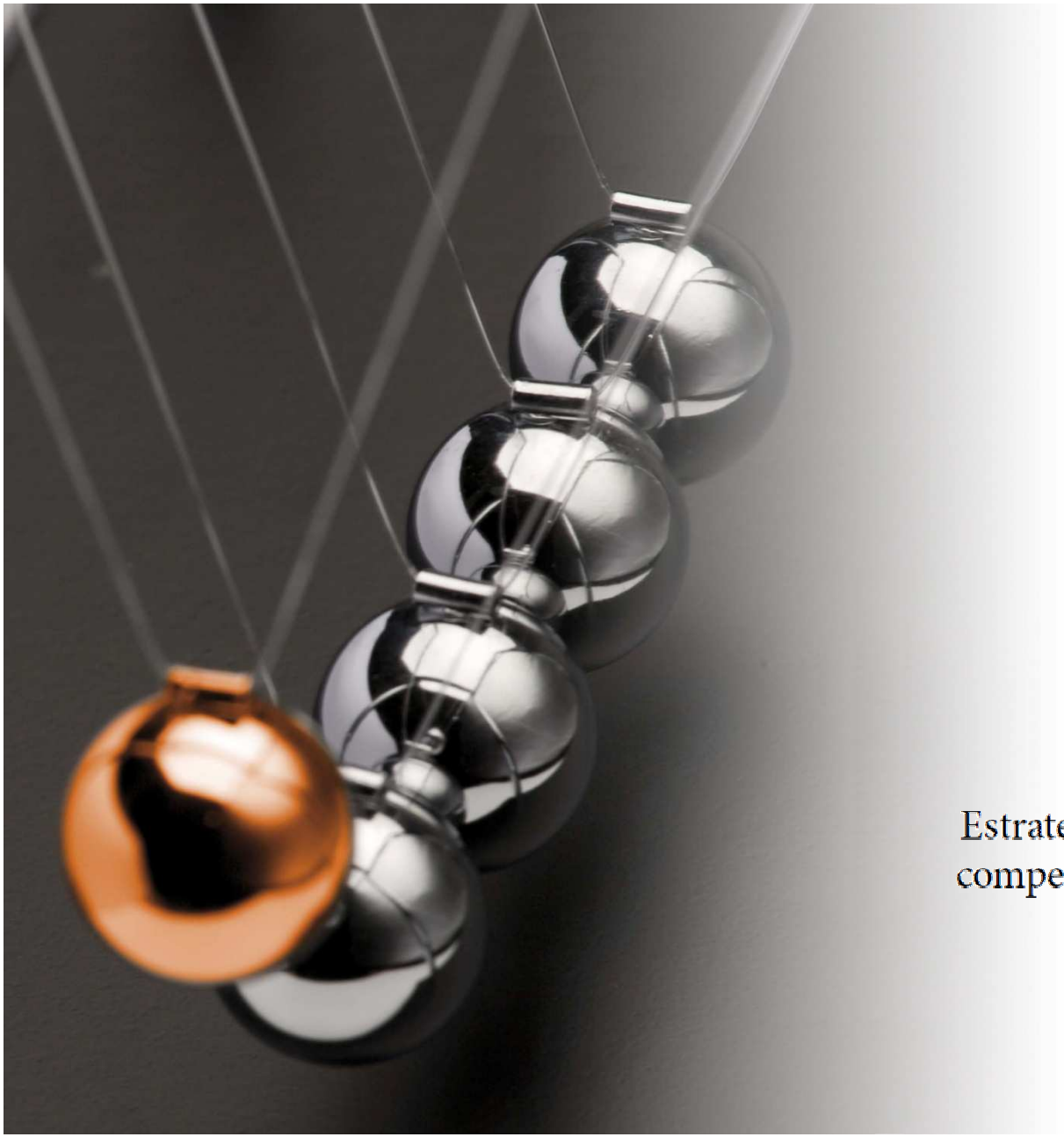


Gestión horizontal

Estrategias, técnicas y herramientas para incrementar la competitividad de las Centrales de Compra y Servicios

Javier Panzano

Valencia, 9 de noviembre de 2010

Desde otro Punto de Vista

¿Qué es esto?

¿Y esto?

Introducción

Introducción

Estados Unidos

- **Estados –** 50 estados
- **Población** – 302 millones de hab.
- **Moneda** – dólar estadounidense ($, USD)
- **Lengua oficinal** - ninguna
- **PIB** – 13.790.000 millones USD
- **PIB per cápita** – 45.662 USD
- **Lema** – "De muchos, uno" (desde 1789)
- **Capital** – Washington D.C.
- **Forma de gobierno** – Rep. Fed. democrática

Unión Europea

- **Miembros –** 27 países
- **Población** – 497 millones de hab.
- **Moneda** – euro (€, EUR) – no todos
- **Lengua oficial** - 23
- **PIB** - 18.493.000 millones USD
- **PIB per cápita** – 37.209 USD
- **Lema** – "Unidos en la diversidad"
- **Sedes** – Bruselas, Estrasburgo, Luxemburgo
- **Forma de gobierno** – unión supranacional

Introducción

DECATHLON

- **Año de fundación –** 1976
- **Slogan** – Siempre en forma
- **Facturación** – 900 mill. € (4.500 mill. € total)
- **PdV** – 57 (405 en el mundo)
- **Cobertura** – 17 países
- **Grupo Internacional** – Groupe Mulliez
- **Website** – www.decathlon.es

INTERSPORT®

- **Año de fundación –** 1968
- **Ranking** – líder mundial
- **Facturación** – 285 mill. € (8.370 mill. € total)
- **PdV** – 350 (5.049 en el mundo)
- **Cobertura** – 35 países
- **Grupo Internacional** – Intersport Int'l Corp.
- **Website** – www.intersport.es

Introducción

¿qué está ocurriendo en el mercado español?

- **Nuevos entrantes** (nacionales e internacionales)
- Formatos **más verticales**
- Grandes **inversiones** en expansión y en marketing
- Procesos de **fusión**, **cooperación** y **adquisiciones**
- **Nuevos hábitos** de comportamiento del consumidor
- Proliferación de **PdV modernos y de mayores dimensiones**

Introducción

Los **mercados** están

cambiando,

y en consecuencia …

Introducción

… las pymes están perdiendo competitividad…

- Menores **cuotas de mercado**
- Extremadamente **sensibles a cambios** del entorno
- Menor **rentabilidad** de sus negocios
- Bajo **reconocimiento de marca**
- Posicionamiento de **obsolescencia** y de **dimensión local**
- No atraen buenos **profesionales**
- Cierre por **falta de sucesión** o por **incapacidad para competir**

Introducción

debilidades

amenazas

¿formatos verticales?

D.A.
F.O.

fortalezas

oportunidades

Introducción

Introducción

Los grandes **no** se
"comen" a los pequeños.

Los más **rápidos** se
"comen" a los más lentos.

Introducción

El asociacionismo

El **asociacionismo** consiste en sumar esfuerzos y compartir ideales, dando origen a respuestas colectivas.

