
Caso HOSUPSA. El valor de los datos y la transformación digital en el sector *retail*

PID_00284869

Joan Torres Moreno

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Joan Torres Moreno

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Ramón González Cambray

Primera edición: octubre 2021
© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Autoría: Joan Torres Moreno
Producción: FUOC
Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. La compañía.....	7
1.1. El negocio	8
1.2. La estructura organizativa	10
1.3. La decisión del CIO	11
1.4. Situación actual de las aplicaciones	12
2. Reto 1. El valor de los datos.....	14
2.1. Reflexión estratégica	14
2.2. Objetivos del proyecto de <i>reporting</i>	15
3. Reto 2. Transformación digital.....	19
4. Anexo 1. Cadena de valor.....	21
5. Anexo 2. Estructura organizativa.....	22

Introducción

Era muy tarde cuando bajo una intensa tormenta, el CIO abandona las oficinas para dirigirse a su casa. De camino iba pensando en todo el trabajo que durante los últimos años se había realizado en HOSUPSA.

La compañía había hecho grandes inversiones y los progresos eran notables. Sin embargo, le preocupaba cómo debía abordar los próximos retos estratégicos que tenía que liderar:

- Reto 1: convertir los datos en valor para la toma de decisiones.
- Reto 2: definir la estrategia de transformación digital.

La tormenta se había calmado y en el horizonte parecía verse cómo el cielo azul empezaba a ganar terreno al intenso gris que lo cubría todo.

1. La compañía

HOSUPSA es una empresa española con un volumen de facturación de mil millones de euros y dispone de una plantilla de dos mil empleados, centrando su actividad principalmente en dos tipos de cliente: la hostelería (HORECA) y los supermercados.

Aunque su negocio consiste en el suministro de productos de alimentación, droguería, perfumería y bebidas a estos tipos de clientes, las necesidades de los clientes en términos de suministro, surtidos y *pricing* eran muy diferentes, por lo que la compañía contaba con diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN) para atender a cada colectivo y unos sistemas de información y tecnología de información (SI/TI) complejos, pero totalmente alineados a los requerimientos del negocio.

El modelo de negocio de HOSUPSA consiste en seleccionar, de entre el conjunto de los productos que los fabricantes tenían en el mercado, aquellos que se adecúan mejor a las necesidades de sus clientes, suministrándolos de una forma eficiente y llevándose un pequeño margen por la gestión. El negocio de la distribución alimentaria era claramente un negocio de alta rotación y márgenes bajos.

HOSUPSA gestiona varias secciones de productos: seco, refrigerado, congelado, fruta y verdura, carne y pescado. Una de las características diferenciales de HOSUPSA en el mercado es precisamente su amplitud de surtido, además de la calidad en el servicio. Para ello, la empresa había seleccionado más de veinte mil referencias.

El ámbito geográfico de HOSUPSA es nacional, incluyendo en el territorio tanto el servicio a la península como a las islas Baleares e islas Canarias.

Para poder gestionar adecuadamente todo este ámbito geográfico, HOSUPSA dispone de una red logística y red de oficinas que se adaptan a las necesidades del servicio.

1) Red logística:

- Cinco plataformas logísticas ubicadas estratégicamente para cubrir de la manera más eficiente la demanda de los puntos de venta (del inglés, *point of sales* [PoS], o, también, PdV, las siglas correspondientes en castellano).
- La gestión de los almacenes (las entradas, el almacenamiento, la preparación del pedido y la expedición) se realiza con personal propio.

- El transporte está 100 % externalizado a diferentes operadores.
- El gran reto es la gestión coste frente a servicio ante una demanda de venta muy variable que puede doblarse durante los meses de campaña.

2) Red de oficinas:

- Barcelona (central), Madrid, Sevilla y Canarias.

Todas las instalaciones que HOSUPSA, gestiona, es decir, las oficinas, las plataformas logísticas y los PdV son en régimen de alquiler. Es decir, HOSUPSA no dispone de activos inmobiliarios.

