

Caso de estudio 2: Home Depot

Cuando se embarque en proyectos para mejoras en el hogar, Home Depot podría ser un buen lugar para empezar. Esta empresa es el mayor minorista del mundo especializado en productos para mejoras en el hogar, el cuarto minorista más grande del mundo, que opera 2,256 tiendas en Estados Unidos, Canadá y México, así como un negocio en línea.

También ha sido el minorista de más rápido crecimiento en la historia de Estados Unidos. Home Depot se enfoca en los mercados “hágalo usted mismo (DIY)” y profesional con su selección de más de 400,000 artículos, entre ellos madera, pisos, artículos de plomería, productos para jardín, herramientas, pintura y aparatos domésticos. Home Depot también ofrece servicios de instalación para alfombrados, ebanistería y otros productos.

Home Depot fue fundada en 1978 por Bernie Marcus y Arthur Blank como una empresa de servicios múltiples para los propietarios de casa del tipo “hágalo usted mismo” y para los contratistas que buscaban materiales de renovación de hogares y herramientas. Las primeras dos tiendas de Home Depot abrieron el 22 de junio de 1979 en Atlanta, Georgia.

Con un espacio aproximado de 60,000 pies cuadrados, cada tienda era un enorme almacén que contenía 25,000 productos distintos, mucho más que la ferretería promedio de ese tiempo. Las cajas vacías apiladas en los niveles altos de las repisas daban la ilusión de tener aún más productos. Home Depot eclipsó a la competencia.

Desde el principio, los asociados capacitados de las tiendas Home Depot podían ofrecer el mejor servicio al cliente en la industria, guiando a las personas a través de proyectos como colocar tejas, cambiar una válvula de llenado o manejar una herramienta eléctrica. Home Depot revolucionó la industria de mejoramiento del hogar al llevar el conocimiento y las herramientas a los consumidores, al mismo tiempo que les ahorra dinero.

El éxito inicial de Home Depot se basó en un modelo de negocios descentralizado, en el que las tiendas se administraban casi de manera independiente y estaban llenas de vendedores conocedores y con experiencia en los distintos sectores de la construcción. Los gerentes a nivel regional y de tiendas tomaban las decisiones en cuanto a qué mercancía tener en cada tienda y qué cantidad de artículos iguales mantener en existencia.

Las tiendas individuales eran lo bastante grandes (alrededor de 100,000 pies cuadrados, con ingresos anuales de \$60 a \$80 millones) para almacenar enormes inventarios de materiales y suministros de construcción. Los proveedores enviaban la mercancía directamente a los almacenes de Home Depot, que servían como sus propios centros de distribución.

Durante esos primeros años, Home Depot contaba con poca tecnología. El primer director de información (CIO) de Home Depot, Bob Derhodes, observó que la pieza más importante de tecnología de la información de la empresa era el lápiz número 2. Cada lunes por la mañana, los gerentes de departamento de Home Depot marcaban los pedidos en una lista de inventario y luego entregaban esa lista al personal de captura de datos que tecleaba la información en la computadora. Inclusive en el año 2000 Home Depot carecía de la infraestructura de Hardware para que su CEO enviara un correo electrónico a toda la empresa. A menudo los artículos se quedaban sin existencias debido a que el sistema de inventario era muy deficiente.

Este modelo de negocios y la estrategia de sistemas de información dieron buen servicio a Home Depot hasta cierto punto. Durante sus primeros 25 años, la gerencia de Home Depot se concentró en hacer crecer el negocio, estableciendo tantas tiendas como fuera posible en ubicaciones privilegiadas. Con el tiempo Home Depot había saturado todos los principales mercados metropolitanos y se dirigió a los mercados secundarios para seguir creciendo. La empresa comenzó a construir tiendas más pequeñas cuyo tamaño era más apropiado para esos mercados.

Estas tiendas de menor tamaño carecían del espacio para almacenar inventarios grandes, lo que significaba que no tenían todos los artículos en existencia cuando los clientes querían comprarlos. A menudo, los camiones que transportaban los suministros para cada tienda llegaban medio vacíos. Los empleados de las tiendas invertían el 60% de su día de trabajo en el proceso de almacenamiento y solo el 40% en asistir a los clientes.

Home Depot también tuvo docenas de centros de distribución de madera, almacenes para productos importados y “centros de distribución de cajas” diseñados para manejar artículos voluminosos como tractores de jardín. Esta era una infraestructura de logística muy grande y costosa de mantener para una empresa en el que el 75% de las entregas iban directamente a las tiendas individuales.

Cuando Marcus y Blanc se retiraron en el año 2000, Robert Nardelli, proveniente de GE, tomó su lugar y se convirtió en el director, presidente y CEO de la empresa. Para cuando Nardelli se hizo cargo, Home Depot había perdido su ventaja competitiva ante Lowe's.

Sus tiendas se parecían mucho a las madererías, en tanto que las de Lowe's eran más modernas y acogedoras, y contaban con productos más lujosos dirigidos a las mujeres. Nardelli se esforzó mucho para hacer que la empresa fuera más eficiente, instituyendo muchas medidas y centralizando las operaciones, además de recortar empleos para cumplir con los objetivos de ingresos trimestrales.