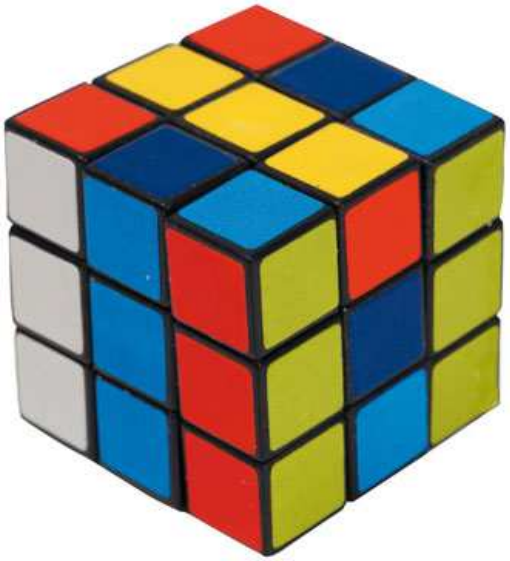
Introducción

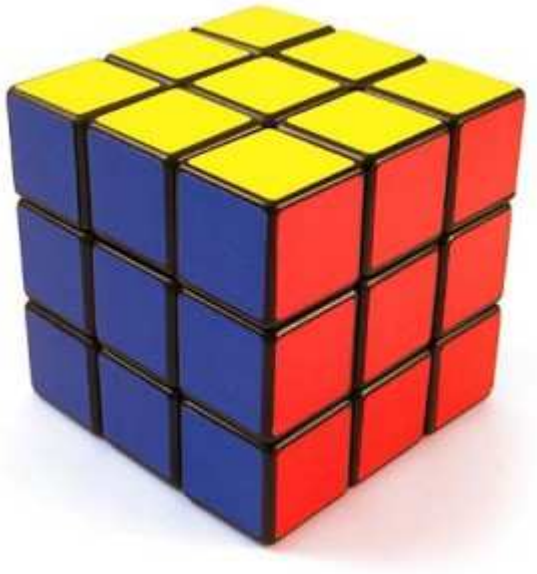
Cadenas horizontales

- Son organizaciones que se crean a partir de **unión** de varios empresarios.
- Suelen operar bajo una misma **marca** comercic
- Todos conservan la **personalidad jurídi** individual.
- Ninguno pierde la **titularidad** de sus empresas
- Se reparten el mercado por **zonas** geográficas
- Prestan **servicios de valor añadido** a asociados

Introducción

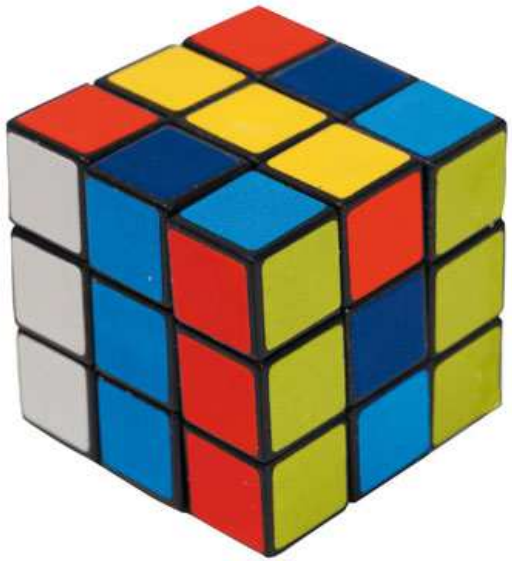
Asociacinismo vs. **Asociacionismo**





Introducción

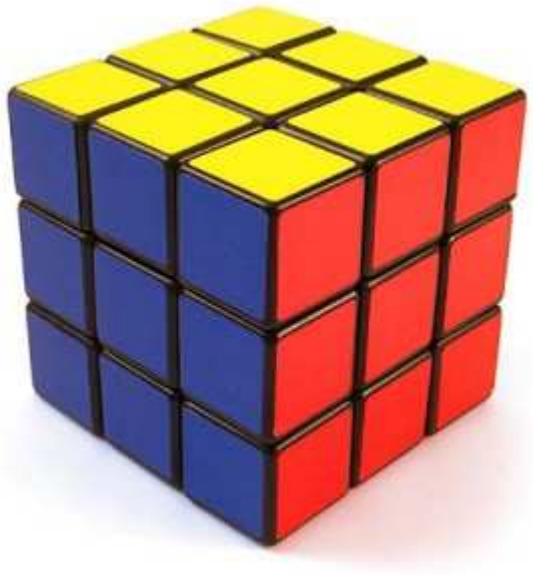
Asociacinismo



- Cortoplacismo
- Inmovilismo
- Exceso de ineficiencias
- Ombliguismo
- Falta de compromiso y disciplina
- Actitudes deshonestas

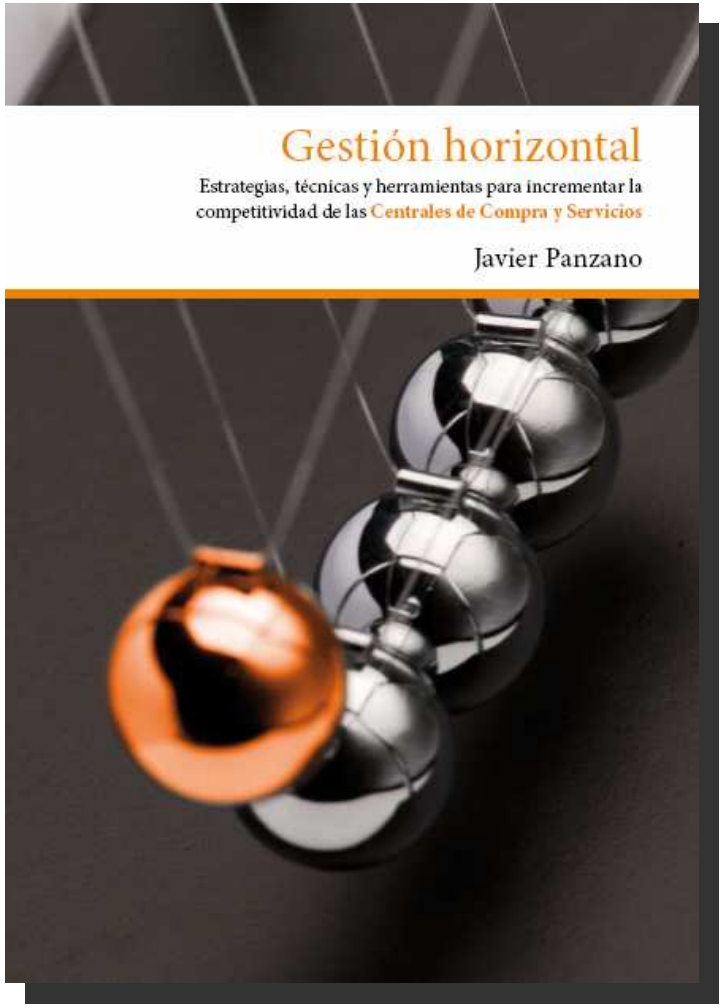
Introducción

Asociacionismo



- Equilibrio
- Visión estratégica
- Identidad
- Gestión eficiente
- Personas y relaciones
- Compromiso y disciplina

