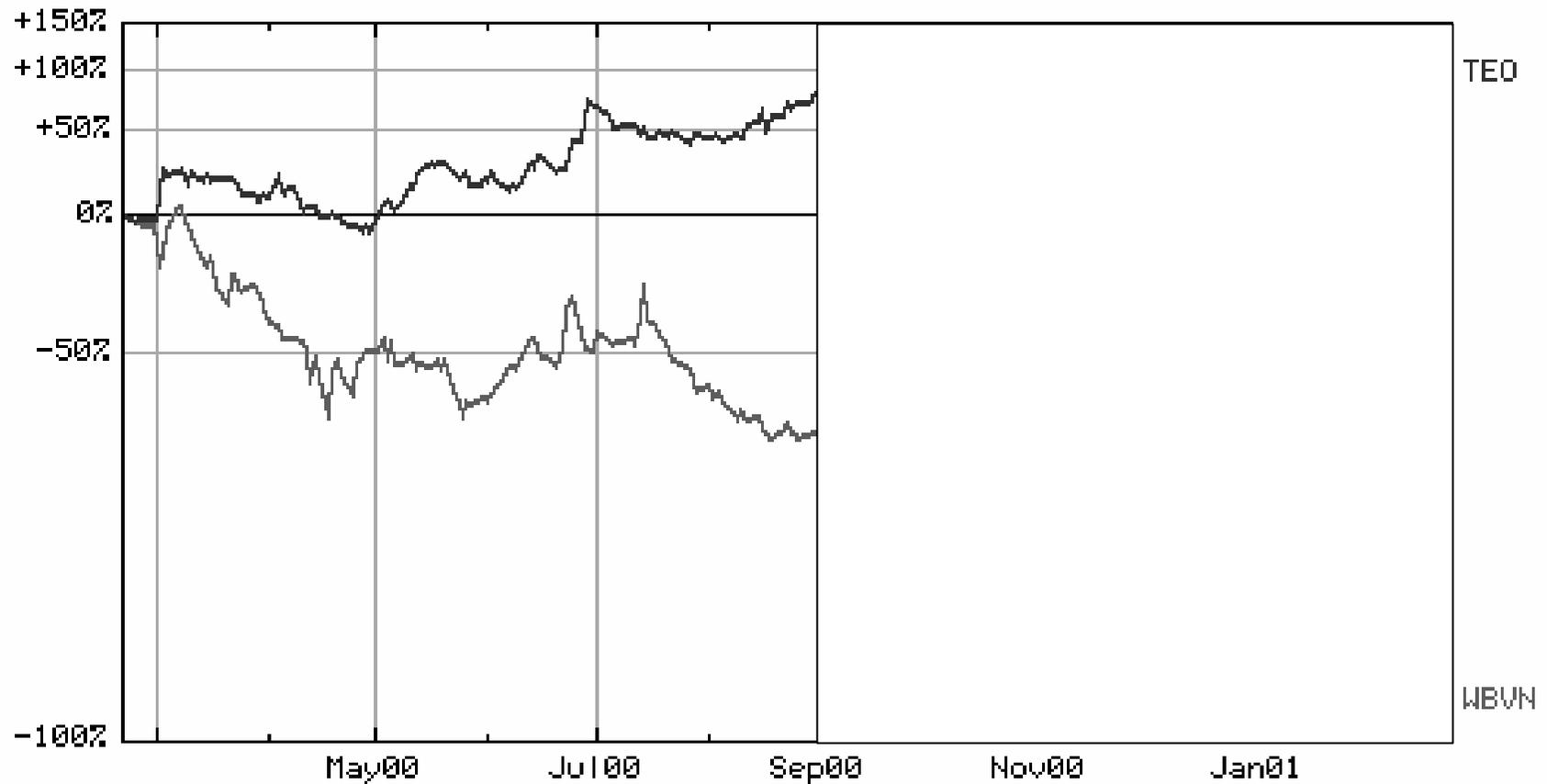
“La fusión de dos servicios de distribución on-line intenta ampliar la presencia de la compañía en distintas áreas metropolitanas sin duplicar esfuerzos”...

G. Shaheen, CEO

“No soy un gran fan de estas fusiones de **supervivencia**, lo que no acaban de explicar es la razón por la cual el modelo ha mejorado y por qué ahora va a haber rentabilidad en un futuro concreto”

Wall Street Portfolio Manager

y...



Copyright 2000 Yahoo! Inc.

<http://finance.yahoo.com/>



- Septiembre 2000: Llega la crisis de los mercados tecnológicos

- Se retrasa la expansión en Baltimore Washington D.C. y NJ, a pesar de tener fondos comprometidos para la construcción los DC (45\$-60\$ mill. gastados)

- Se cortan los gastos publicitarios un 28% y se centran en la retención de clientes

- El tamaño de pedido sube de \$126 a \$166

- La adquisición de nuevos clientes baja un 48% (decremento) 97,000

- Cambian las directrices operativas

- Noviembre 2000, pedido mínimo con entrega gratis a 75\$

- Diciembre 2000, ventana de entrega a 60 min...

¿Donde está el problema?

“Intuitivamente, sabía que tenía un gran modelo financiero si eliminaba los costes de las tiendas”

“First-to-scale, not first-to-market, counted”

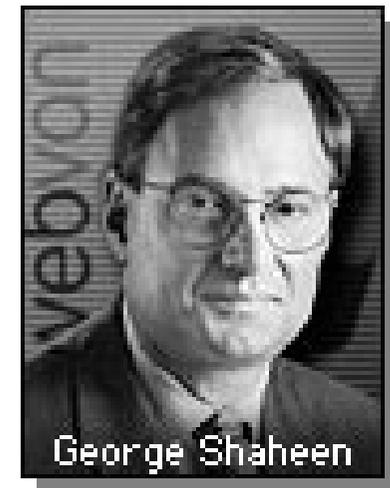
Louis Borders, Presidente

“Si quieres volar a Marte, no construyas un cohete que te lleve a mitad de camino. La clave es el software que gestiona la logística”

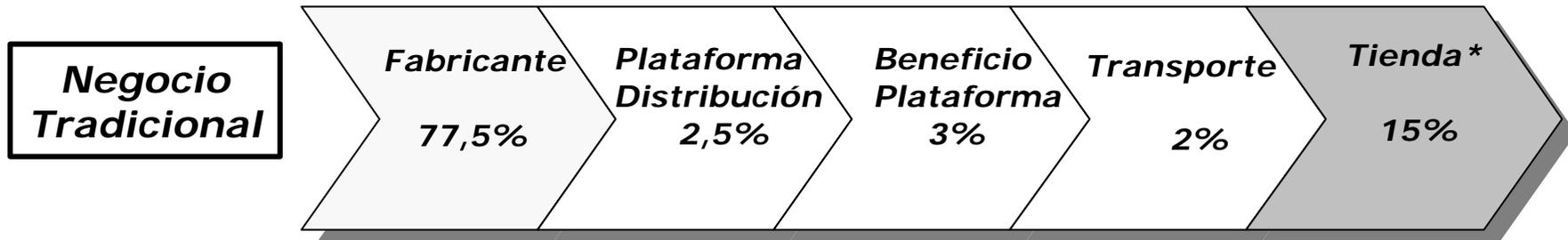
Bud Grebey, portavoz

“La demanda para un servicio de supermercado de alta calidad y seguro es igual que la rampante demanda para la banda ancha de alta calidad”