Aunque en un principio estas medidas duplicaron los ingresos y redujeron los gastos, enfadaron a muchos de los gerentes de tienda, al personal de base de ventas y a los clientes. Nardelli creía que las ventas de productos para mejoramiento del hogar de cada tienda eran menos importantes debido a la saturación del mercado por parte de la competencia como Lowe's.

Esperaba que el área de negocios de más rápido crecimiento de Home Depot fuera la de servicios de instalación en el hogar, las ventas minoristas por web, las ventas a contratistas comerciales y las operaciones internacionales.

Los sistemas internos de la empresa se habían vuelto cada vez más caros de operar y modificar. Los planes de tecnología de la información de Nardelli exigían una metodología de "TI grande".

En 2002, Home Depot invirtió \$1000 millones para renovar su infraestructura de TI, incluyendo el reemplazo de los sistemas de punto de venta (POS), la creación de un enorme repositorio de datos para acceder a la información de ventas y administración empresarial estándar para todas las operaciones básicas de la empresa, desde los informes financieros hasta el rastreo de inventario.

Se esperaba que el Software empresarial permitiera a los vendedores acceder a los detalles sobre los productos en venta, sus características y disponibilidad, además de buscar información sobre los clientes a quienes estaban atendiendo, incluyendo su historial de transacciones anteriores con la empresa.

Este Software prometía determinar la mezcla correcta de productos para los puntos de venta, establecer los precios regionales y rastrear el inventario

desde las líneas de ensamblaje de los fabricantes hasta las cajas registradoras de la tienda. Nardelli creía que los sistemas de autopago podrían reemplazar a todos los cajeros de las tiendas.

Comenzó a centralizar las compras, la mercadotecnia, la planeación de tiendas y el marketing para lograr economías de escala e invirtió \$2 millones en Software de administración e carga de trabajo para mejorar la eficiencia de las actividades laborales.

Su principal objetivo era reducir los costos generales de operación del negocio y elevar los rendimientos para los accionistas de Home Depot. Los pasillos de autoservicio y estas otras medidas produjeron algunos ahorros, pero no lo suficiente. Bajo el liderazgo de Nardelli, Home Depot siguió perdiendo terreno frente a Lowe's, la cual prestaba mucha atención a los clientes en sus tiendas.

En enero de 2007 Nardelli fue reemplazado por Frank Blake, quien también comenzó a investigar sobre los sistemas de información para ayudar a la empresa con precios competitivos. Home Depot compró BlackLocus, un proveedor de Software de inteligencia de precios competitivos, como ayuda para averiguar cómo comprar sus precios con los de sus competidores y mantener su reputación de tener los precios más bajos. BlackLocus ofrece herramientas de precios automatizadas y optimizadas para los minoristas del mercado mediano y los grandes minoristas en línea, las cuales pueden combinar los datos de precios competitivos a través de Web con los datos de las tiendas en línea de los clientes.

Aunque Nardelli hizo muchas inversiones considerables en tecnología, Home Depot aún tenía muchas formas obsoletas de trabajo. En 2008, Home Depot contrató al CIO Matt Carey, quien anteriormente había estado a cargo de los sistemas de información de eBay y de Wal-Mart. Carey decía que cuando llegó a Home Depot, la tecnología minorista de la empresa se comparaba con lo que otras cadenas poseían en 1990.

Para determinar qué productos carecían de existencias, los vendedores aún tenían que inspeccionar físicamente las repisas. La computación móvil en Home Depot se reducía a una terminal de computadora sobre un carrito "operaba por una batería de bote", con un escáner conectado.

Cuando se determinaba que la mercancía tenía un nivel bajo de existencias, el gerente de la tienda volvía a pedir los productos por su cuenta; el

reabastecimiento del inventario aún no estaba totalmente automatizado. Carey trabajó con Mark Holifield, vicepresidente senior de la cadena de suministro de Home Depot, para modernizar y hacer más eficiente el proceso de gestión de proveedores.

Holifield puso de cabeza el diseño de la cadena de suministro de la empresa al hacer que el 75% del inventario de Home Depot se moviera a través de centros de distribución regionales conocidos como centros de despliegue rápido (RDC) que se harían cargo de las decisiones de reabastecimiento de inventario que anteriormente le correspondían a cada tienda.

Para este plan Home Depot tuvo que construir 24 centros RDC ubicados estratégicamente en Estados Unidos, en donde cada uno daría servicio a 100 tiendas aproximadamente. Los RDC son centros de distribución de paso, diseñados para un cross-docking ágil de grandes volúmenes de mercancía. En la distribución de paso, los envíos entrantes se organizan de modo que, por lo general, se envíen a su destino de entrega en el mismo día, con lo cual se elimina la necesidad de almacenarlos.