Qué aporta



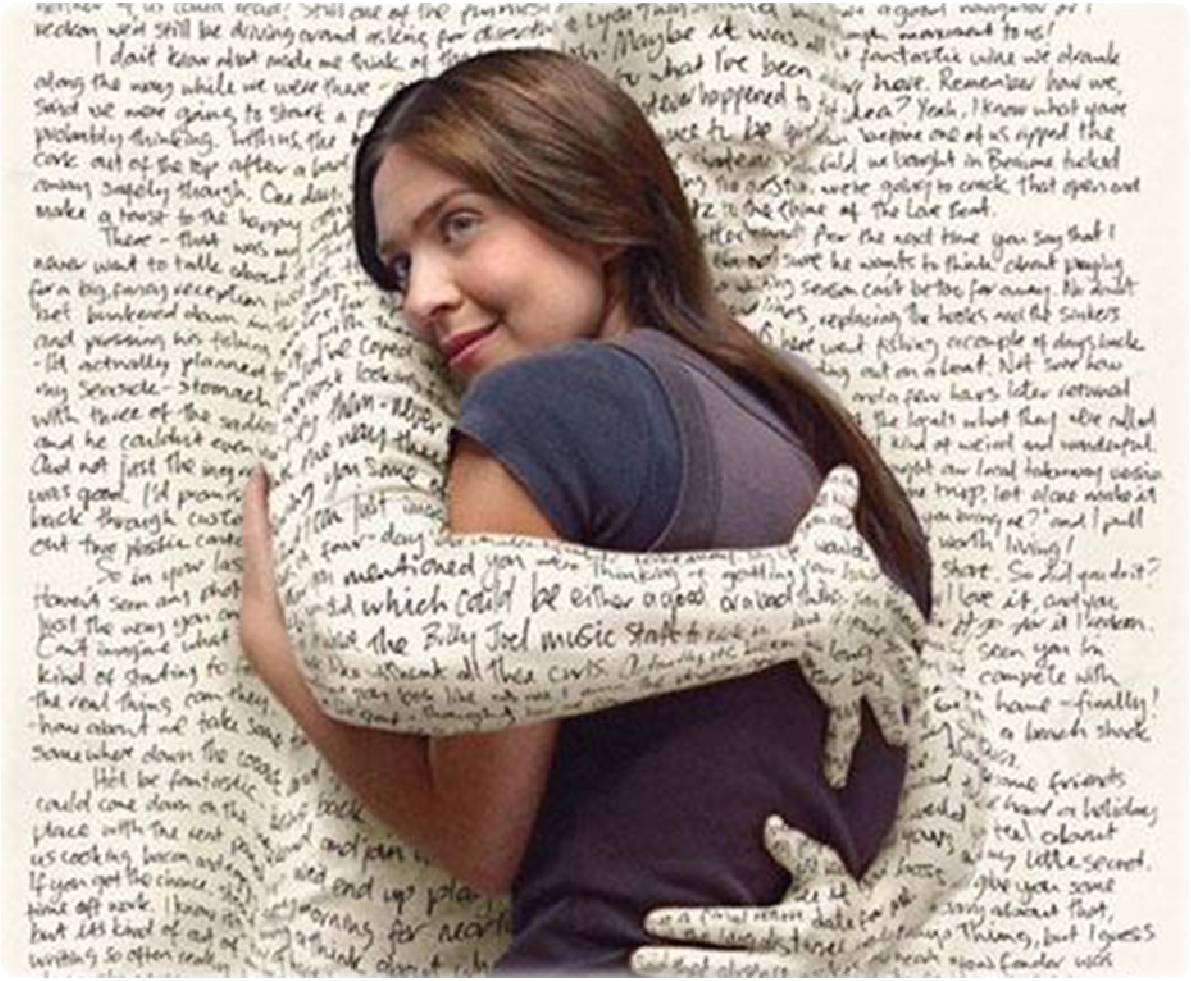
- Pone en valor las claves del asociacionismo moderno: operativa, procesos, tendencias, retos, recomendaciones y herramientas.

- Guía práctica para crear CCS, impulsarlas y gestionarlas con éxito.

- Instrumentos de gestión para incrementar la capacidad competitiva.

Objetivo

Difundir las ventajas del modelo de negocio de las CCS como vía para incrementar la competitividad de las pymes asociadas.



A quién se dirige

- Empresarios y profesionales que quieran poner en marcha una CCS
- Socios, asociados y directivos de las CCS
- Profesores y estudiantes de Universidades y Escuelas de Negocios
- Instituciones relacionadas con la distribución comercial

Portada

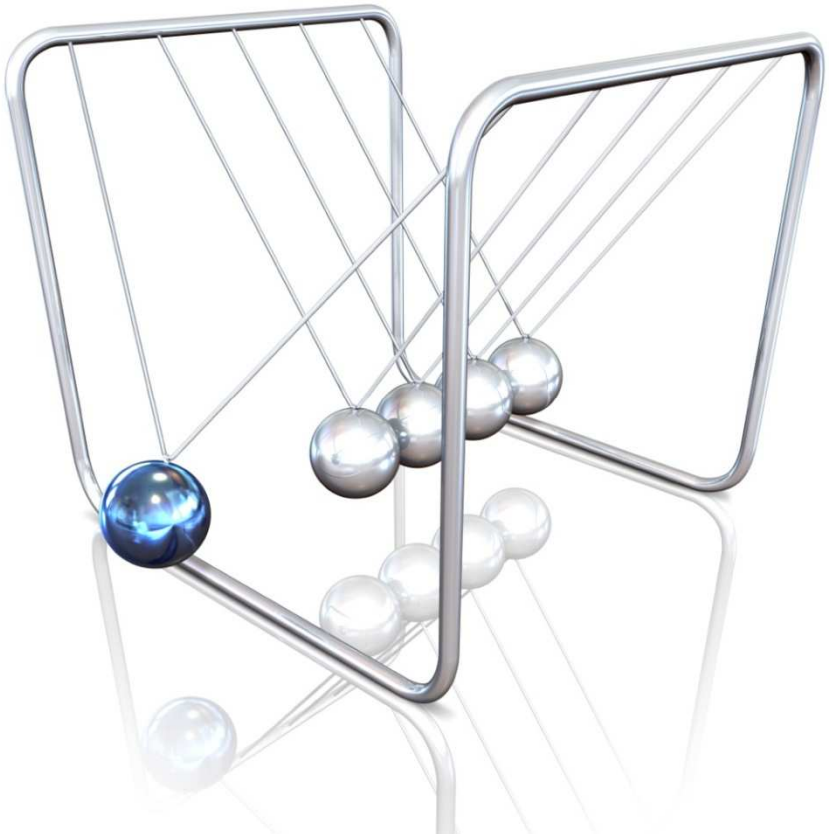
Título

Gestión horizontal

Subtítulo

Estrategias, técnicas y herramientas para incrementar la competitividad de las Centrales de Compra y Servicios