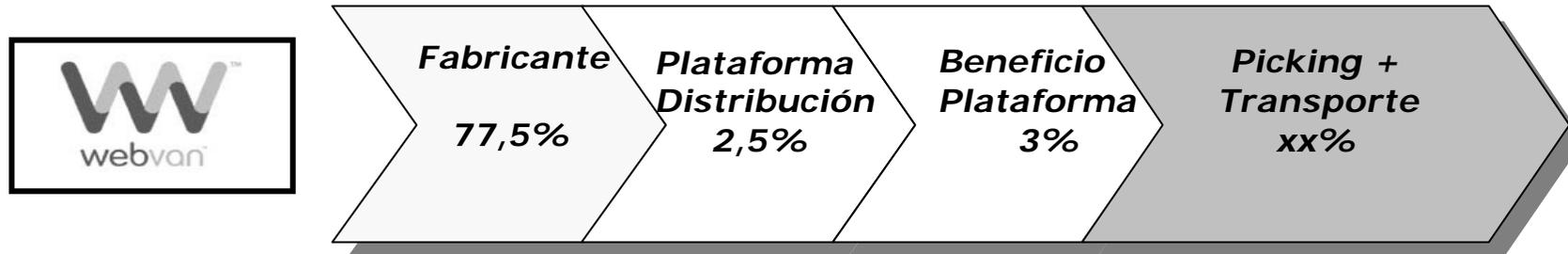
G. Shaheen, CEO



Louis Borders: “Intuitivamente, sabía que tenía un gran modelo financiero si eliminaba los costes de las tiendas”



*10% operación, 2%salarios, 3% beneficios



Los números de



1 DC



- 900 empleados
- Picking: 450 items/(trab.hr)
- 8000 pedidos/día
(~pto. muerto: 3800)
- 24 rotaciones/año

II

18 súper tradicionales

- 150x18 = 2700 empleados
- Picking: 45 items/(trab.hr)
- 9-11 rotaciones/año

Ventas/DC = 300\$ mill.

BAIT/Ventas = 12% (~3x industria)



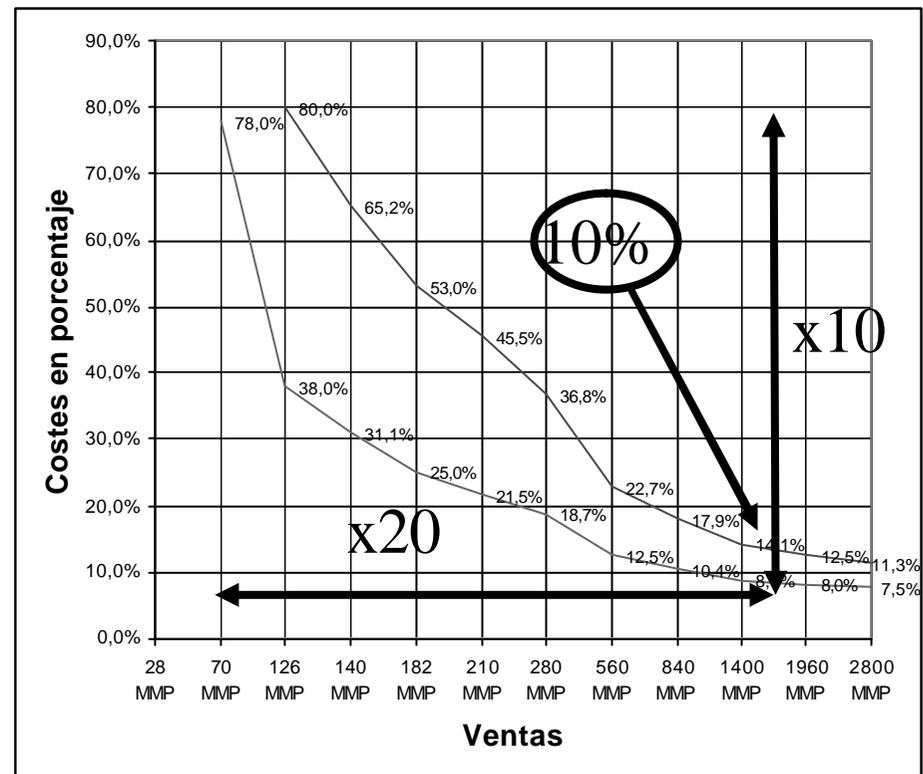
Los costes de picking se reducen con el volúmen...

“No somos una operación pallet”

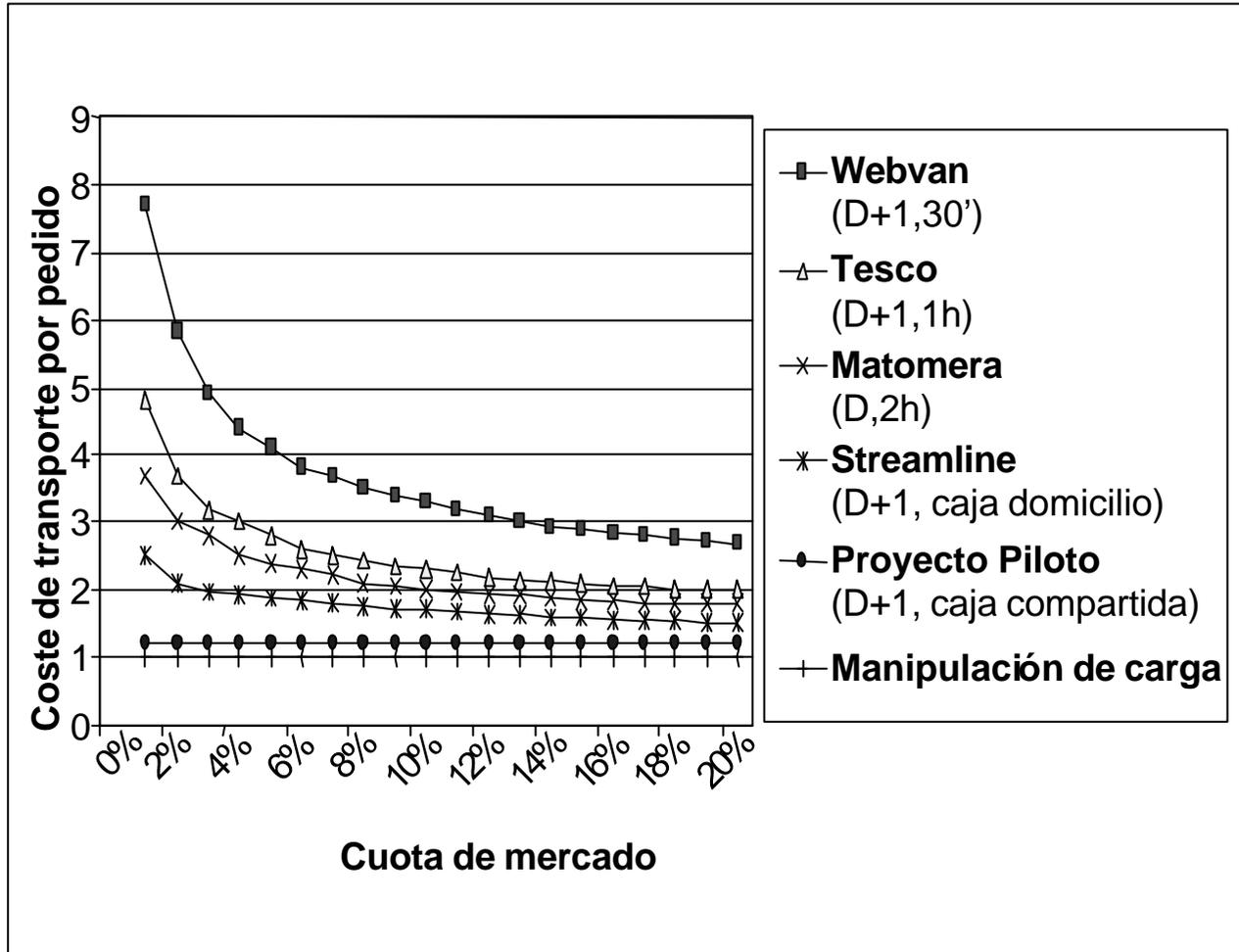
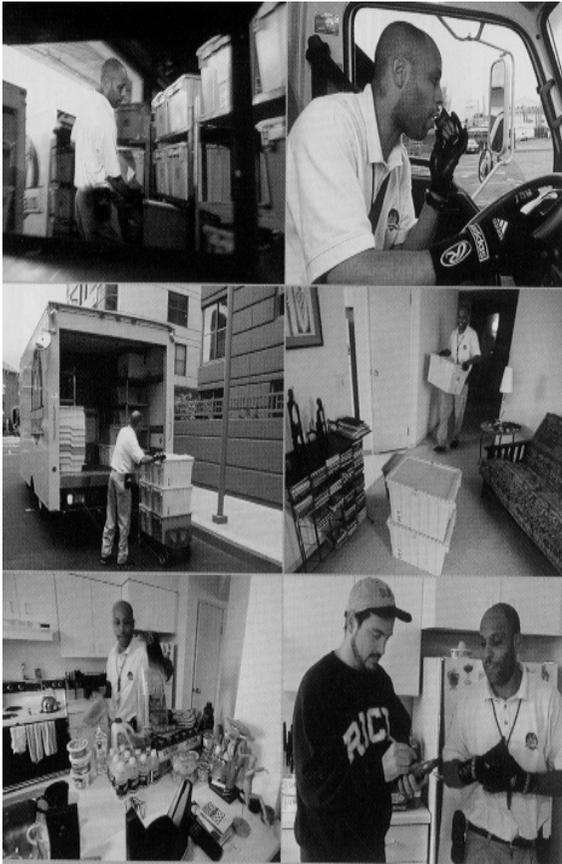
Shaheen, 2000



