



Fusiones y adquisiciones del sector minorista

Cómo forjar un camino hacia la estrategia omnicanal

Introducción

No es ningún secreto que los minoristas están trabajando duro para buscar alternativas para desarrollar negocios que estén preparados para enfrentar el futuro, así como modelos operativos que cumplan con las expectativas de los consumidores de tener experiencias de compra integrales en todos los puntos de contacto físicos y digitales. Para muchos, el proceso para desarrollar capacidades internas ha sido arduo y lleno de grandes desafíos que desconciertan incluso a los minoristas más grandes, tales como:

- ▶ Establecer un objetivo a largo plazo con un claro plan de acción
- ▶ Identificar las capacidades más importantes a desarrollar
- ▶ Liberar recursos para financiar el desarrollo de las capacidades identificadas
- ▶ Atraer el talento adecuado para crear dichas capacidades
- ▶ Lograr la escala adecuada
- ▶ Integrar las nuevas capacidades en las operaciones existentes

Mientras tanto, los consumidores, el contexto competitivo y el entorno tecnológico están evolucionando rápidamente, lo cual está provocando cambios vertiginosos constantes que dejan a muchos ejecutivos minoristas con la sensación de que es imposible forjar un camino hacia una estrategia omnicanal.

Para pasar del concepto a la realidad de tener operaciones escaladas y significativas se requiere adoptar un ritmo, un enfoque y una forma de pensar que a muchos minoristas les cuesta trabajo. Esta dinámica podrá dar lugar a cierta vulnerabilidad a medida que diferentes competidores abordan los antiguos desafíos minoristas, cada uno desde su perspectiva, y luchan por tener una participación en el mercado. Incluso los adversarios poco rentables pueden ser disruptivos al darles a los consumidores una idea de lo que pudiera ser posible, aumentando de esta manera las expectativas para todos. Como resultado de lo anterior, muchos minoristas, tomando en cuenta el grado de complejidad que conlleva crear diferentes capacidades de forma rápida, han recurrido a las adquisiciones para aumentar sus capacidades omnicanal y para poder ser competitivos en el mercado complejo de hoy en día.



Perfilando a las recientes adquisiciones omnicanal

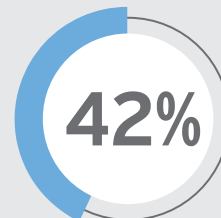
Este análisis nos lleva a preguntarnos lo siguiente: ¿por qué motivos y bajo qué circunstancias los minoristas deben llevar a cabo adquisiciones en pro del desarrollo de estrategias omnicanal? Para responder esta pregunta, EY-Parthenon analizó 60 transacciones realizadas por los 100 principales minoristas de EE. UU. en los últimos cinco años, que se pueden clasificar como transacciones que promueven la estrategia omnicanal (ver Apéndice). De manera específica, analizamos las transacciones realizadas por los 100 principales minoristas (identificados con base en sus ingresos en EE. UU. en 2017) que cumplen con uno o más de los siguientes criterios:

- ▶ Un minorista basado en tiendas físicas que adquirió una compañía de comercio electrónico en operación
- ▶ Una compañía de comercio electrónico que compró un minorista basado en tiendas físicas
- ▶ Un minorista (ya sea basado en tiendas físicas o enfocado en el comercio electrónico) que adquirió una compañía cuya principal capacidad funcional aumentaría las operaciones omnicanal de la entidad adquirente, lo que podría abarcar desde tecnologías de mercadotecnia hasta logística y analítica avanzada.

Estas transacciones abarcaron desde pequeñas operaciones tipo *tuck-in* (también conocidas como *bolt-on*) hasta la adquisición de Whole Foods Market por Amazon en 2017 y la adquisición de Jet.com por parte de Walmart. En cada caso, las transacciones tienen alguna combinación de los siguientes objetivos estratégicos que inicialmente fueron analizados:

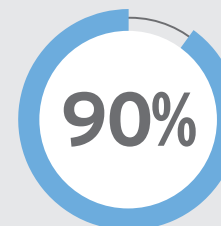
- ▶ Oferta ampliada
- ▶ Transformación/mejora de la experiencia del cliente
- ▶ Adquisición de tecnología/propiedad intelectual
- ▶ Adquisición de talento

Estadísticas sobre productos de consumo y retail



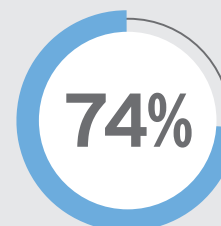
de los ejecutivos enfocados en productos de consumo y *retail* pretende llevar a cabo adquisiciones en el próximo año.