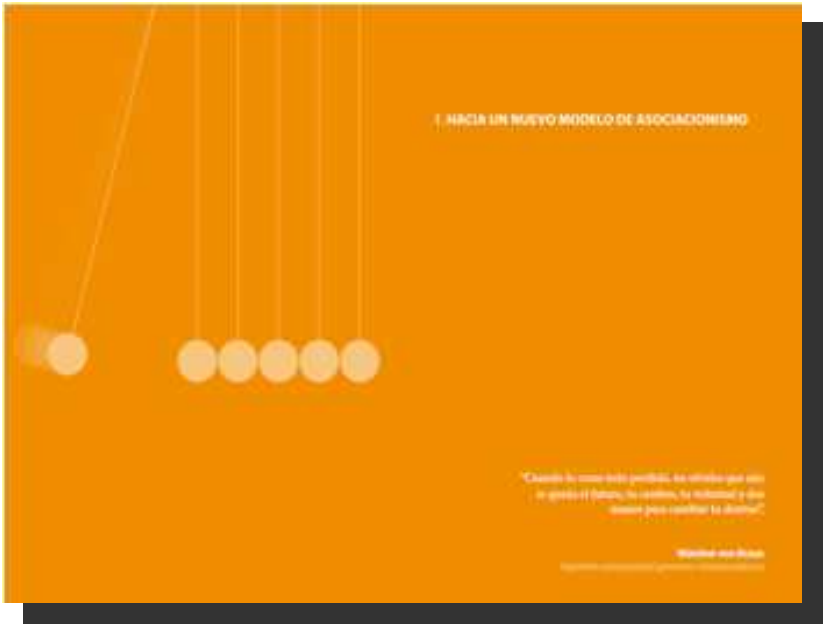
El péndulo de Newton



- Es el eje conductor de Gestión horizontal
- Creado para demostrar teorías de Newton
- Representa la esencia de las CCS:
  - conserva la energía:
    (las empresas asociadas empujan/arrastran a otras)
  - y la transforma en movimiento
    (innovación, mejores prácticas, proyectos)

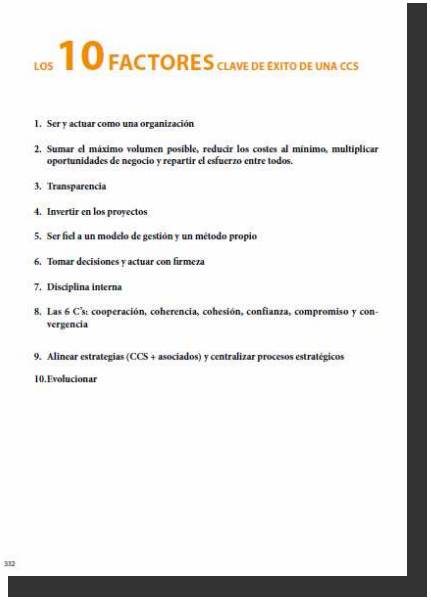
Estructura

1



2

3



Contenido

1 Hacia un nuevo modelo de asociacionismo

2 La creación de una CCS

3 Gestión de una CCS

4 La caja de herramientas de la Gestión horizontal

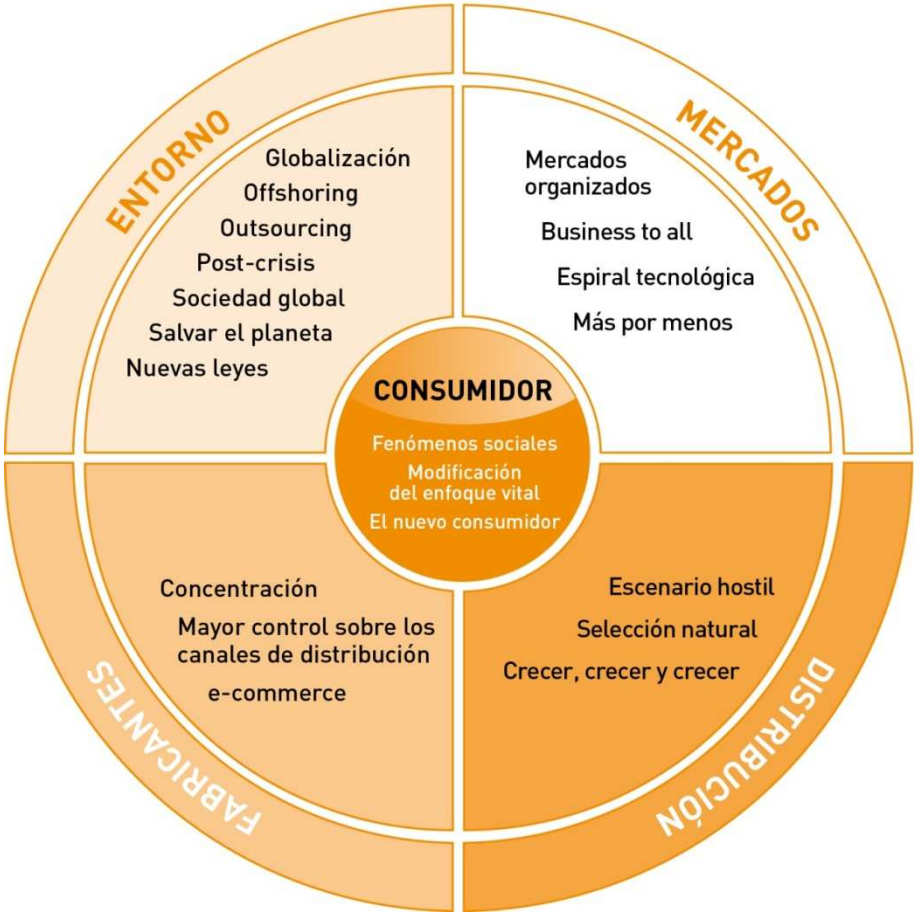
5 Experiencias horizontales

6 Claves para el éxito de una CCS

Contenido

1 Hacia un nuevo modelo de asociacionismo

Nuevo modelo de asociacionismo



- Tendencias:
  - Entono
  - Mercado
  - Fabricantes
  - Distribución
  - Consumidor
- Impacto de los cambios en la cadena de suministro
- Gestión horizontal = nuevo modelo de asociacionismo
- **El asociacionismo en 10 ideas**

Nuevo modelo de asociacionismo

- fraude
- reclamaciones
- marcas blancas
- impuestos
- sanciones
- morosidad
- desempleo

- riesgo/crédito
- ventas
- rotaciones
- precios
- márgenes
- nº de PdV

Las estrategias tradicionales no suelen ser útiles cuando los entornos son distintos

Nuevo modelo de asociacionismo

Optimización de la Cadena de suministro sectorial

O. DE APOYO → Operadores logísticos → SIG's → S.A.T.

OPERADORES → Fabricantes Importadores → Mayoristas → Centrales de Compra → Plataformas distribución → Detallistas → Consumidor