Si todo va bien, solo 10\$



Last Mile: "¿Existen economías de escalas?"



¿Rampante demanda?

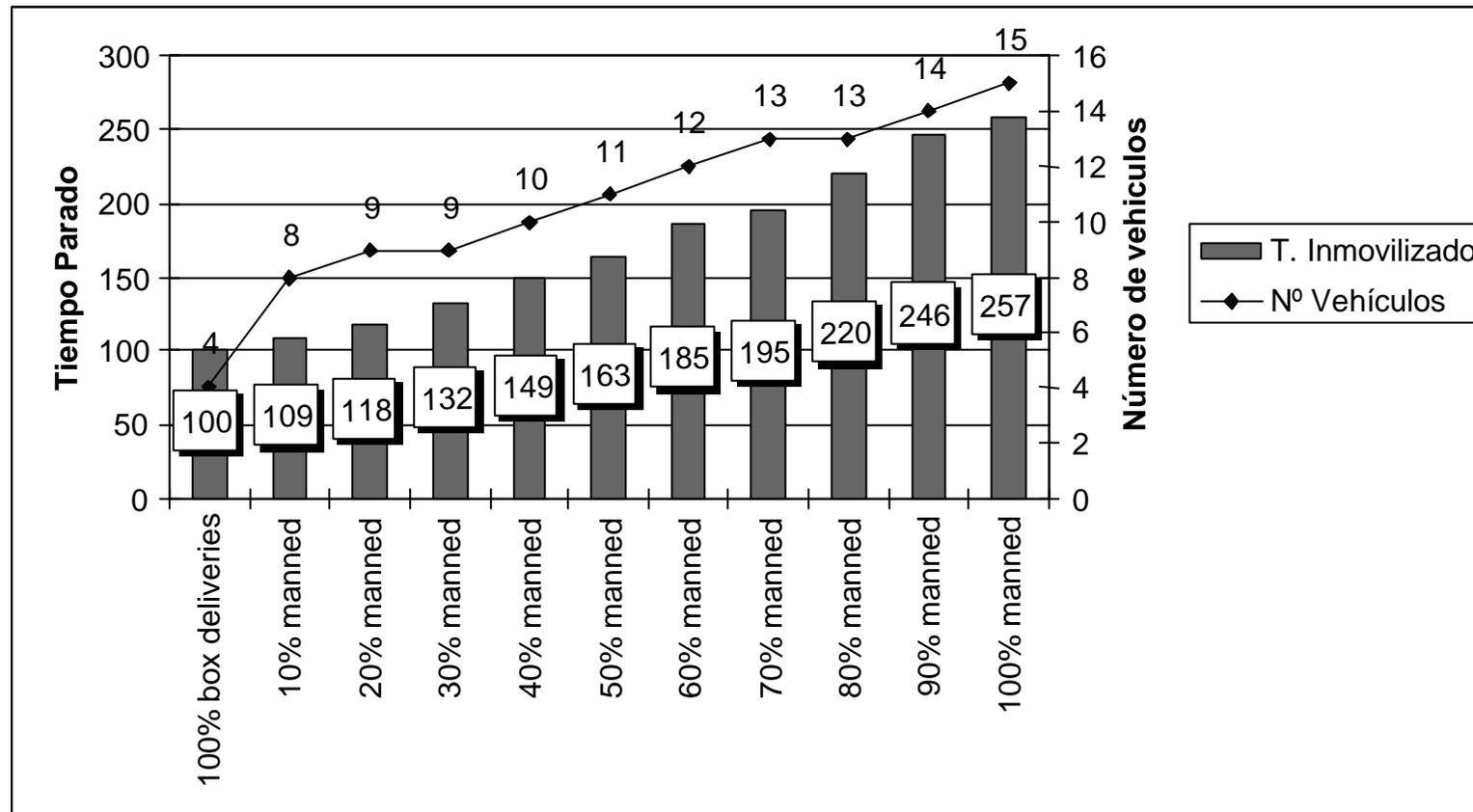


- Objetivo Webvan:
 - 5\$-6\$ por pedido
 - 20 entregas por día

Pero...