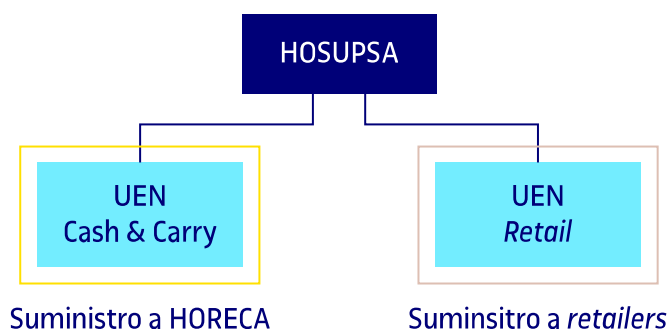
En el anexo 1 se describe la cadena de valor.

1.1. El negocio

La empresa cuenta con dos principales UEN según el tipo de cliente (figura 1): la hostelería (HORECA) y las pequeñas tiendas de *retail* (supermercados) que operaban bajo diversos tipos de acuerdos comerciales. En definitiva, la compañía actuaba como un mayorista en la distribución alimentaria de alimentos y bebidas.

Además, las UEN funcionaban como centros de beneficio y cada una de ellas tenía sus propios requerimientos por lo que respecta a la información, lo cual suponía un esfuerzo importante para el departamento de SI/TI.

Figura 1. Las UEN de HOSUPSA



Los requerimientos de cada UEN eran los siguientes:

1) HORECA:

- La venta exclusiva a profesionales de la restauración independiente: bares, cafeterías, restaurantes, etc.

- La venta se realiza a través de PdV físicos denominados *cash & carry* (C&C), con superficies de entre 1.500 y 3.000 m² ubicados, principalmente, en zonas industriales cercanas a importantes núcleos de población.
- La ubicación estratégica de, aproximadamente, cien centros a lo largo del territorio nacional, principalmente cubriendo toda la zona costera.
- El surtido específico para restauración con grandes formatos de venta mínimos.
- La gestión promocional adaptada a las necesidades de la demanda.
- La totalidad de los C&C son propiedad de HOSUPSA y utilizan su enseña, pero los locales están en régimen de alquiler.

2) *Retail*:

- La venta a supermercados. El cliente de HOSUPSA es el dueño del supermercado que, a su vez, venderá esos productos a clientes finales o consumidores.
- HOSUPSA no dispone de supermercados propios. Existen los siguientes tipos de formatos comerciales:
 - Franquicia: el supermercado utiliza alguna de las enseñas de HOSUPSA.
 - Supermercados independientes: el supermercado mantiene su enseña propia (p. ej., Supermercado Jiménez), pero HOSUPSA le realiza el suministro de los productos y el asesoramiento del negocio.
- La tenencia de, aproximadamente, mil franquicias con diferentes formatos y condiciones comerciales, y mil supermercados independientes.
- La venta se realiza a través de PdV físicos, es decir, los supermercados de entre 100 y 300 m² ubicados principalmente en barrios de poblaciones, lo más cerca posible de los consumidores.
- Los supermercados de barrio cuya diferenciación está en el servicio y la proximidad al cliente.

La figura del asesor comercial

En *retail* existe la figura del asesor comercial. El asesor se encarga de realizar toda la operativa comercial con los clientes *retail* (la captación de pedidos, la información del surtido disponible para el cliente, la negociación de precios y el volumen de compra, etc.) y, a su vez, realiza ciertas tareas administrativas de soporte como facilitador de la relación entre el cliente y HOSUPSA. Cada asesor suele tener una cartera de clientes que oscila entre veinticinco y cuarenta.