CONCENTRACIÓN

REDUCCIÓN INEFICIENCIAS

Contenido

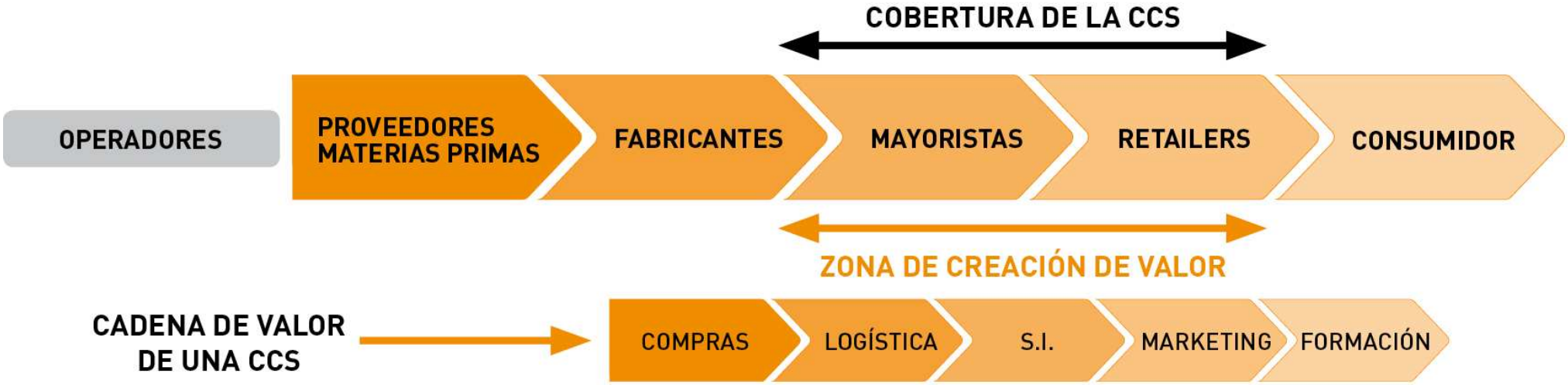
2 La creación de una CCS

La creación de una CCS

- Qué son las CCS
- Tipología
- Modelo de negocio
- Cómo ponerlas en funcionamiento
- Estructuración interna de sus miembros
- Bases estratégicas
- Proyección internacional

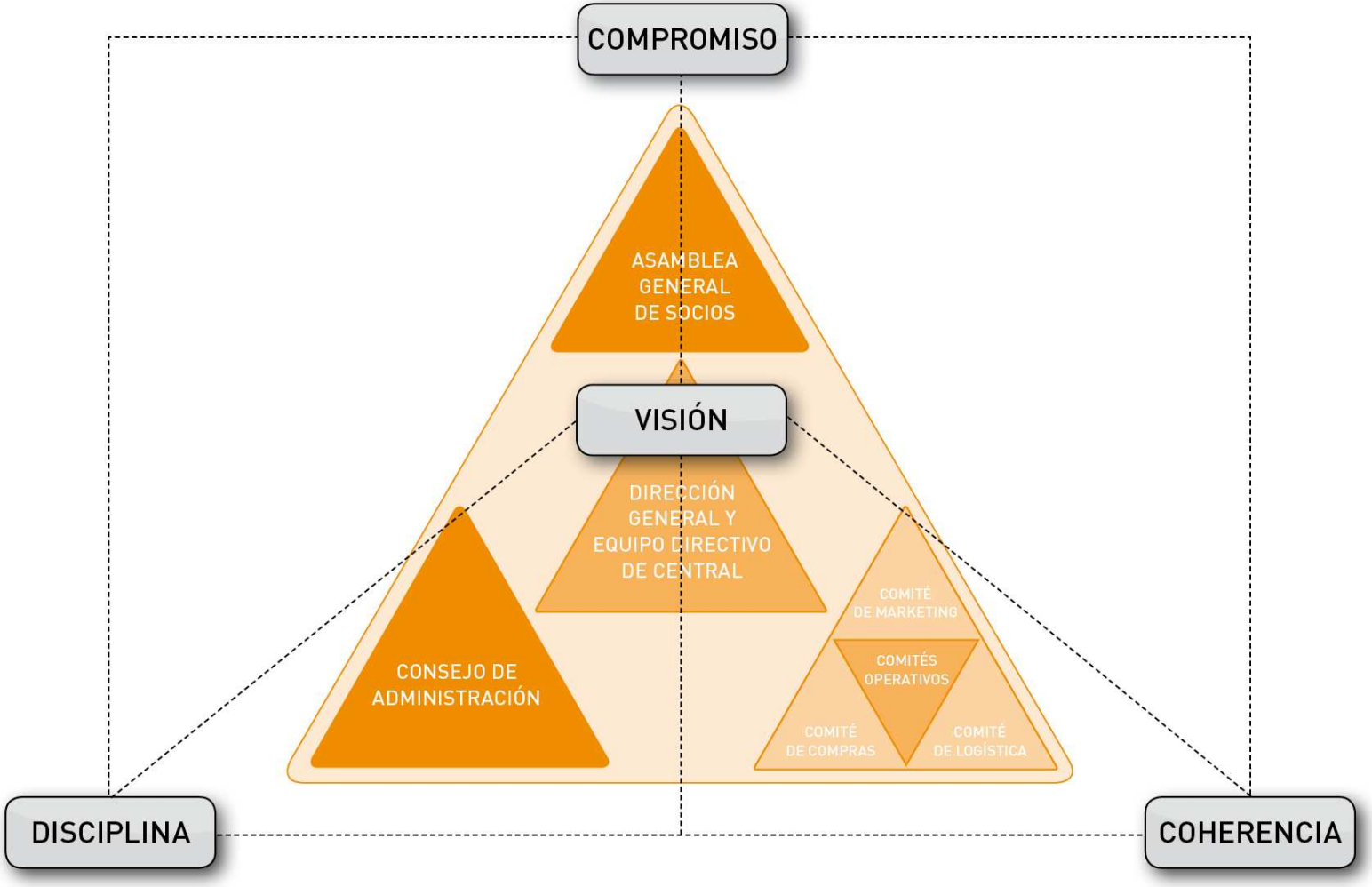
- **La creación de una CCS en 10 etapas**