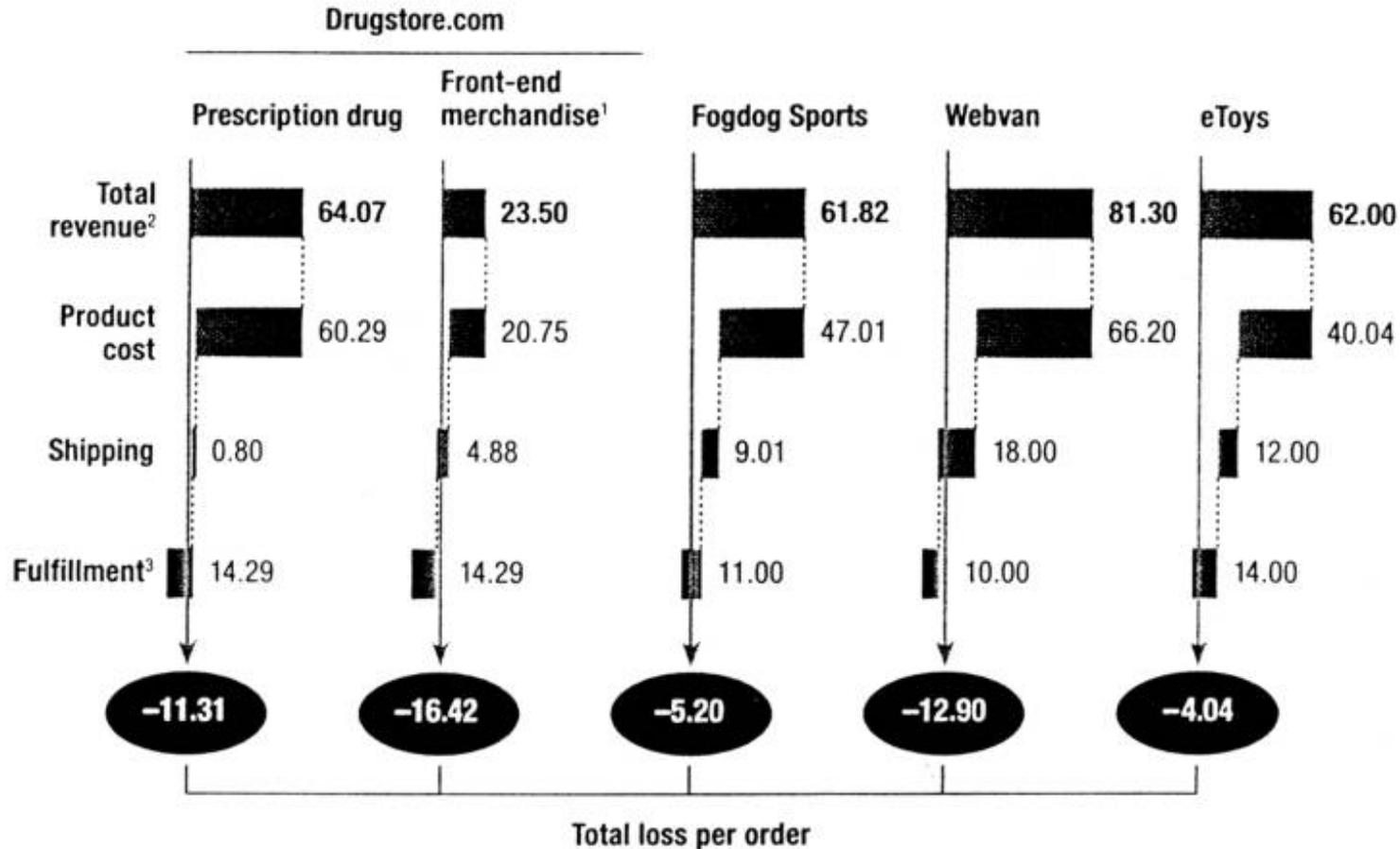
- Fuerte impacto de la densidad
- Gran variabilidad: tiempo largo, tamaños de bultos, multi-temperatura, tráfico
- A. M. de Barcelona: SEUR logra visitar 15 clientes (más albaranes) en ventanas similares (B2B)

Distribución y ventanas horarias



... así, "First-to-scale, not first-to-market"

Estimated \$ per order, fourth quarter, 1999



¹ Includes consumables, health and beauty products, and over-the-counter drugs.

² Net product revenue plus shipping revenue.

³ Includes picking, packing, customer service, and credit card transaction costs.

Source: Interviews with industry experts; company reports; McKinsey analysis

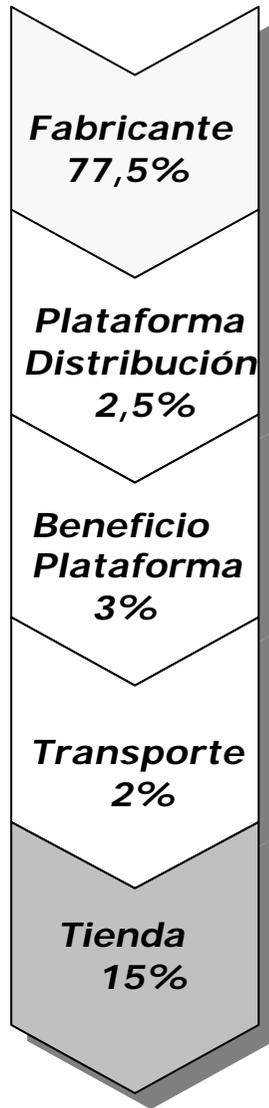
Source : McKinsey Quarterly, 2000 #3

Aun así, “¿odiamos ir al supermercado?”

Situación 1: “Les ofrezco un anillo de oro que están decididos a comprar por 1015 euros. El mismo saben que cuesta 1000 euros, en una tienda a 15 min de aquí. ¿Prefieren comprármelo a mí?”

Situación 2: “Les ofrezco una grapadora por 65 euros que saben que cuesta 50 euros, en una tienda a 15 minutos de aquí. ¿Prefieren comprármelo a mí?”

¿ Y el modelo de competencia?



EFICIENCIA

Grandes superficies
Rent s/ventas
0,5-2%

¿Internet?
¿Por qué UPS,
Safeway no?

Super-
Mercado
Tradicional

Servicio On-line

650\$ mill
(sector)

\$519 mill. ('99
Online)

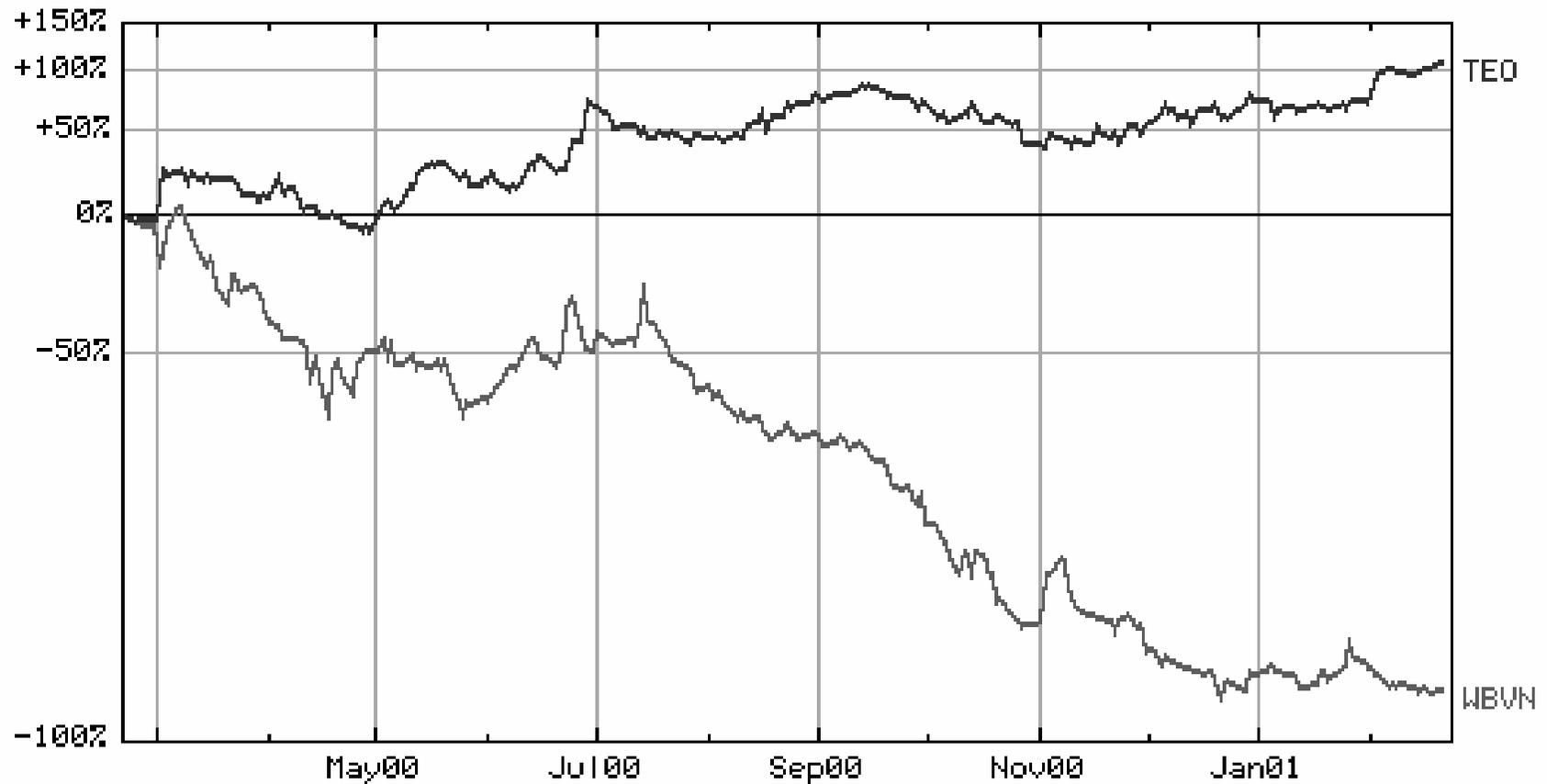
\$3,5 bil. ('02
Online)