En la figura 2 pueden distinguirse los dos formatos de negocio que se han explicado anteriormente. La imagen de la izquierda corresponde con un establecimiento típico de supermercado y la imagen de la derecha, con un establecimiento *cash & carry* en donde pueden distinguirse los amplios espacios, las dimensiones de las estanterías y el tamaño de los huecos especialmente diseñados para favorecer al aprovisionamiento con formatos de mayor volumen de producto para los clientes profesionales cuya unidad de compra no es la unidad, sino el retráctil, la caja o la paleta.

Figura 2. Fotografía de un establecimiento Retail (izquierda) y *cash & carry* (derecha)



1.2. La estructura organizativa

El comité ejecutivo de HOSUPSA lo forman seis personas:

- 1) director general
- 2) director ejecutivo de ventas
- 3) director ejecutivo comercial
- 4) director ejecutivo de finanzas
- 5) director ejecutivo de personas y corporativo
- 6) director ejecutivo de logística, organización y sistemas de información

La estructura de los departamentos que dependen de cada miembro del comité ejecutivo es la siguiente:

1) Dirección general:

- proyectos estratégicos
- auditoría interna

2) Dirección ejecutiva de ventas:

- UEN *cash & carry*
- UEN *retail*
- marketing

3) Director ejecutivo comercial:

- negociación con proveedores (compras)
- aprovisionamiento
- *pricing* y surtidos

- compras internas

4) Director ejecutivo de finanzas:

- control de gestión
- administración
- contabilidad
- tesorería

5) Director ejecutivo de personas y corporativo:

- gestión de personas
- jurídico
- prevención de riesgos laborales (PRL)
- calidad y medio ambiente
- atención al cliente
- prensa y comunicación
- seguridad corporativa

6) Director ejecutivo de logística, organización y sistemas de información:

- logística de almacenes
- logística de transporte
- sistemas de información y tecnologías de información (IT)
- procesos
- obras y mantenimiento

La representación gráfica de la estructura organizativa se detalla en el anexo 2.

1.3. La decisión del CIO

En el año 2005, HOSUPSA apostó fuertemente por SAP como ERP, pero el CIO tenía claro que ante los dos retos estratégicos que tiene que liderar, seguirá la misma metodología de tres pasos que hasta ahora le ha asegurado su éxito en su carrera profesional:

- 1) Definir la estrategia de SI/TI alineada con la estrategia del negocio.
- 2) Coordinar las áreas de negocio para diseñar los procesos de negocio.
- 3) Identificar los SI y TI para apoyar los procesos de negocio previamente definidos, buscando las soluciones del mercado que mejor se adaptasen a las necesidades de la organización.

Por fin, con el coche ya aparcado y un atardecer precioso, el CIO había tomado la determinación de compartir su situación con otras personas familiarizadas con procesos de reflexión estratégica, cuyo resultado le llevaría a saber cómo gestionar ambos retos estratégicos.

1.4. Situación actual de las aplicaciones

Las aplicaciones principales que se disponen en HOSUPSA son las siguientes:

- **SAP R3.** Gestiona los principales procesos transaccionales de la empresa, principalmente los procesos de compras, *pricing*, surtidos, aprovisionamiento, administración y finanzas, RR. HH. y CRM (gestión de relaciones con clientes).
- **Gestión documental: Documentum.** Aplicación que permite almacenar de manera centralizada en formato digital todos los documentos generados por la organización para no tener que imprimirlos.
- **Sistemas de reporting.** Permiten realizar informes recogiendo la información principal y más básica del negocio: las ventas, el margen, los stocks, la cuenta de resultados y la pérdida. Los datos se extraen utilizando herramientas de analítica de datos de SAP, en concreto SAP BO (en inglés, *business objects*) y SAP BEX, atacando a un repositorio común de datos que es SAP BW (también llamado SAP BI).
- **Electronic Data Interchange (EDI).** Integración a través del intercambio de ficheros con proveedores, clientes y *partners*. EDI no es una aplicación, sino simplemente un estándar de comunicación de mensajes: pedidos, facturas, albaranes, confirmación de recepción, etc.
- **Webs corporativas** destinadas básicamente a la comunicación con clientes.
- **Sistemas de gestión de los puntos de venta (PdV).** Corresponden a soluciones estándares de mercado verticales (es decir, especializadas en la gestión de los procesos de negocio de UEN). Han sido desarrolladas y se mantienen por parte de proveedores externos.
 - **HORECA.** GECASH es el nombre de la aplicación que gestiona de manera integral todos los procesos de negocio del PdV del negocio *cash & carry*.
 - **Retail.** GESUP es el nombre de la aplicación que gestiona de manera integral todos los procesos de negocio del PdV del negocio supermercado.