La creación de una CCS

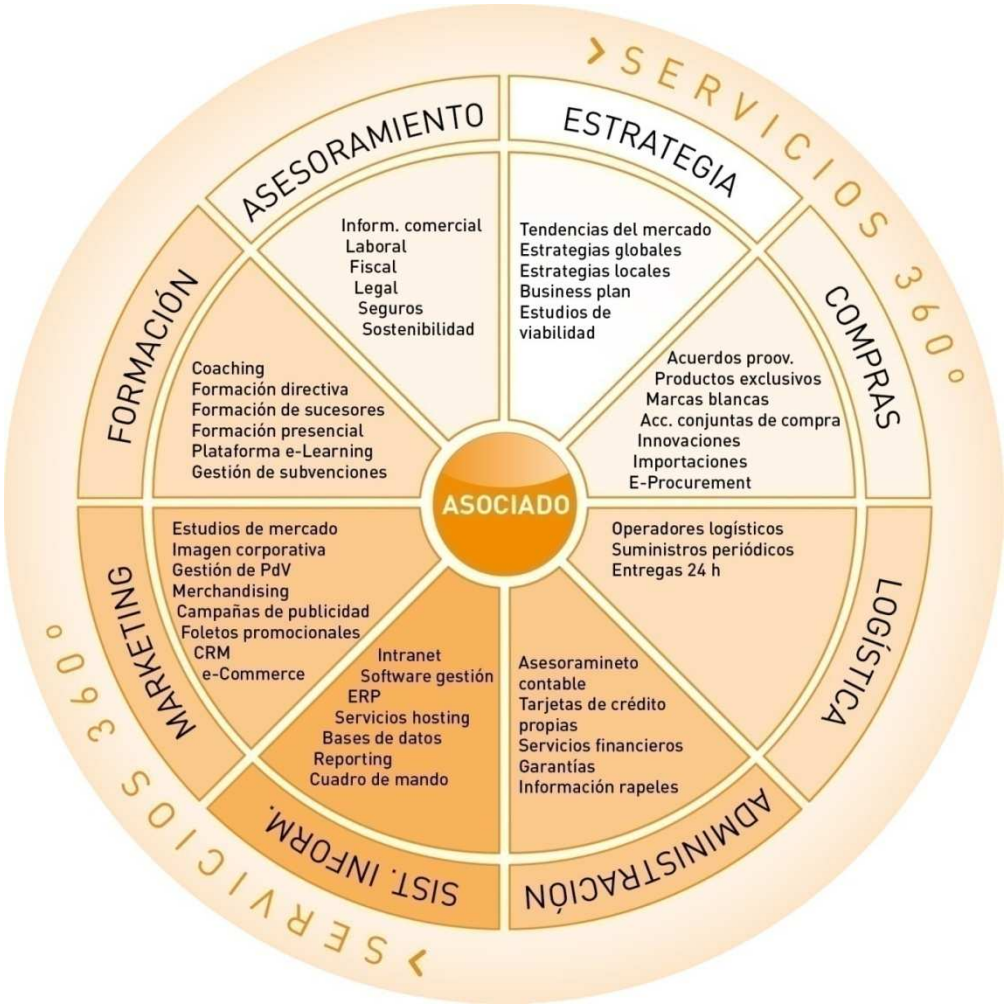


Añadir valor = Transformar clientes **con necesidades** en clientes **satisfechos**