VALOR
CLIENTE

y...

- Ene 2001: 30 días por debajo de 1\$ en el NASDAQ
 - Pérdidas de 100\$ mil./trimestre
 - Compañía dice DC de OAK rentable en Agosto '01 y LA, a finales de año.
 - La compañía no puede asegurar 25\$ mill
- Abril 13, 2001: Shaheen dimite. Robert Swan, COO, nuevo CEO
- Julio 9 , 2001: Cierra (2000 empleados en el paro y 800K\$ mill.)

y...



Copyright 2000 Yahoo! Inc.

<http://finance.yahoo.com/>



"It's gonna be a 10 billion company, or zero"
Louis Borders



Why Shop at Webvan?

Selection

- Groceries, meat & produce, drugstore items, electronics, pet supplies & more

Value

- Competitive prices, weekly sale items, value packs

Convenience

- Shop from home or work
- Choice of delivery window

We're sorry.
Our store is temporarily unavailable while it is being updated. It will be available again soon.

Webvan. The World's Market at Your Doorstep.





Fundada en 1974... han generado 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

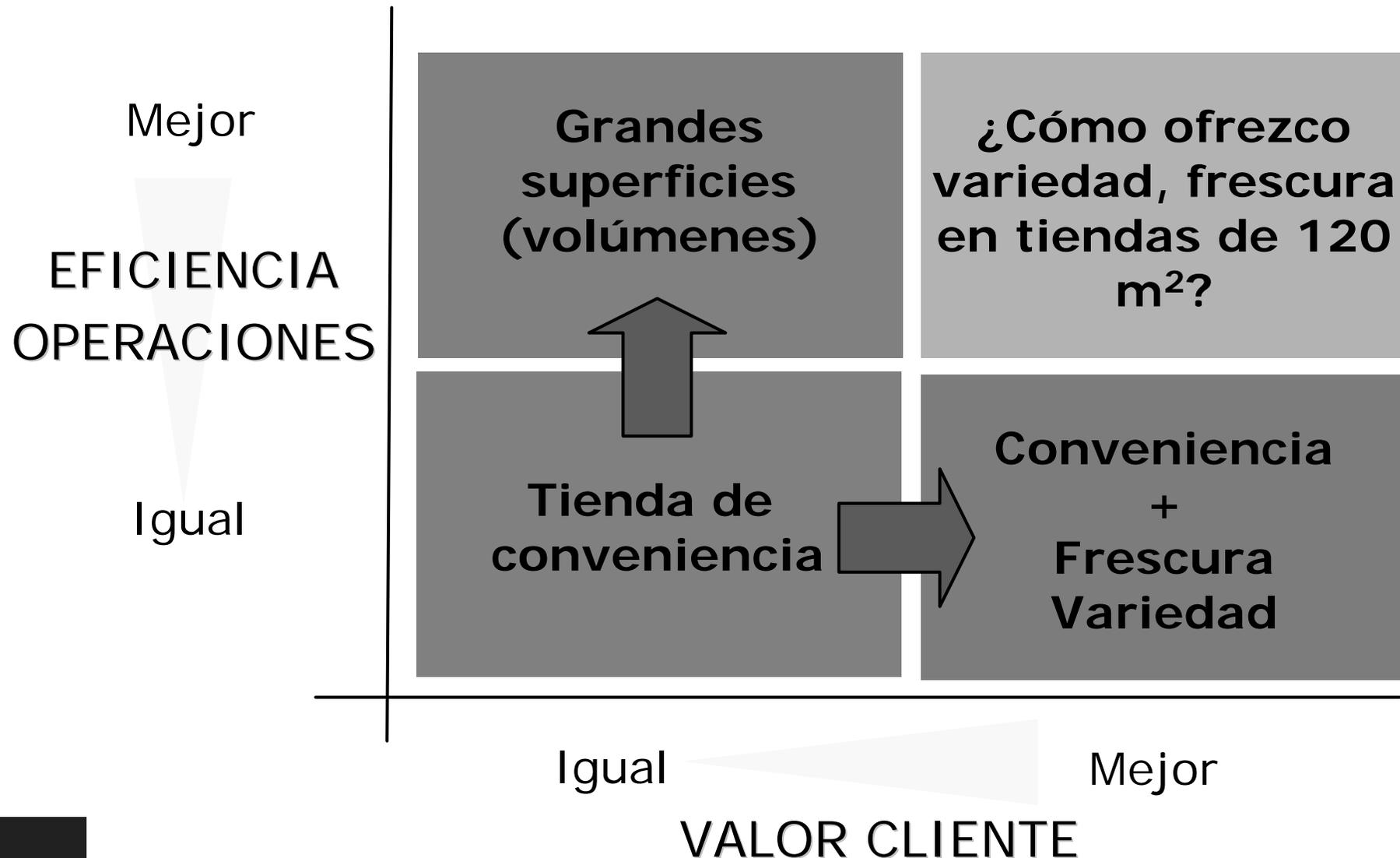
22. SHARP, \$12B

Market Cap. as of Dec 31, 2003



*Toshifumi Suzuki,
CEO y fundador*

El callejón "sin salida" de



Poco Espacio = Poco Inventario = Rotación

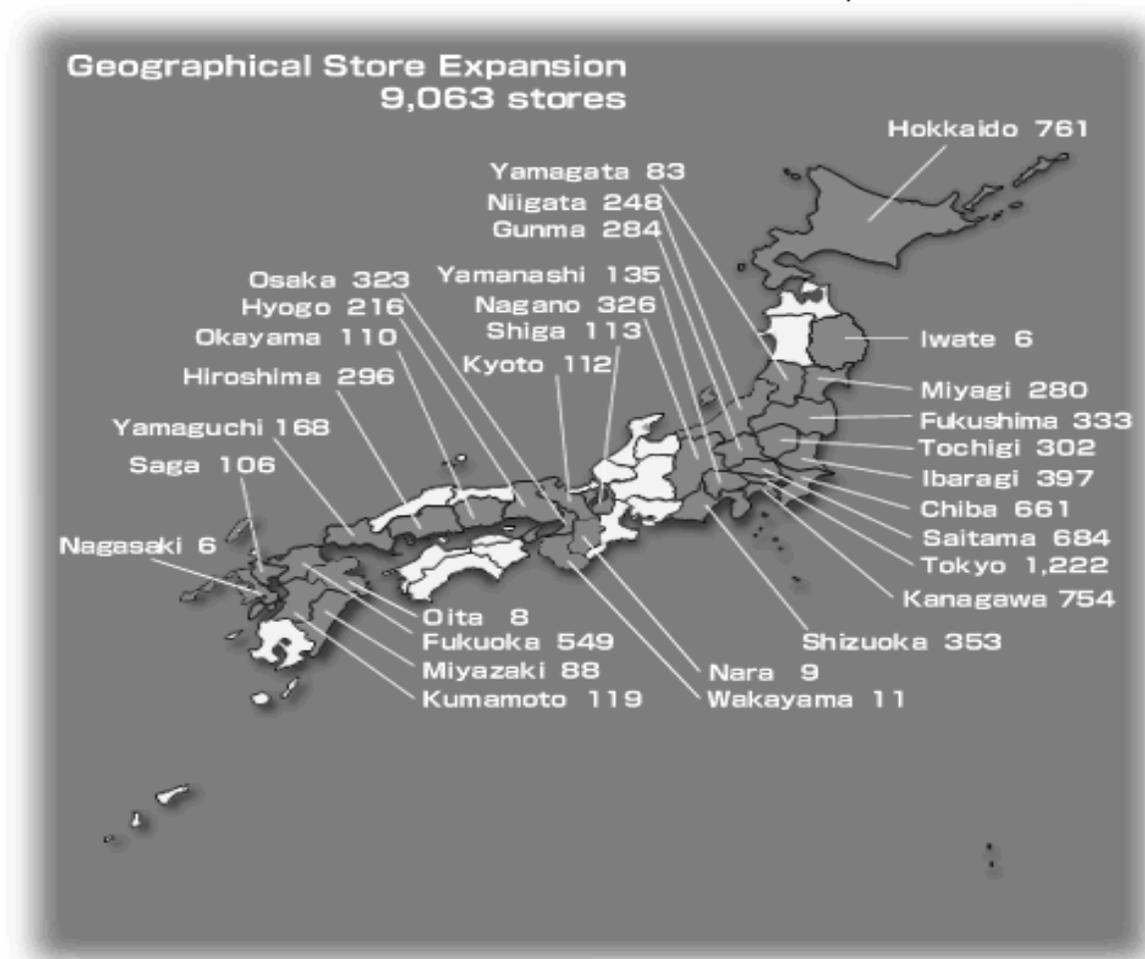


JT: YOSHIAKI MURA

Alta Rotación = Densidad

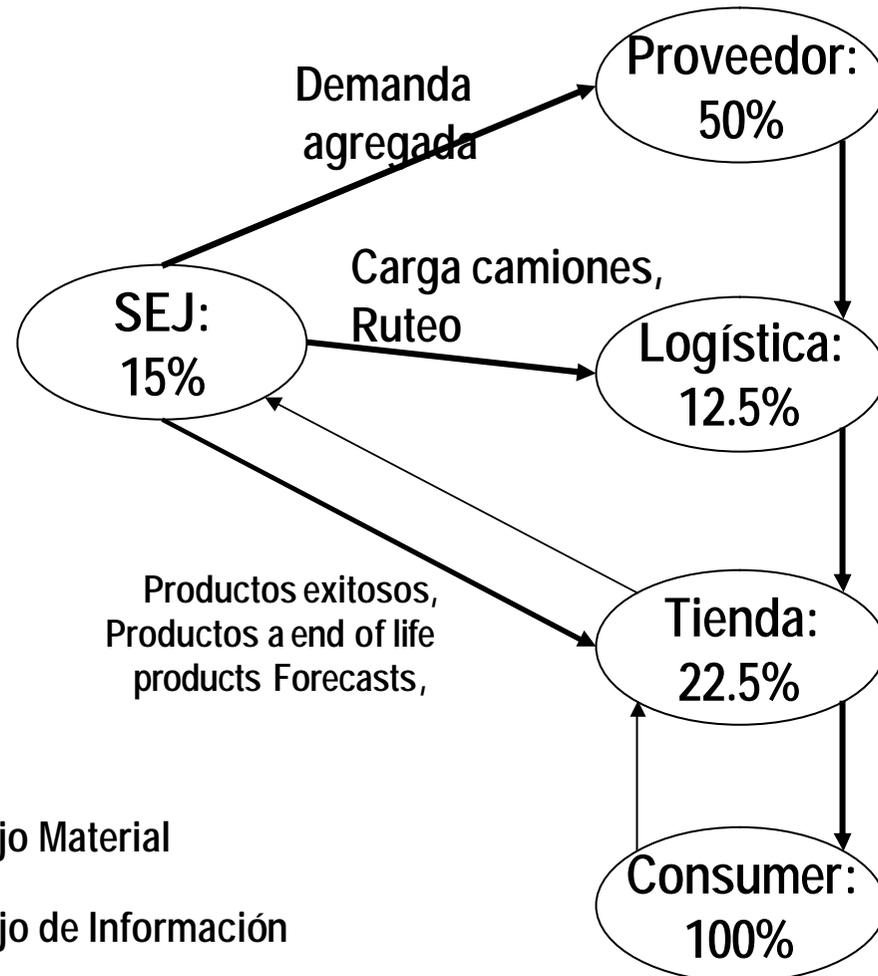
Tiendas de conveniencia = Estrategia de Apertura Dominante

(as of March 31, 2002)