Fuente: *Barómetro de Confianza del Capital de EY*, noviembre de 2018



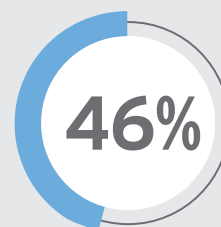
de las compañías está considerando las prioridades digitales en su planeación de asignación de capital.

Fuente: *EY Digital Deal Economy Study*, enero de 2018



de las compañías ha adoptado un enfoque inorgánico respecto de su crecimiento digital, lo cual representa un aumento del 7% desde 2017.

Fuente: *EY Digital Deal Economy Study*, enero de 2018



considera que sus procesos de *due diligence* de fusiones y adquisiciones no son altamente efectivos para sus adquisiciones digitales.

Fuente: *EY Digital Deal Economy Study*, enero de 2018

De las **60 transacciones** que analizamos, un **75% cumple con más de uno** de los criterios. Muchas transacciones significativas aumentan de manera simultánea la participación del comercio electrónico y fortalecen la presencia omnicanal por medio de mejoras a la experiencia del cliente, la tecnología o el talento.

Por ejemplo, la adquisición de James Allen por parte de Signet mejoró la oferta de comercio electrónico de Signet, una prioridad clave para los ejecutivos y las partes interesadas. Pero esta adquisición también permitió que Signet accediera a una novedosa tecnología de imágenes de diamantes en 360 grados, así como visualizaciones en línea que contribuirían, de manera más amplia, a la sofisticación de su plataforma. De igual forma, la adquisición de Shipt por parte de Target permitió que tuviera una presencia más sólida en el ámbito de artículos de despensa, a la vez que mejoró las capacidades de entrega de última milla o entrega a domicilio (*last-mile delivery*). Otros ejemplos incluyen la adquisición de Pet360 por parte de PetSmart, que ofrece una plataforma en línea con datos, consejos de salud y cuidados veterinarios. Pet360 no necesariamente representa un aumento en la participación, pero es un hecho que amplía la comunidad de clientes de PetSmart, fortaleciendo de esta forma la experiencia del cliente omnicanal con propiedad intelectual relevante. En general, las transacciones que consideramos que serán más exitosas son aquellas que cumplen con más de un objetivo estratégico y, específicamente en el caso de aquellas transacciones realizadas para aumentar la participación, que el objetivo pueda incrementar la oferta omnicanal más allá de la simple expansión de la cartera.



Los siete pasos para emprender una estrategia omnicanal en el sector minorista

► Con base en nuestra investigación, los equipos de EY-Parthenon han identificado siete pasos que deben considerarse al realizar adquisiciones omnicanal en el sector minorista.

- 

01 Alineación estratégica

En primer lugar, una compañía debe establecer una visión y estrategia omnicanal claras y de amplio alcance. Este proceso, que por definición se considera interfuncional, prioriza las capacidades requeridas para cumplir con la visión de la compañía. Es común que las organizaciones pasen por alto este elemento básico y la falta de una definición común de omnicanal entre los altos líderes puede ser un problema a la larga.
- 

02 Mapa de capacidades y experiencias del cliente

En segundo lugar, la estrategia omnicanal debe identificar las capacidades y experiencias del cliente. Este mapa debe especificar las capacidades y los canales de habilitación clave, su prioridad relativa y los tiempos en los cuales la compañía pretende implementarlos. Además de un aumento claro en la participación, estos habilitadores deben representar avances tangibles e innovación con respecto a las habilidades básicas del comercio electrónico.
- 

03 Evaluación de la ejecución

En tercer lugar, es importante decidir si cada capacidad o canal requiere una rápida comercialización para crear una ventaja sustentable, así como determinar el tamaño y perfil de riesgo de un determinado esfuerzo para desarrollarlo de manera orgánica. Esto generalmente requiere un alto nivel de coordinación a lo largo de las múltiples funciones internas para crear una evaluación debidamente informada, además de una evaluación de la posibilidad de lograr resultados similares por medio de adquisiciones o sociedades/negocios conjuntos.
- 

04 Evaluación del talento

En cuarto lugar, las compañías deben evaluar si tienen el talento para desarrollar de manera confiable las capacidades deseadas a nivel interno o si se requiere de un talento adicional. Esto a menudo es el *talón de Aquiles* de este proceso, ya que los minoristas suelen subestimar o sobreestimar sus *pools* de talento internos, sobre todo al considerar las capacidades nuevas y emergentes. De acuerdo con el *Barómetro de Confianza de Capital de EY*, más de la mitad de los ejecutivos de productos de consumo y *retail* enfrentan dificultades para identificar y contratar personas con las habilidades adecuadas.