- **Sistema de gestión de almacén (SGA).** Aplicaciones utilizadas en todas las plataformas logísticas que aseguran la gestión operativa de los procesos logísticos: las entradas, el almacenamiento, la preparación y la expedición.
- **Sistemas de gestión del transporte (TMS).** Aplicación que optimiza las rutas de transporte para que sean lo más eficiente posible.
- **QlikView.** El departamento de Marketing dispone de la herramienta Qlik-View para visualizar datos de comportamiento básico de los clientes de acuerdo con el historial de ventas. En concreto, para identificar si han dejado de comprar definitivamente («perdidos»), si han dejado de comprar de manera temporal («dormidos»), etc.
- **PORCLI: portal de clientes *retail*.** Interfaz web a disposición del *retailer* y de la fuerza de ventas *retail* que permite realizar los siguientes procesos básicos de negocio:
 - **Gestión de pedidos.** Contempla el envío de pedidos, ya sea por la creación de una lista de artículos o a través de una carga por un fichero externo. También se dispone de los precios de tarifa, promoción o precio negociado de cada uno de los clientes.
 - **Pasarela de pago.** Permite el pago por tarjeta a través de la pasarela de pago.
 - **Gestión de devoluciones.** Devoluciones de los productos por referencias, correcciones de precio y cantidad de los pedidos realizados.
 - **Gestión financiera.** Automatiza los procesos administrativos proporcionando toda la información financiera necesaria para el cliente y para su gestión. En concreto, el listado de facturas, la cartera del cliente y el riesgo del cliente.
 - **Reporting.** Agrupa diferentes informes tanto para los clientes, como para la fuerza de ventas (equipo comercial de HOSUPSA que tiene la responsabilidad de gestionar una determinada cartera de clientes de *retail*).
- **Owncloud.** Aplicación de compartición de ficheros de gran volumen con empresas externas. Por razones de seguridad, se ha bloqueado el uso de otras herramientas como Wetransfer o Dropbox.
- **Data warehouse.** Decidió crearse un *data warehouse* (en castellano, ‘almacén de datos’) separado para explotar toda la información de gestión del almacén y sacar diferentes informes básicos. Este *data warehouse* tiene el nombre de DWH y la ejecución de los informes se realiza a través de la herramienta de SAP BO.

2. Reto 1. El valor de los datos

Actualmente, la empresa no ha sido capaz de satisfacer las continuas demandas de información de las áreas de negocio y de todos los departamentos a través de las herramientas decisionales anteriormente descritas debido a sus limitaciones técnicas e informacionales. Esta situación ha provocado una falta grave de capacidad en el proceso de toma de decisiones en el negocio que está impactando directamente en los resultados.

También han ido surgiendo una serie de incidencias técnicas que han provocado «parones» informacionales importantes durante varios meses que demuestran que los entornos actuales no son estables.

Estas dos situaciones han provocado que el Comité ejecutivo esté bastante insatisfecho con la situación actual y que haya asignado al CIO la tarea de aportar una solución definitiva a cubrir las necesidades informacionales de todas las áreas de negocio con SI/TI robustos.