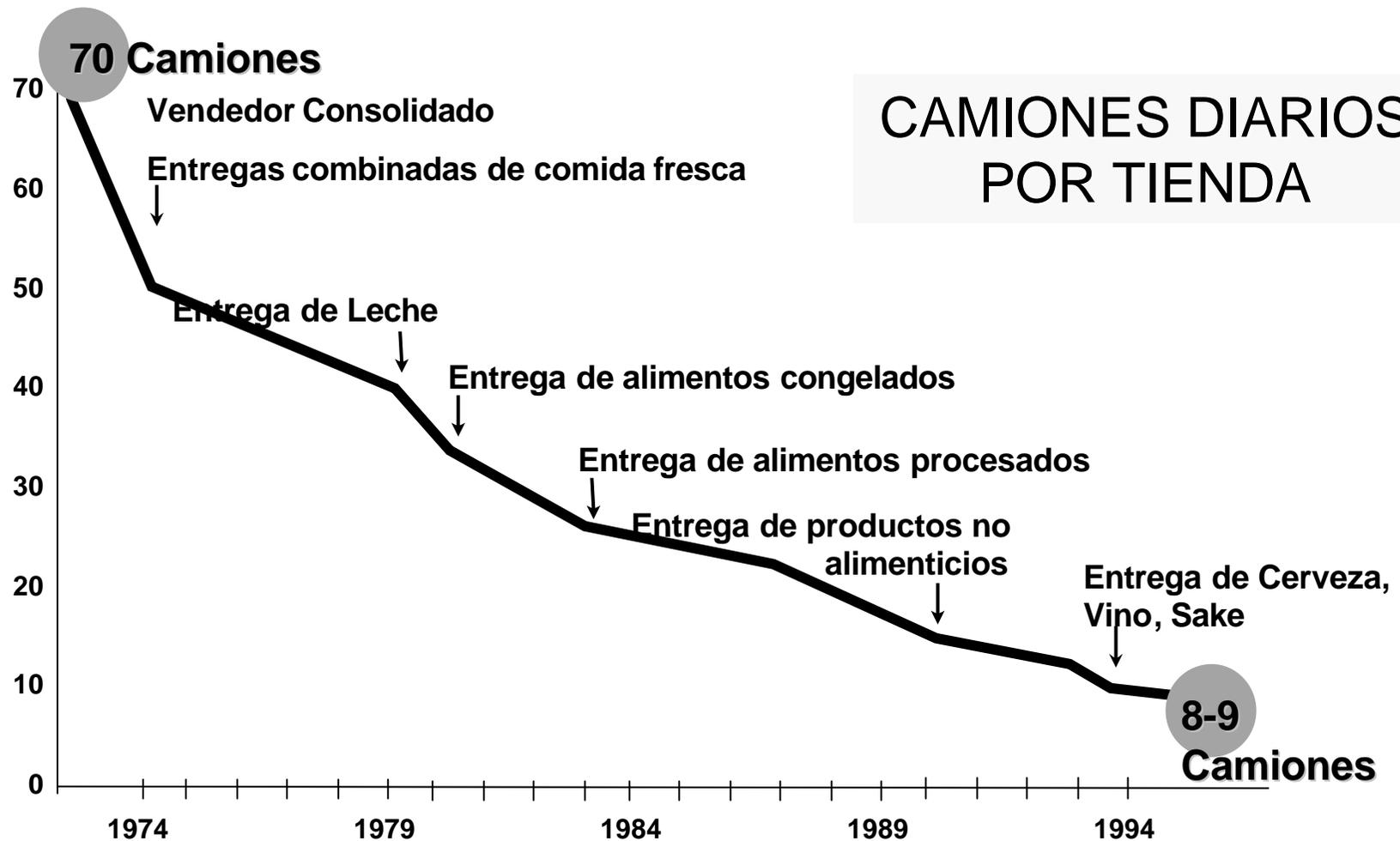


Innovaciones estratégicas de SEJ

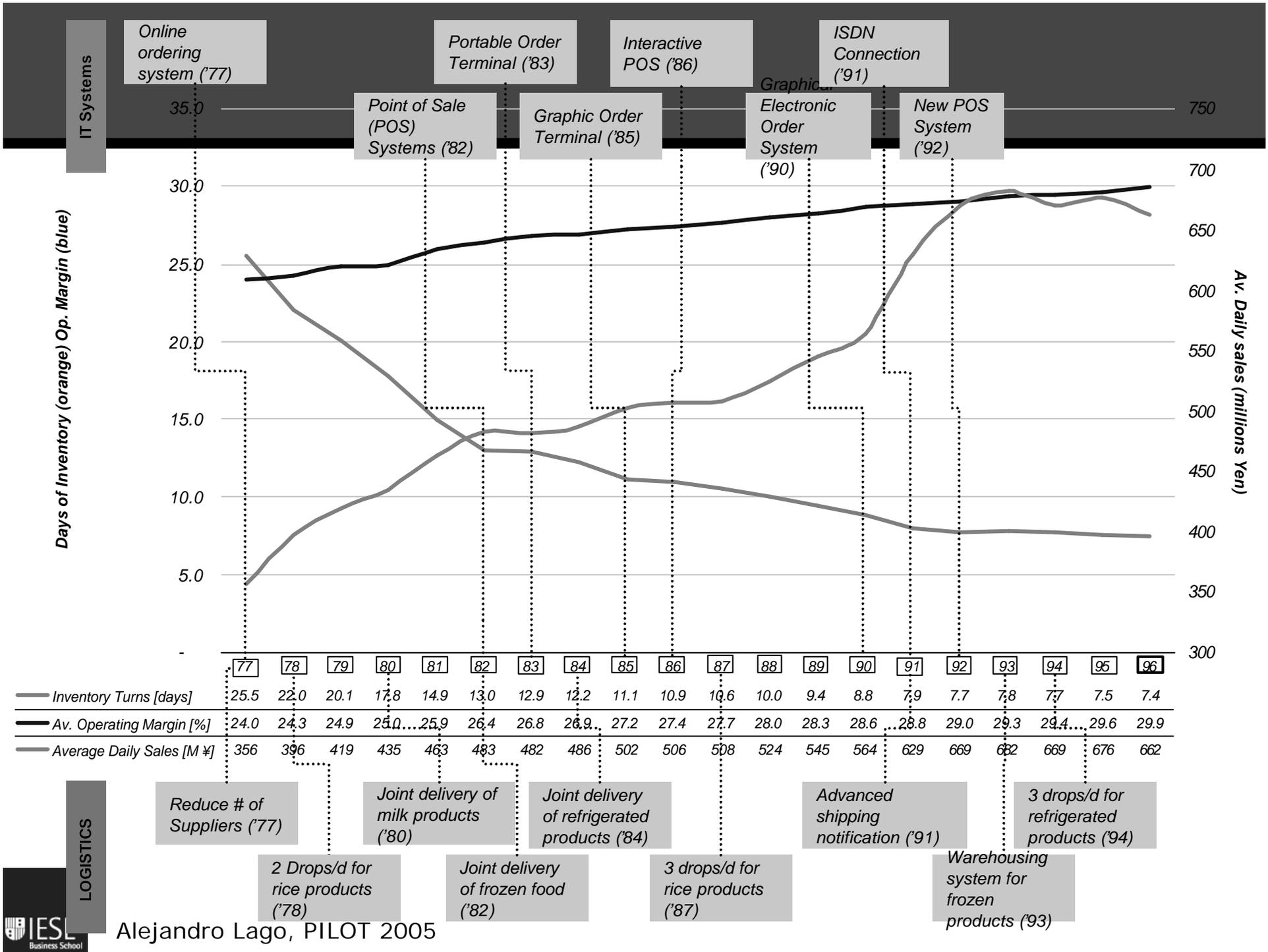
- Estrategia de Apertura Dominante
- Sistema PULL
 - Cambio de layout durante el día
 - POS y feedback loops
- Logística Concentrada y Ágil