La creación de una CCS



La creación de una CCS



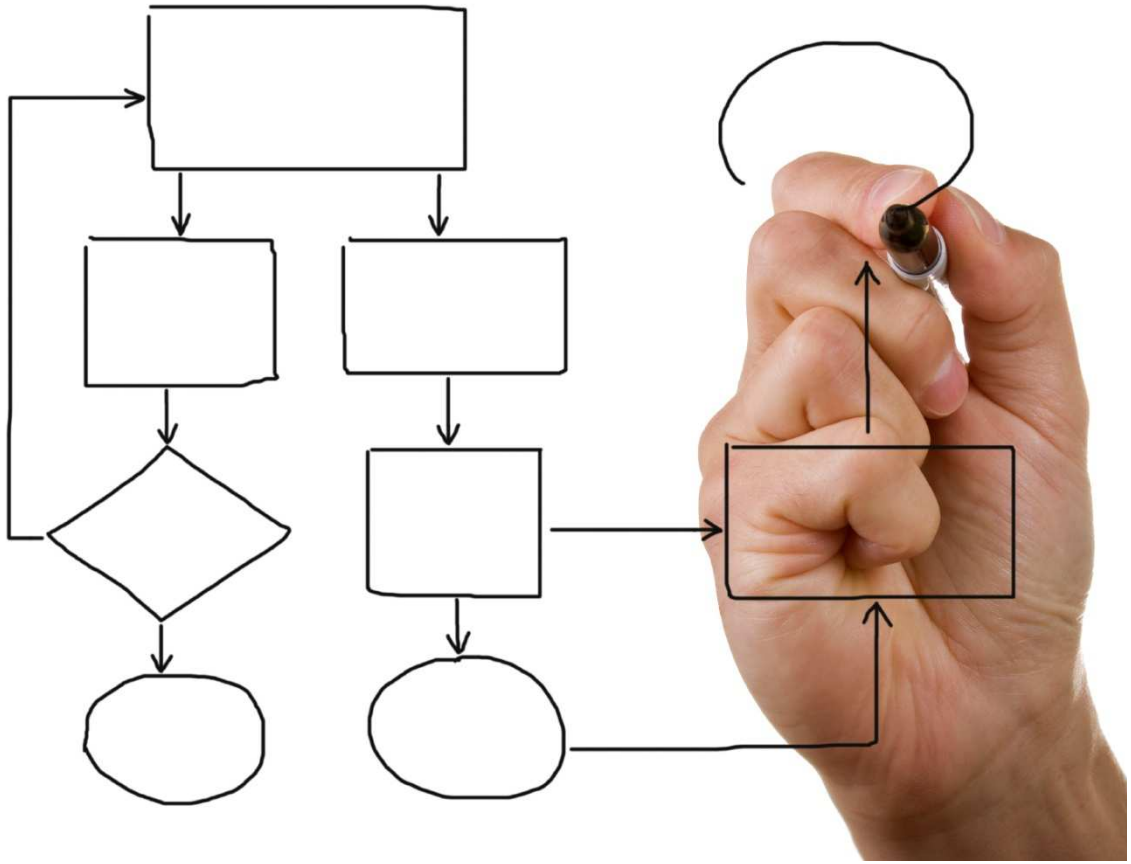
Contenido

3 Gestión de una CCS

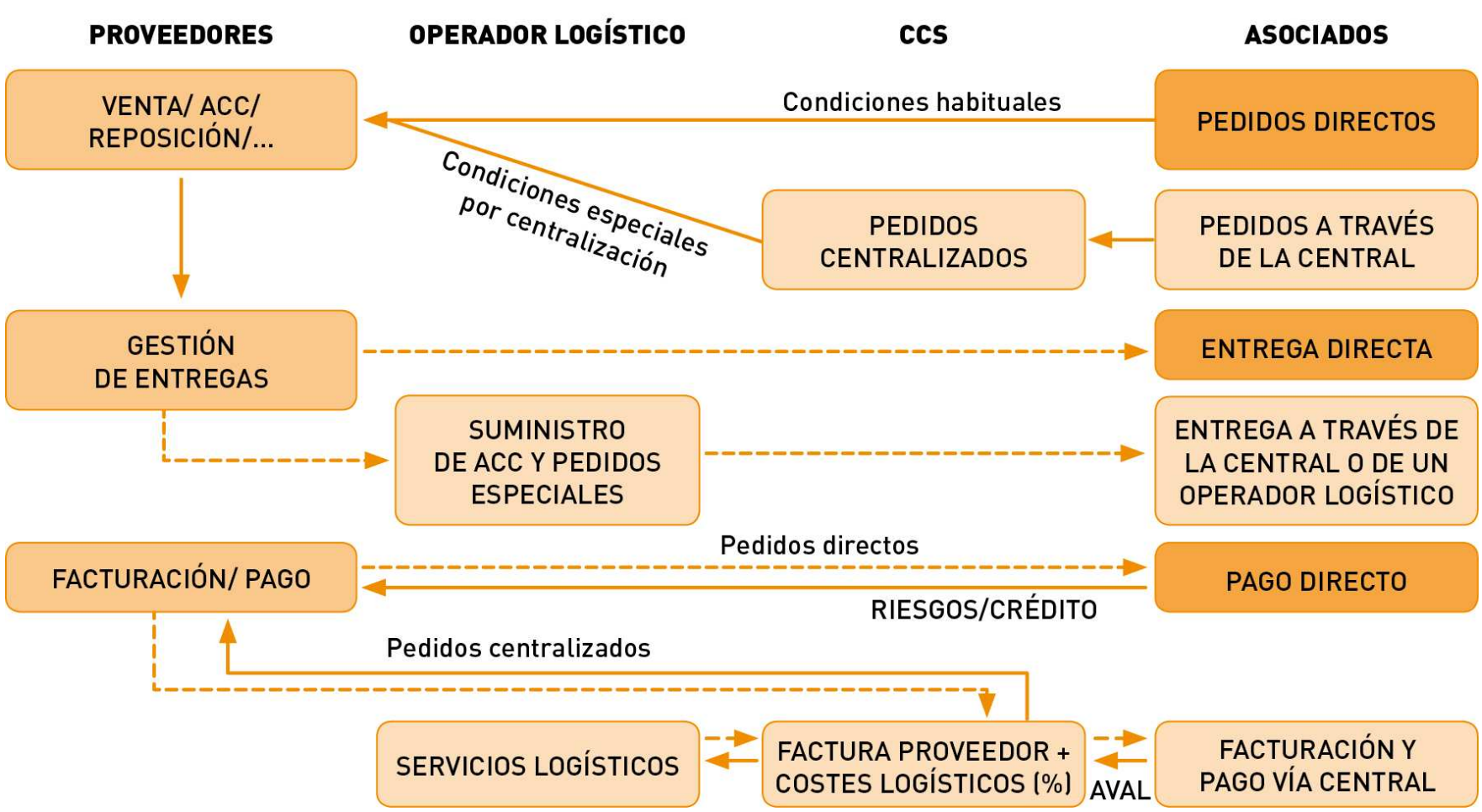
Gestión de una CCS

- Principales áreas de gestión de las CCS:
  - Expansión
  - Compras
  - Logística
  - Administración
  - Sistemas de Información
  - Marketing
  - Comercial
  - Gestión del conocimiento

- **Las 10 estrategias para gestionar eficazmente una CCS**



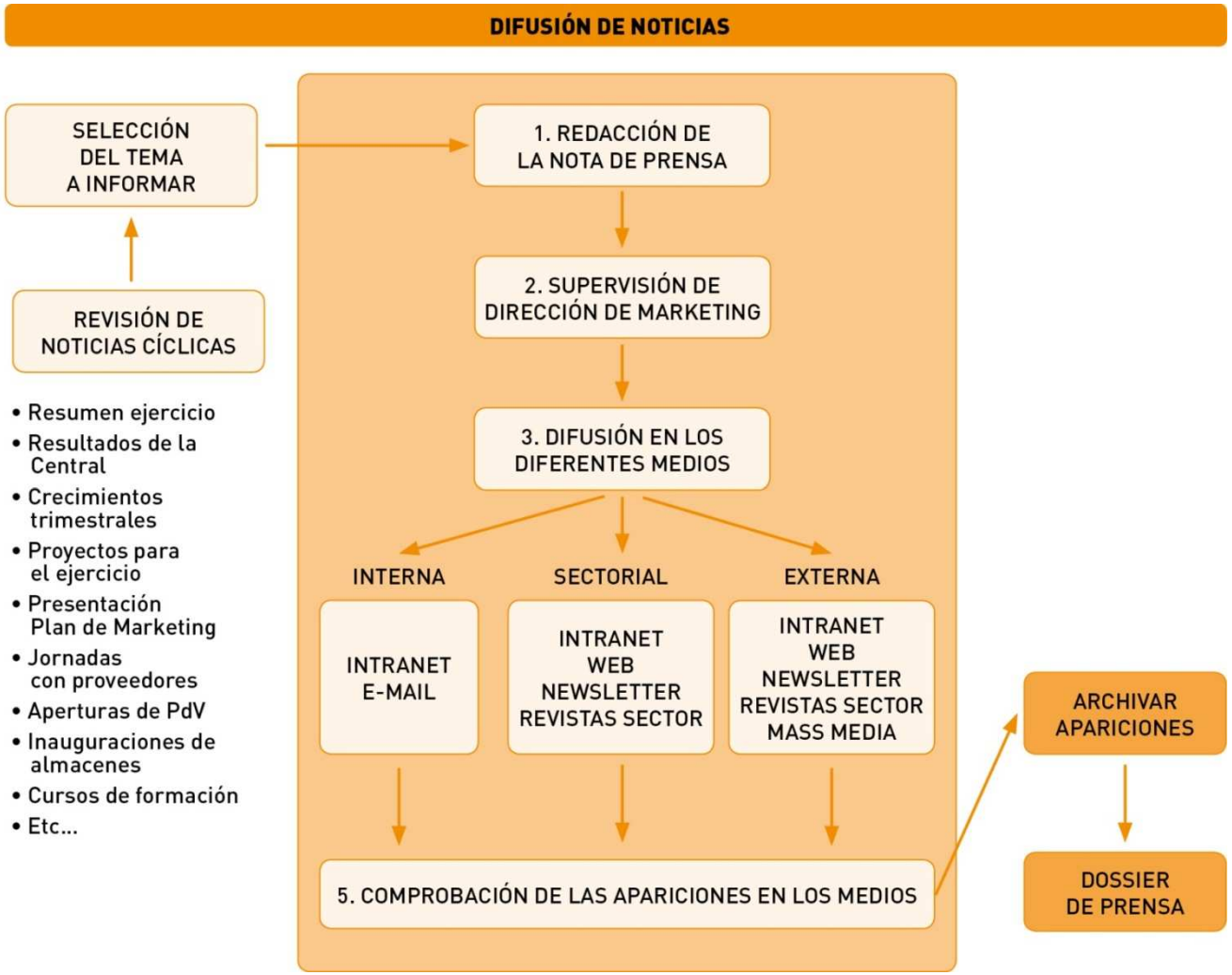
Gestión de una CCS



Gestión de una CCS

ÁREA	LOGÍSTICA		
FUNCIONES	APROVISIONAMIENTO	ALMACENAJE	TRANSPORTE
ACTIVIDADES	I	II	III
	• Realización de pedidos • Programaciones de entradas • Medir calidad servicio del proveedor • Control de costes y condiciones comerciales • Logística inversa – previsión y control de devoluciones	• Recepción y comprobación de mercancía • Clasificación e integración en stock • Gestión del espacio de almacén • Gestión de Stocks • Embalaje y etiquetado • Logística inversa – reintegración en stock, reciclaje o destrucción	• Planificar rutas • Preparación de pedidos • Ejecución de cross docking • Coordinar red de transporte • Suministro a Punto de Venta • Suministro a cliente final • Logística inversa - recogida

Gestión de una CCS



Gestión de una CCS

OBJETIVOS

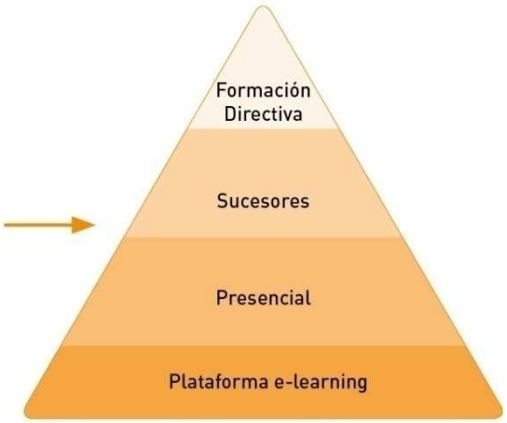
- Optimizar procesos internos
- Cualificación del personal
- Incrementar motivación
- Capacidad de prescripción del PdV
- Enseñar a trabajar en "vertical"
- Profesionalización del sector