2.1. Reflexión estratégica

En el pasado, algunos departamentos (p. ej. el de marketing) han tomado decisiones sobre la implantación de aplicaciones para solucionar retos puntuales informacionales que no eran escalables. No puede repetirse esta situación de generación de varios repositorios de información. Tener un único repositorio de información corporativa será uno de los pilares en los que se basará nuestra estrategia de *business intelligence* (BI).

Antes de tomar decisiones sobre los SI/TI necesarios, el primer paso para el CIO es definir la **estrategia de *business intelligence* (BI) corporativa**, alineada con la estrategia de negocio, que satisfaga los requisitos informacionales y que, posteriormente, deberá ser apoyada por la estrategia de SI/TI.

Figura 3. Alineamiento estratégico



La estrategia de BI es el resultado del análisis de la situación actual de los sistemas de BI, de la definición del modelo futuro (tras conocer las necesidades informacionales de la organización) y, finalmente, como resultado de este proceso de análisis, se definirá el plan de acción que va a permitir a la organización implantar este cambio.

Las necesidades informacionales serán el resultado de una serie de reuniones de trabajo con los diferentes departamentos de negocio en donde también se definirán los objetivos del proyecto que se explican a continuación.

2.2. Objetivos del proyecto de *reporting*

Los requisitos que se han definido para el nuevo sistema de BI son los siguientes:

1) Disponer de información operativa y analítica coherente de forma actualizada para la gestión diaria de las áreas de la compañía que sea adecuada para cubrir las distintas necesidades de los usuarios de acuerdo con los procesos y perfiles de usuario definidos.

2) Desarrollar aplicaciones analíticas que aporten valor añadido en el análisis de los procesos estratégicos y tácticos de la compañía. Los procesos involucrados de las diferentes áreas de la organización son los siguientes:

- Administración y finanzas:
 - Finanzas: balance de situación y cuenta de resultados.

- Administración de clientes: control de riesgo.
- Cuadro de mandos económico-financiero.
- Tesorería.
- Compras:
 - Aprovisionamiento: gestión de pedidos, de *stocks* de plataforma y de roturas de *stock* (faltas).
 - Cuadro de mandos comercial (compras).
 - Negociación: gestión de precios de compra, de ofertas, de contratos, de condiciones y de proveedores.
 - *Pricing*: gestión precios de venta centros y *retail*.
 - Surtidos: gestión de surtidos.
- Control de gestión:
 - Analítica y *reporting* de operaciones.
 - Control presupuestario.
 - Gestión de inversiones.
- Desarrollo de negocio:
 - Cuadro de mandos de desarrollo de negocio.
 - Cuadro de mandos integral ligado a la estrategia de la compañía.
 - Gestión de expansión: aperturas, cierres y análisis de mercado.
 - Marketing: segmentación de clientes y análisis de campañas.
- Dirección:
 - Cuadro de mandos de dirección.
- Logística:
 - Cuadro de mandos de logística.
 - Gestión de mercancía en plataforma: recepción, movimiento interno, expedición, transporte y logística inversa.
 - Gestión de los gastos de personal: productividades de los preparadores.
- Ventas:

- Cuadro de mandos de operaciones (ventas).
- Gestión comercial en el centro: gestión de promociones, planificación de personal y gestión de clientes.
- Gestión de mercancía en tienda: recepción y gestión del *stock*.
- Gestión venta mayorista: gestión de clientes, control de franquiciados, gestión de herramientas para el franquiciado, logística directa (RFD) y gestión de visita de clientes.
- Recursos humanos:
 - Cuadro de mandos de RR. HH.
 - Gestión de personas: desempeño, productividad, nóminas, absentismo y control de presencia.
 - Control de la pérdida.
 - Gestión postventa: atención al cliente interno y externo (SAI) y gestión de reclamaciones.
 - Seguridad corporativa: control de incidencias.

3) Disponer de información operativa y analítica coherente de forma actualizada para la gestión diaria de las áreas de la compañía, adecuada para cubrir las distintas necesidades de los usuarios de acuerdo con los procesos y perfiles de usuario definidos.