Una logística progresiva y eficiente



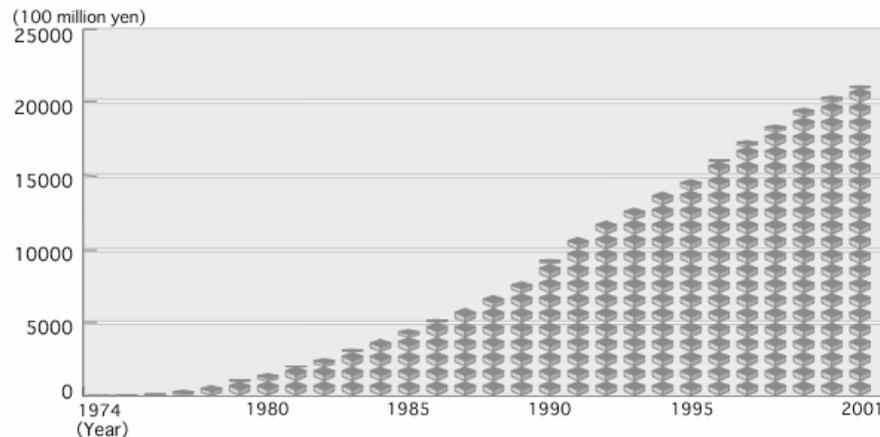
Fuente: Seven-Eleven Japan



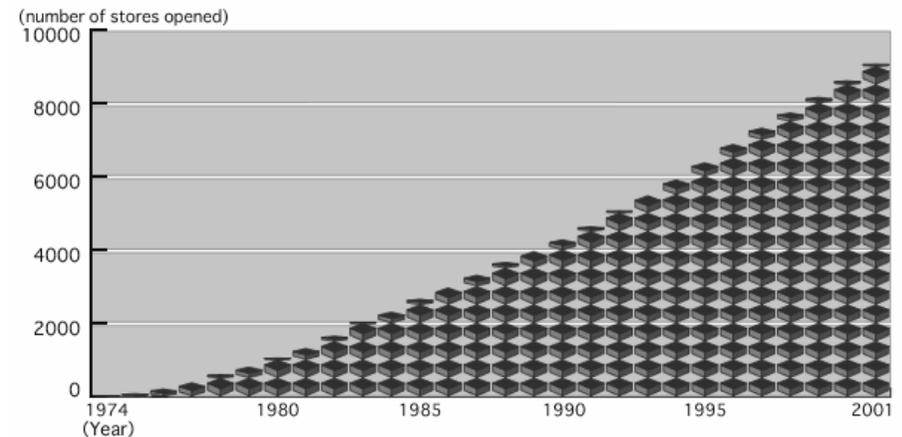
¿Se pararán?

	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas totales de tiendas	13,429	14,256	15,150	15,787	16,307
Ingreso Operativo	2,138	2,299	2,523	2,676	2,823
Ingreso Ordinario	865	904	1,081	1,135	1,186
Ingreso Neto	449	475	526	605	642
Número de Tiendas	7,314	7,732	8,153	8,602	9,060

Sales Growth (unit: 100 million yen)

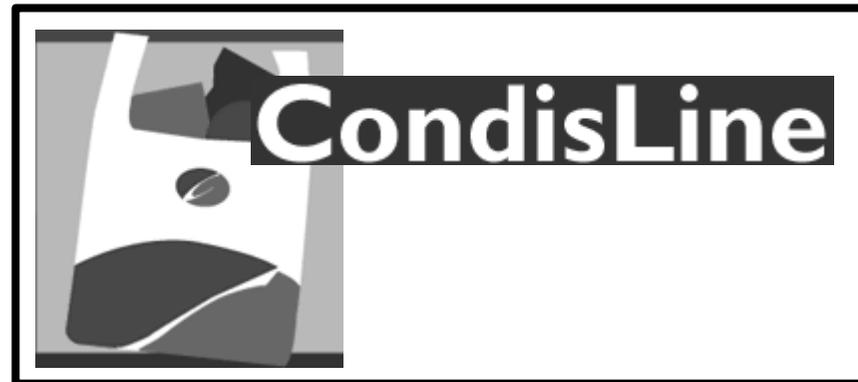


Growth of Stores Opened in Japan (number of stores)



Resultado de la Operación (M \$)

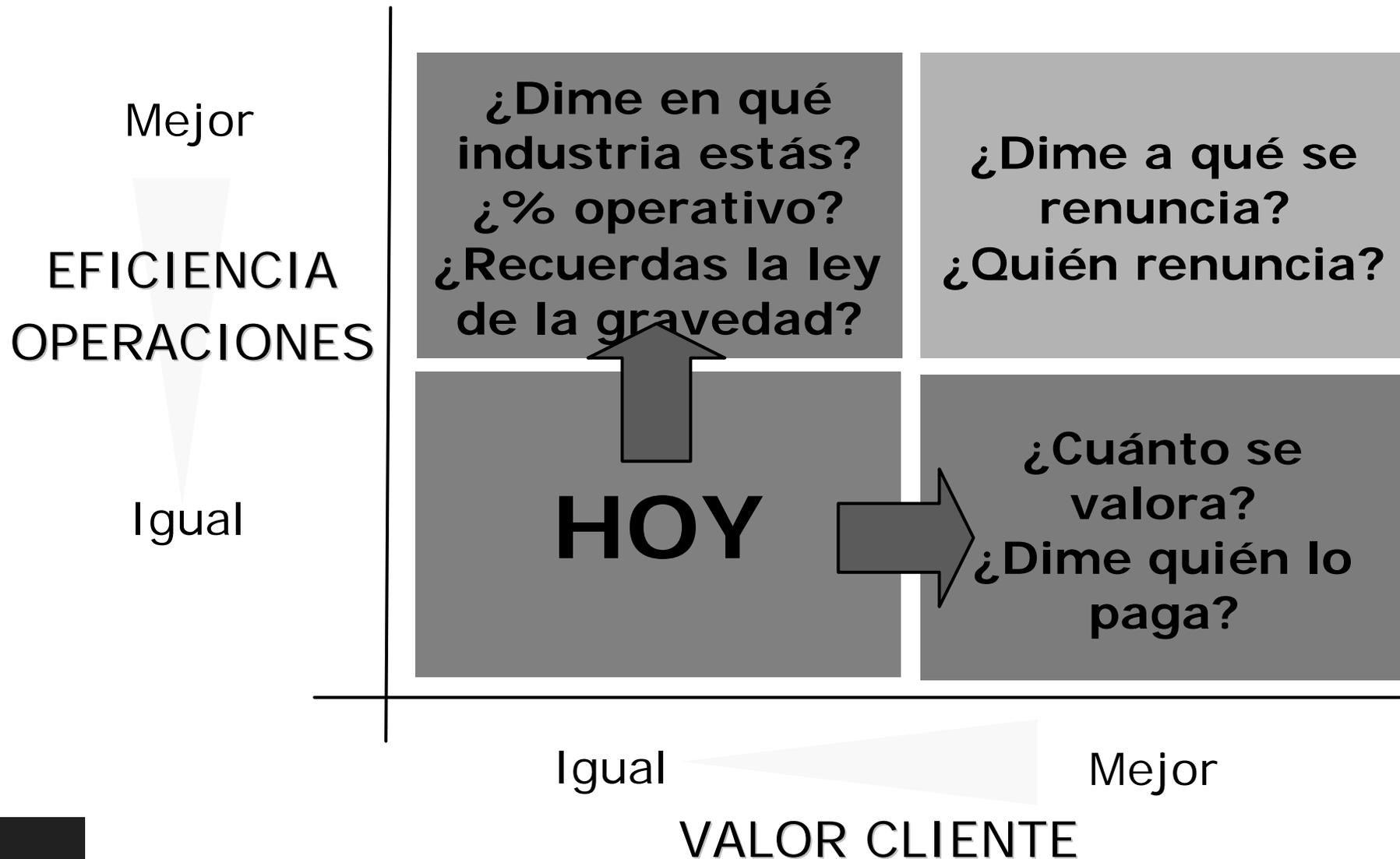
Ventas /empleado	4,0
Ventas /tienda	1,8
Bo.NETO / empleado	0,2
Bo.NETO /Capital	484%



"It is clicks-and-mortar in action."

Marc van Gelder
President and CEO of Peapod

El dilema de la Logística



Algunas frases a recordar

"~~First-to-scale~~, not first-to-market, counted"

master

Louis Borders

"...Los servicios logísticos tendrán que adaptarse a la situación táctica..."

Gral. Rommel

(tras dos intentos fallidos de entrar en Egipto por falta de aprovisionamiento)

"el objetivo de la logística es superar el tiempo y el espacio ... "

**Y desgraciadamente
estos no desaparecen**

Gordon Newell