

Felix B. Maduro

Ciudad de Panamá, Diciembre 2015

Felix B. Maduro es la cadena de tiendas departamentales de mayor tradición en Panamá, fundada en 1877 con un alto enfoque de servicio y calidad en sus productos. En nuestros 138 años de historia hemos innovado y liderado la oferta de tiendas departamentales en el país.

Como parte de nuestra filosofía de innovación, desarrollamos entre Junio y Diciembre de 2015 un proyecto de mejora de nuestros procesos de negocio, liderado por London Consulting Group. El proyecto se enfocó en la optimización de la gestión comercial de la cadena de abasto y la relación con nuestros proveedores. Los logros de esta iniciativa se pueden traducir en los siguientes pasos:

1. Fortalecimiento del equipo de compras en todas nuestras divisiones, soportado por las siguientes acciones
 - Desarrollo del modelo de negociación con proveedores.
 - Desarrollo del modelo de depuración de marcas, incorporando elementos de análisis de participación en el mix de ventas y contribución marginal.
2. Fortalecimiento del consenso entre la cadena de abasto y las acciones de marketing de la tienda, con los siguientes elementos medulares:
 - Desarrollo del modelo de consenso entre las áreas comerciales.
 - Análisis y coordinación de las iniciativas de apoyo a ventas, impulsando las sinergias entre las acciones de Trade t Brand Marketing en el piso.

Estas acciones generaron los siguientes beneficios:

- **Unificación de 42% de las marcas**, simplificando y haciendo más eficiente el manejo de proveedores.
- **40% de optimización de presencia de marcas** en el piso de ventas.
- **38% de proveedores negociados favorablemente** al término del proyecto, con un cronograma en curso para cubrir el 62% restante a través del equipo de compras entrenado con la metodología.
- Beneficio financieros directos en precio, descuentos, apoyos comerciales, condiciones de crédito y otros, logrados **con 21% de los proveedores.**
- **38% de mejora en el aprovechamiento de la flota** de despacho del centro de distribución de ropa.

Durante el proyecto London Consulting Group mostro siempre ser una compañía profesional y altamente efectiva, cuya metodología logra sin duda algunos resultados tangibles y sostenibles en el tiempo, y cuya ayuda ha sido de gran valor para nuestra operación.

Atentamente



Carlos Rabat
Gerente General

Guayaquil, Marzo de 2014

A quien pueda interesar:

Juan Marcet es una de las principales empresas Ecuatorianas de ventas retail con más de 60 años en el mercado nacional, ofreciendo una amplia gama de productos a sus clientes en sus 19 almacenes comerciales distribuidos a nivel nacional. En Juan Marcet buscamos cumplir nuestra Misión: *"Somos una compañía innovadora de ventas retail, especializada en papelería, suministros escolares, oficina, tecnología, arte y variedades: Capaz de entregar satisfacción de compra a nuestros clientes, a través de calidad y buen servicio."*

Del mes de Octubre de 2013 a Marzo de 2014 desarrollamos el proyecto de mejora "Transforma" en conjunto con la firma London Consulting Group, enfocado en la reingeniería y optimización de los procesos Comerciales, Administración de Categorías, Compras y Logística, Costeo. Esta reingeniería facilitará y asegurará el cumplimiento a la Propuesta de Valor, mejorara el servicio al cliente e incrementara la rentabilidad del negocio.

El manejo del cambio, la dedicación de los miembros del equipo, la metodología aplicada y transferida en las distintas fases del proyecto; Fueron de mucha utilidad para nuestro negocio y para el logro de los objetivos fijados.

Hombro a hombro nuestro personal y el equipo de London Consulting realizaron el programa de trabajo implementando nuevos modelos de operación, medición y gestión. Estos cambios han generado en nuestro personal una cultura de enfoque a resultados permitiendo alcanzar los siguientes beneficios cualitativos y cuantitativos durante el periodo del proyecto:

COMERCIAL Y PRODUCTO

- Implementación de Modelo de Administración por Categorías.
- Gestión y control del margen bruto, productividad del inventario, mermas e inventario crítico por categoría-producto.
- Depuración y actualización del Portafolio e implementación de estrategias para reducir productos de baja rotación.
- Rediseño del Modelo de Atención y Operación de los Almacenes.
- Diseño de Tableros de Control, Días Típicos y Modelo de Gobierno.
- Mejora en el crecimiento de las ventas en 32%, pasando de 5.2% a un 6.9%.
- Incremento en el número de transacciones en 13%.
- Incremento en el Nivel de Satisfacción de Clientes en 53%.
- Implementación del sistema para medir el tráfico de clientes que ha permitido empezar a gestionar la efectividad de venta.
- Reducción de costos de operación de almacenes por reestructura organizacional en 12%.