DESTINATARIOS

- Equipo Centrales
- Socios y asociados
- Empleados de sociedades regionales
- Personal de los PdV

OPTIMIZACIÓN EFICIENCIA

PIRÁMIDE DEL CONOCIMIENTO



FINANCIACIÓN

- Subvenciones públicas
- Entidades colaboradoras
- Recursos internos
- Participantes

4 La caja de herramientas de la gestión horizontal

La caja de herramientas

Herramientas de análisis

Herramientas de planificación

Herramientas de ejecución

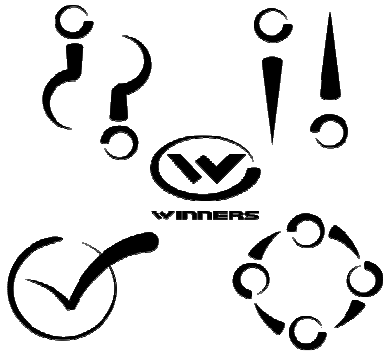
Herramientas de control

La caja de herramientas

1

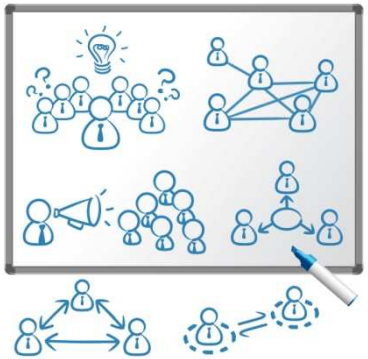
Auditoria estratégica

2



Winners: adaptación a entornos cambiantes

3



Business Plan

4

Plan estratégico

5

MerchanGame

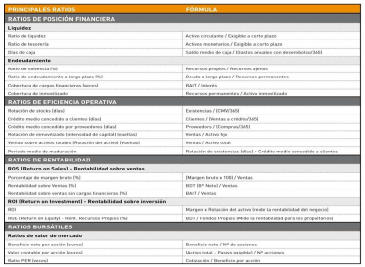
MerchanGame: estrategia en el PdV

6

7

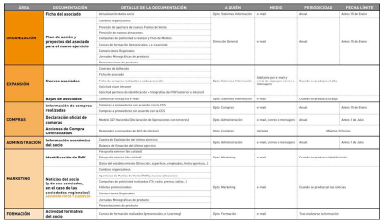
Briefing

8



Ratios

9



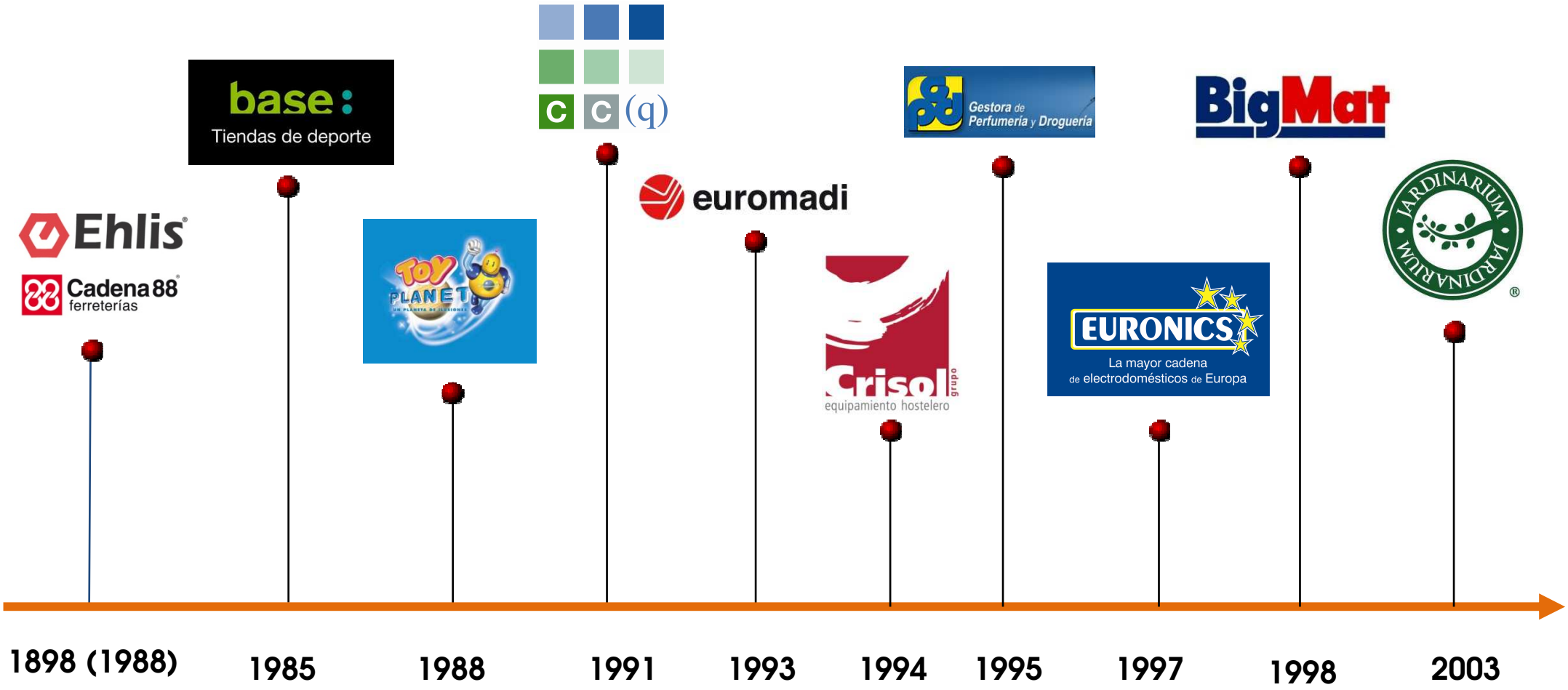
Reporting

10

Cuadro de Mando

5 Experiencias horizontales

Experiencias horizontales



Contenido

6 Claves para el éxito de una CCS

Claves de éxito de una CCS

1. Ser y actuar como una organización
2. Sumar el máximo volumen posible, reducir los costes al mínimo, multiplicar oportunidades de negocio y repartir el esfuerzo entre todos.
3. Transparencia
4. Invertir en los proyectos
5. Ser fiel a un modelo de gestión y un método propio
6. Tomar decisiones y actuar con firmeza
7. Disciplina interna
8. Las 6 C's: cooperación, coherencia, cohesión, confianza, compromiso y convergencia
9. Alinear estrategias (CCS + asociados) y centralizar procesos estratégicos
10. Evolucionar

Gestión horizontal en internet

Gestión horizontal en internet

- Minisite www.gestiónhorizontal.es
- Website www.anceco.com
- Blog www.ideoblogia.es
- Redes sociales

Muchas gracias