05



Identificación del objetivo

En quinto lugar, el proceso de evaluación de la industria identificará los objetivos de adquisición viables que pueden brindar las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos omnicanal. A través de este proceso, una compañía también puede descubrir los posibles objetivos que tienen activos adicionales y valiosos que pudieran utilizar más allá de una base de clientes e ingresos; por ejemplo: ¿existen patentes, flujos de trabajo únicos, bases de datos de clientes, habilidades de tecnología, capacidades de innovación y analítica, relaciones y otra propiedad intelectual que pudieran permitir a la entidad adquiriente brindar una experiencia excelente al cliente de manera integral?

A medida que siga aumentando la convergencia entre los sectores minoristas y de tecnología, la evaluación rigurosa de los objetivos no solamente debe identificar los planes de adquisiciones potencialmente viables, sino también a los disruptores ocultos. Herramientas como EY Embryonic pueden enriquecer el proceso de evaluación e informar las decisiones sobre fusiones y adquisiciones al utilizar la analítica de datos para identificar a otros participantes que no se habían considerado y que pudieran tener un impacto significativo en una compañía o industria en el futuro.

06



Evaluación del valor aumentado

En sexto lugar, una compañía necesita tener una perspectiva detallada del tamaño y las fuentes del valor aumentado que se espera obtener de las nuevas habilidades omnicanal, así como un plan para medir el valor agregado. Esto podría incluir un valor defensivo, en donde la adquisición del activo podría privar a los competidores de las capacidades omnicanal únicas que valoran los consumidores.

07



Calificación de la implementación

La última consideración debe ser un reflejo del historial que tiene una compañía de las integraciones exitosas. Las entidades que realizan adquisiciones de manera esporádica tienen un historial de creación y obtención de valor más irregular, en comparación con las entidades que realizan adquisiciones continuamente, esto se debe a que las primeras carecen de modelos exitosos para integrar eficazmente las nuevas compañías a un nivel estratégico y operativo. ¿La compañía adquiriente tiene una clara teoría sobre la transacción y visión del modelo operativo posterior a la adquisición? Las adquisiciones omnicanal pueden resultar complicadas debido a que a menudo su valor está relacionado con múltiples impulsores y no con una sola dimensión estratégica, debido a que también es necesario lograr la integración de culturas, capacidades y tecnologías sumamente diferentes. Asimismo, generalmente requieren actividades de integración significativas por el hecho de que mantenerlas como entidades independientes va en contra del objetivo subyacente de aumentar las capacidades.

Conclusión

Debido a la velocidad del cambio en el sector minorista y la migración hacia un comportamiento del consumidor que premia la ejecución omnicanal superior, no queda duda de que el ritmo de las adquisiciones de este tipo de compañías seguirá manteniéndose durante algún tiempo.

Los líderes minoristas serán los que estén preparados, los que elijan los activos correctos y los que manejen de manera exitosa la integración de nuevos canales, capacidades y talentos.

Apéndice

A continuación se incluye una lista de las 60 transacciones que fueron analizadas por los equipos de Productos de Consumo y Retail de EY-Parthenon. Estas transacciones han sido realizadas por los 100 principales minoristas de EE. UU. (identificados con base en sus ingresos en EE. UU. en 2017) en los últimos cinco años y que se pueden clasificar como transacciones que promueven la estrategia omnicanal. Todas las transacciones analizadas

tienen alguna combinación de los siguientes objetivos estratégicos que inicialmente fueron analizados:

- ▶ Oferta ampliada
- ▶ Transformación/mejora de la experiencia del cliente
- ▶ Adquisición de tecnología/propiedad intelectual
- ▶ Adquisición de talento

Entidad adquirente	Objetivo	Tecnología/ IP	Oferta ampliada	Transformación/ mejora	Transformación/ mejora
Ace Hardware	The Grommet	X	X		
Albertsons	Plated		X		
Amazon	Colis Privé			X	
Amazon	Evi Technologies	X			
Amazon	Goodreads	X		X	
Amazon	Graphiq	X			
Amazon	Shoefitr	X			
Amazon	Body Labs	X		X	
Amazon	Orbeus	X			
Amazon	Whole Foods Market		X	X	
Amazon	Souq		X		
Amazon	EMVANTAGE Payments	X			
Amazon	GoPago	X			
Apple	BookLamp	X		X	
Apple	Ottocat	X			
Apple	Beats Electronics		X		X
Bed Bath & Beyond	Indie Designers		X		
CVS Health	Drogarias Pacheco		X		
Dick's Sporting Goods	Affinity Sports	X		X	
Dick's Sporting Goods	GameChanger Media	X		X	
Gamestop	Geeknet		X		
Gamestop	Simply Mac		X		
Gap	Weddington Way	X	X	X	
HEB Grocery Company	Favor	X		X	
Hudson's Bay	Gilt		X		