COMPRAS Y LOGÍSTICA

- Rediseño e implementación del Modelo de Operación de Abastecimiento.
- Implementación de 5's en bodegas de almacenes
- Mejoramiento en el Nivel de Servicio de Proveedores en 37%
- Mejoramiento en el Nivel de Servicio Interno en 26%

- Diseño de Tableros de Control, Herramientas y Días Típicos para la gestión y control de cobertura y rotura de inventarios.
- Disminución de la cobertura de inventarios en 14%
- Disminución de la rotura de inventario en 23%
- Incremento de la productividad del picking en 96%

COSTEO

- Implementación de Modelo de Costeo basado en herramientas dinámicas específicas que aseguran tanto la justa y completa asignación de gastos como la flexibilidad de colocar precios alineados al mercado.
- Basado en lo anterior se garantiza la permanente competitividad en precios.

HABILIDADES DE GESTIÓN

- Se realizaron seminarios de habilidades de gestión a 55 personas incluidos mandos medios, gerentes y administradores de almacenes. Los temas impartidos lograron romper la resistencia al cambio, mejoraron la comunicación, la orientación al logro, los sistemas de trabajo, el recurso humano, el manejo del tiempo y el trabajo en equipo.
- Como parte de la feria de proyectos, se desarrollaron 19 iniciativas puntuales con los distintos equipos, los cuales pueden generar mejoras en el mediano plazo.

Adicional a los beneficios financieros se han logrado mejoras en las prácticas de trabajo y cambios en la cultura organizacional hacia un mayor enfoque a resultados; Además de la implementación de un eficiente sistema de análisis basado en indicadores de gestión.

Podemos mencionar con satisfacción que nuestros objetivos se cumplieron a cabalidad, lográndose un retorno sobre la inversión de 0.9 a 1 al fin del proyecto y de 4.4 a 1 proyectado 12 meses después de terminado.

De acuerdo a lo antes descrito, nos permitimos recomendar ampliamente a London Consulting Group como una empresa profesional y comprometida, que hace posible el cambio cultural basándose en su metodología de obtención de resultados tangibles mediante la implementación hombro a hombro, logrando que las empresas obtengan más de su negocio.

Atentamente,



Jorge Marcet G.
Gerente General



Bogotá D.C., Colombia, 05 de noviembre de 2010

A quien corresponda

Por medio de la presente me es grato compartir nuestra experiencia durante el proyecto "Sinergia" que desarrollamos en conjunto con la firma **London Consulting Group** de enero a julio de 2010.

En resumen logramos un retorno de la inversión en el marco temporal de 1.9 a 1 y un total de 3.9 a 1 en la proyección hasta la conclusión de la etapa de continuidad, que se logró a través de los siguientes resultados operativos:

Comercial:

- Incremento en el GMROI de 16% para la mercancía nacional y de 10% para mercancía importada.
- Aumento del Mix de Rentabilidad en 0.6 puntos porcentuales del margen bruto.
- Se depuraron los "line ups" de cada punto de venta, bajo el esquema de categorías, para maximizar su rentabilidad.
- Se generó la versión 1.0 del diseño del modelo y las herramientas para la definición de los planogramas en tiendas.

Almacenes:

- Implementación de un modelo de "coaching" para el desarrollo de habilidades para vendedores, cajeros, jefes de área y administradores.
- Se estableció un modelo de supervisión y venta activa a través de los pasos de la venta y pasos de la caja.
- Incremento en la tasa de conversión de compra en los visitantes al almacén de 14%.
- Creación de plan de capacidad de cargas de trabajo con un ahorro en el gasto de nómina para la configuración de asesores de venta y para el área de cajas.

Logística:

- Reducción de la cobertura general de inventario 20.2%, así como la disminución significativa en el monto de inventario de lento movimiento.
- Incremento en el "fill rate" a tiendas en órdenes a tiempo y completas.
- Implementación de sistema de recibo orientado a las necesidades del punto de venta, permitiendo un mayor control y disponibilidad de la mercancía.
- Implementación de sistema de colocación de pedido automático en función de la rotación histórica, que procura la optimización del capital de trabajo y la prevención de stockout de productos de alta rentabilidad.



Adicional a los beneficios cuantitativos, se optimizaron y estandarizaron los procedimientos que soportarán nuestros planes de crecimiento de mediano y largo plazo, monitoreándolos a través de indicadores clave.

Así mismo, redefinimos nuestra estructura organizacional, logrando una cultura con mayor enfoque a resultados y un mejor empoderamiento gerencial en nuestro equipo de primera línea. Para ubicar al personal en las mejores posiciones evaluamos los perfiles y competencias de cada uno de ellos, logrando tener el detalle necesario para lograr planes de desarrollo para el personal clave.

Cabe destacar el nivel de profesionalismo de los consultores y la integración que tuvieron con el personal de nuestra empresa, lo cual fue un factor clave para el logro de los resultados.

Por todo lo anterior, recomiendo ampliamente a London Consulting Group como una compañía sumamente profesional, con una excelente metodología de trabajo y alto enfoque a resultados.

Atentamente,

Lucio Bernal
Gerente General