4) Almacenar la suficiente información histórica de acuerdo con las necesidades analíticas de cada proceso en cada área: evolutivos, seguimientos, comparativos, etc.

5) Disponer de un entorno de explotación «usable» por los diferentes interlocutores: ágil y de fácil utilización y aprendizaje.

6) Ganar flexibilidad en el análisis de la información para facilitar la adaptación a los cambios de necesidades de negocio.

7) Potenciar la inteligencia de negocio ofreciendo herramientas analíticas que permitan derivar información relevante de los datos, analizar operaciones o iniciativas y dar soporte a la toma de decisiones tácticas y estratégicas de la compañía.

8) Creación de un modelo de información flexible y fácilmente escalable.

9) Mejorar el tiempo de respuesta en todos los aspectos: la carga de información en el sistema, la obtención rápida de los resultados en la ejecución de consultas y la interacción ágil con la información visualizada.

10) Establecer una duración máxima del proyecto de 1,5 años.

Lectura recomendada

Como complemento que os permitirá identificar retos informacionales adicionales en el sector *retail*, proceded a la lectura del siguiente documento:

J. L. Cano; G. Costa (2015). «*Business Intelligence* aplicado al *retail*: ganar con información privilegiada». *Marketing y Ventas* (nº 129, págs. 42-47). Harvard Deusto.

3. Reto 2. Transformación digital

HOSUPSA siempre ha mantenido una relación multicanal con sus clientes en cada una de sus dos unidades de negocio. En concreto, estos múltiples canales han sido gestionados de la siguiente manera:

1) HORECA

- **Cash & carry:** el cliente profesional se desplaza a los PdV y allí es atendido por el personal de HOSUPSA.
- **Canal de atención telefónica:** el cliente puede contactar telefónicamente con el PdV más cercano y, en concreto, acostumbra a ser con los responsables de las secciones de fresco (fruta y verdura o carnes y pescado) para realizar los encargos que, posteriormente, irá a recoger en el establecimiento.

2) Retail

- **Fuerza de ventas:** un equipo de comerciales que se esfuerzan en estar al lado del cliente de *retail* para garantizar el asesoramiento que necesiten, enfocado principalmente la captación de pedidos.

Esta fuerza de ventas ya dispone de la tecnología necesaria para garantizar que puedan trabajar de manera remota accediendo a los sistemas corporativos.

- **PDA:** el cliente *retail* dispone de un dispositivo que permite enviar pedidos a través de la lectura de los códigos de barra de las referencias e introducir la cantidad que necesita.

Una vez que finaliza el proceso anterior, la información almacenada en este dispositivo puede descargarse en GESUP para su posterior envío o bien puede enviarse directamente desde el dispositivo conectándolo a la línea telefónica.

- **PORCLI:** ya hace años que HOSUPSA desarrolló una interfaz web para permitir a sus clientes *retail* realizar las operativas básicas de forma remota.

HOSUPSA ha decidido iniciar su proceso de transformación digital diseñando la estrategia de digitalización. Para ello, seguirá un proceso de reflexión de planificación estratégica que abarca las siguientes fases:

- 1) Comprensión de la estrategia del negocio.
- 2) Análisis de los SI/TI.
- 3) Formulación de la estrategia.
- 4) Plan de implantación.

Ved también

D. López (2020). «Introducción a la transformación digital». En: *Los cuatro ejes de la transformación digital de las compañías*. UOC.