La mayoría de los productos salen hacia la tienda en menos de 24 horas de haber llegado a los RDC. Cerca de 75% de la mercancía de Home Depot se pide ahora de manera centralizada a través de estos centros. Alrededor de 20% de artículos, como los productos de proveedores regionales o los árboles y plantas vivas que requieren un manejo especial, se envía directamente de los proveedores a las tiendas.

La administración del inventario se hizo más automatizada, de modo que Home Depot pudiera reabastecer los artículos mediante la predicción del agotamiento de las existencias, en vez de esperar a que se agoten los artículos. El nuevo sistema mejorado de administración del inventario se hizo cargo de las decisiones diarias a nivel de existencias generales y las automatizó para que los gerentes pudieran concentrarse más en las compras de estantería especial para las tiendas u otras áreas específicas para una ubicación individual.

Una herramienta para ayudar a Home Depot a administrar el inventario es el Software de planeación de la demanda de Demand Foresight, que usa un motor de predicción de vanguardia para ayudar a los fabricantes y distribuidores a reducir los errores de predicción e incrementar la rentabilidad.

El Software se enfoca en medidas específicas y medibles para el servicio al cliente, el rendimiento del inventario, los niveles del capital de trabajo y la eficiencia de la cadena de suministro.

El distribuidor respalda el producto con una garantía de devolución del dinero que especifica que los clientes lograrán al menos una reducción de 25% en los errores de predicción e incrementarán en 5% o más la rentabilidad antes de impuestos.

El Software de Demand Foresight puede trabajar dentro de los entornos existentes de TI. Como resultado de todos estos cambios organizacionales y tecnológicos, los errores de predicción del inventario se redujeron de manera significativa.

El porcentaje de artículos sin existencias se redujo a la mitad, y los clientes encuentran productos disponibles el 98.8% de las veces. Por ejemplo, en el inusualmente duro invierno de 2010, el inventario de Lowe's se agotó, pero Home Depot pudo responder de inmediato a un aumento repentino en la demanda de sopladores de nieve, palas y demás artículos relacionados con las tormentas.

Los viajes de los camiones para hacer entregas se redujeron a la mitad y las responsabilidades laborales de los trabajadores de las tiendas de Home Depot cambiaron de los muelles de carga a los pasillos de las tiendas, donde pueden ayudar a más clientes.

Los ahorros en los costos de entrega, servicio, inventario y transporte aumentaron el flujo de efectivo anual de Home Depot en \$1000 millones. Para el otoño de 2012 Home Depot había recobrado su ventaja sobre Lowe's.

Home Depot invirtió \$64 millones para suministrar a los vendedores 30,000 dispositivos portátiles Motorola conocidos como First Phones. Además de servir como teléfonos y walkie-talkies, los dispositivos portátiles permiten que los vendedores usen escáneres en el dispositivo para actualizar y revisar continuamente los niveles de inventario.

Los vendedores tienen acceso instantáneo a la información de los productos, de modo que pueden ayudar más a los clientes que a menudo necesitan información técnica específica sobre herramientas y piezas, así como revisar al instante si hay existencias de un artículo. Los dispositivos móviles también ayudan a agilizar los tiempos de espera en las cajas, ya que permiten que los

empleados escaneen los artículos de los clientes mientras están en la fila, en vez de esperar a que lleguen al cajero.

La gerencia esperaba que la inversión en móviles se pagara sola en menos de un año al reducir los costos de la mano de obra, pero su verdadero valor puede ser el permitir que los empleados atiendan mejor a los clientes en los pasillos de las tiendas con información en tiempo real. La útil tecnología móvil podría incrementar la cantidad que los clientes gastan en cada viaje a la tienda, así como las ventas a los clientes nuevos, un área de enfoque ya que la cadena ha reducido la velocidad con que abre nuevas tiendas.

Home Depot también rediseñó su sitio Web para que fuera más atractivo, amigable para los clientes y competitivo. En un principio la empresa había operado el sitio Web como un negocio separado que vendía artículos como videojuegos de Xbox que no había en sus tiendas minoristas.

El sitio Web carecía de capacidades para que los clientes hicieran sus pedidos en línea y recogieran la mercancía en las tiendas, a diferencia del sitio de Lowe's, donde sí era posible hacerlo. Ahora el sitio Web vende lo que hay en sus tiendas, permite recoger los pedidos en la tienda y ofrece videos de "hágalo usted mismo" para ayudar a los clientes con sus proyectos del hogar. También ofrecen muchos más artículos que una tienda común (más de 600,000), en comparación con los 35,000 de una tienda típica.

Home Depot espera que la mayoría de las ventas del sitio Web consistan en productos más pequeños, como accesorios luminosos y cables de extensión, que se mueven más rápido, así como artículos grandes y voluminosos como los artículos de tocador y aparatos electrodomésticos que las personas no desean sacar de la tienda por su cuenta.

Referencias

- Home Depot se renueva a sí misma con nuevos sistemas y formas de trabajar. Recuperado de: <http://informaticaaplicadaalosnegociosuvvgcom.blogspot.com/2017/02/casopractico-home-depot.html>