Entidad adquirente	Objetivo	Tecnología/ IP	Oferta ampliada	Transformación/ mejora	Transformación/ mejora
IKEA Group	TaskRabbit	X	X		
Kroger	dunnhumbyUSA				X
Macy's	Bluemercury		X		
Nordstrom	BevyUp	X		X	
Nordstrom	MessageYes	X		X	
Nordstrom	Trunk Club		X	X	
Office Depot	CompuCom	X	X		
PetSmart	Pet360			X	
Rite Aid	Envision Pharmaceutical Services	X			
Rite Aid	Health Dialog Services		X	X	
Sears Holdings	SNUPI Technologies (WallyHome Sensor Technology)	X	X		
Signet Jewelers	James Allen	X	X	X	
Staples	PNI Digital Media	X	X		
Staples	Happy Studio		X	X	
Staples	Runa	X			
Staples	Accolade Promotion Group		X		
Target	Ingredient 1	X	X	X	
Target	PoweredAnalytics	X			X
Target	Zettata	X			X
Target	Grand Junction (Application Software)	X		X	
Target	Cooking.com		X		
Target	Shipt	X	X	X	
The Home Depot	Global Custom Commerce		X		
The Home Depot	The Company Store		X		
Walgreens Boots Alliance	Consumer Health Services		X		
Walgreens Boots Alliance	Sleek MakeUP		X		
Walmart	Parcel			X	
Walmart	SCM			X	
Walmart	TEDI Translogic Express Dedicated			X	
Walmart	Jet	X	X		X
Walmart	Simplexity	X			
Walmart	Bonobos		X	X	X
Walmart	Moosejaw Mountaineering and Backcountry Travel		X		
Williams-Sonoma	Outward			X	

Contactos



Omar Troncoso
Socio
EY-Parthenon
Mancera, S.C.
+52 55 5283 1300
omar.troncoso@parthenon.ey.com



Chehab Wahby
Director Administrativo
EY-Parthenon GmbH
+49 211 9352 17873
chehab.wahby@parthenon.ey.com



Joshua Chernoff
Director Administrativo
EY-Parthenon
Ernst & Young LLP
+1 312 879 6848
joshua.chernoff@parthenon.ey.com

Para mayor información sobre las prácticas de Productos de Consumo y *Retail* de EY-Parthenon de la red de EY, ingresa a parthenon.ey.com.

Acerca de EY-Parthenon

Los profesionales de EY-Parthenon son líderes globales en consultoría de estrategias. Los equipos de EY-Parthenon están comprometidos con unir formas de pensar poco convencionales y a la vez pragmáticas, con los conocimientos de nuestros clientes, para ofrecer estrategias prácticas que tengan un impacto real en el complejo entorno de negocios de la actualidad. La innovación se ha convertido en un ingrediente esencial para lograr un éxito sostenido. Un aspecto crítico para abrir oportunidades es lograr el equilibrio ideal de fuerzas entre EY-Parthenon; esto es, experiencia especializada con amplias capacidades de ejecución para ayudarles a optimizar su cartera de negocios, descubrir perspectivas de la industria para tomar decisiones de inversión, encontrar rutas eficaces para brindar oportunidades de crecimiento estratégico y asegurar que las adquisiciones den mejores rendimientos. Las metodologías comprobadas de EY-Parthenon, junto con nuestro espíritu progresista, nos permiten ofrecer servicios inteligentes a nuestros clientes, ampliar el impacto de nuestras estrategias y convertir a los consultores de EY-Parthenon en los asesores globales preferidos de los líderes de negocios.

EY | Aseguramiento | Impuestos | Transacciones | Asesoría

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Las perspectivas y servicios de calidad que brindamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas nuestras partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para obtener mayor información acerca de nuestra empresa, favor de ingresar a ey.com.

EY-Parthenon es una marca bajo el cual varias firmas integrantes de EY alrededor del mundo brindan servicios de consultoría de estrategias.

© 2018 Ernst & Young LLP.
Derechos Reservados.

EYG no. 012641-18GbI

ED Ninguno

Este material ha sido elaborado únicamente con el fin de ofrecerle información general y no deberá ser utilizado como asesoría contable o fiscal ni como otro tipo de asesoría profesional. Usted debe consultar con sus asesores para obtener asesoría específica.

ey.com