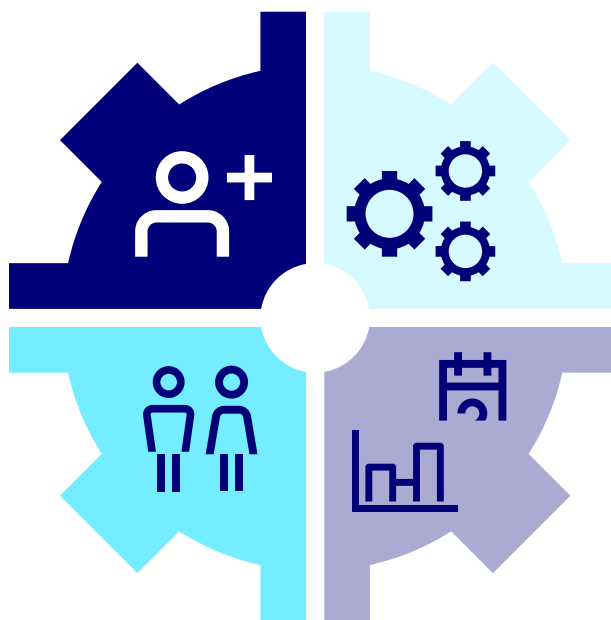
Figura 4. Ejes de la transformación digital en las empresas

1) Estrategia y modelo de negocio

- Estrategia y visión
- Transición de físico a digital
- Nuevos modelos de negocio
- Globalización digital

4) Personas y colaboradores

- Compartir conocimiento
- Trabajo distribuido
- Flexibilidad de recursos
- Captación y gestión del talento digital


2) Experiencia de cliente

- Analítica de cliente
- Crecimiento de conjunto
- Puntos de contacto
- Conversación y reputación
- Construcción de plataformas y omnicanalidad

3) Procesos operacionales

- Repensar y simplificar procesos
- Digitalización de procesos
- Innovación y transparencia
- Analítica y decisiones basadas en datos
- Integración de sistemas

Lecturas recomendadas

Las siguientes lecturas profundizan en el eje transformacional de experiencia de cliente y, en concreto, en la omnicanalidad del sector *retail*:

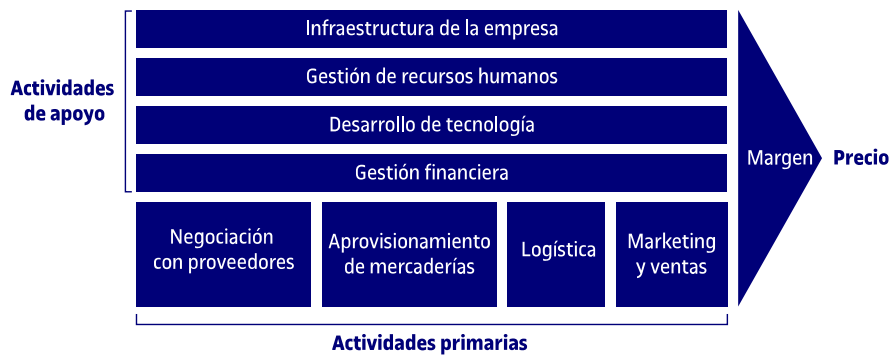
S. Krtolica (2019). «Omnicanalidad y entorno físico: hacia una experiencia aún más coherente e ininterrumpida». *Marketing y Ventas* (nº 157, págs. 40-45). Harvard Deusto.

D. R. Bell; S. Gallino; A. Moreno (2015). «Cómo triunfar en un mundo omnicanal». *Business Review* (nº 242, págs. 66-76). Harvard Deusto.

4. Anexo 1. Cadena de valor

HOSUPSA es un mayorista de distribución del sector de alimentación cuya cadena de valor corresponde a la figura 5.

Figura 5. Cadena de valor de HOSUPSA



La actividad primaria de logística corresponde exclusivamente a logística de distribución. Es decir, engloba las siguientes actividades:

- **Gestión de almacenes:** almacenaje y manipulación.
- **Gestión del transporte:** incluye tanto tráiler (grandes volúmenes) como capilar (pequeños volúmenes utilizando otro tipo de camiones) y en las modalidades terrestre y marítima para poder llegar a los clientes ubicados en islas dentro del territorio nacional.

5. Anexo 2. Estructura organizativa

Figura 6. Estructura organizativa de HOSUPSA

