

El camino hacia la tienda del futuro

JAVIER MILLÁN-ASTRAY
DIRECTOR GENERAL DE ANGED

La revolución tecnológica avanza a un ritmo exponencial, que está sacudiendo todas las reglas del mercado. A día de hoy, según McKinsey, sólo un 8% de las empresas ve posible que su actual modelo de negocio sea económicamente viable en el futuro si continúa avanzando a este ritmo de digitalización. Y de momento, no hay indicios de que se vaya a frenar porque para 2025 se espera que existan en nuestro planeta 20.000 millones de dispositivos conectados a Internet, o lo que es lo mismo, tres de media por cada habitante.

La digitalización tiende por tanto a convertirse en un básico, se está integrando en nuestra vida cotidiana hasta el punto de que cada vez es más difícil separar momentos online y offline. Por ejemplo, de los 24 millones de españoles que se conectan a diario a Internet, dos tercios ya compran online de forma más o menos recurrente. Mientras que los más jóvenes admiten no despegarse del móvil: entre el 90% y el 100% de su tiempo en Internet pasa a través de un *smartphone*, según datos de la Fundación Telefónica.

En este proceso de transformación digital, el retail como muchos otros sectores está en una prueba permanente. Una de las primeras reacciones al desarrollo del comercio online fue la conocida como multicanalidad. En ella se tendía a segmentar las cadenas de suministro por canales, dando como resultado una duplicidad en operaciones, infraestructuras e, incluso, inventarios.



En cierto modo fue una reacción natural del retail, acostumbrado a servir a sus clientes en una secuencia de acciones a través de un único canal. Sin embargo, el cliente, *empoderado* por la tecnología, ha roto esa secuencia. “Los consumidores son *channel agnostics*, los procesos de compra ahora son un viaje entre los físico y digital hasta la elección de compra”, señala Deloitte.

Una misma persona fiel a la compra física en la frutería de su barrio, puede pedir online el resto de la alimentación y recoger el pedido con su coche a la salida del colegio de sus hijos. O visitar en el mismo día un gran almacén para probarse unas zapatillas que acabará comprando en un *marketplace* y recogiendo en un punto de conveniencia, por ejemplo, una oficina de Correos.

El “*everywhere commerce*”, como lo define Deloitte, “ha echado raíces, permitiendo al consumidor comprar lo que quieran, cuando quieran y donde quieran, bien en las tiendas, online, en el teléfono, por activación de voz o por *click&collect*”. En su último *Global Powers of Retailing* estima que el 56% del ticket de compra está influido por la interacción digital entre consumidores y empresas. Por eso, señala que “la innovación, colaboración, consolidación, integración y automatización serán necesarios para relanzar el comercio, impactando profundamente en la forma en la que los retailers hacen negocio hoy”.

La reformulación de las tiendas

En este entorno disruptivo, desde Estados Unidos se ha expandido hacia el resto del mundo una corriente de opinión que aventura un inmediato “Apocalipsis del retail”, con el cierre masivo de tiendas y la destrucción de miles de empleos. Sólo en Reino Unido, el British Retail Consortium estima que los procesos de digitalización y robotización del trabajo pueden llegar a suprimir 900.000 empleos en la próxima década.

Frente a este diagnóstico, McKinsey puntualiza que “la idea de que el ecommerce está matando al comercio físico es falsa”. En su opinión, “las tiendas físicas no están muertas, sino que tienen una fuerte presión para alinear su modelo de negocio a las demandas de los consumidores modernos” y corren el riesgo de “no entender el cambio” o invertir erróneamente en un concepto o tecnología emergente.

De hecho, las cifras muestran una predilección por la experiencia de compra física: un 90% de las compras globales se siguen haciendo a pie de calle, llegando al 96,5% en el caso de España, a pesar del rápido avance del ecommerce, que ha crecido un 25% de media anual desde 2010, frente a un exiguo 0,1% del total del sector comercial.

Como apunta McKinsey, más allá del ecommerce, la transformación digital supone un profundo cambio que afecta a toda la estructura y estrategia de las compañías: desde los procesos de la cadena de valor, las operaciones y la logística; a la formación de equipos y la captación de talento; la reorganización de las tiendas en espacios verdaderamente omnicanales; la revolución de los medios de pago o la nueva relación con un cliente permanentemente conectado.

Desde un punto de vista operativo, DHL explica en su informe sobre *Omni-channel Logistics* que “las tiendas se convierten en centros de *fulfillment*, sirviendo como puntos de recogida para las compras online (*click & collect*) y como centros de entrega en la ciudad (*ship-from-store*)”. Sin embargo, esta mutación no es sencilla. Por ejemplo, “muchas tiendas no están preparadas para servir pedidos. Las tiendas tradicionales tienen problemas para visualizar el stock y el espacio de sus almacenes es limitado. Además, el personal de tienda está preparado para vender y no está motivado para hacer funciones propias de empleados del almacén”.

En otros términos, la consultora americana FitForCommerce advierte que la principal barrera para la estrategia omnicanal no es la tecnología ni los procesos, sino las personas. Por ejemplo, los almacenes y procesos logísticos asumen cada vez más funciones que serían propias de *front-office*, mientras que las tiendas desarrollan operaciones propias del *back-*

En un entorno tan cambiante, no hay soluciones mágicas. Pero parece existir un cierto consenso en el diagnóstico en que la distribución comercial va a tener que hacer un ejercicio para dimensionar correctamente los espacios físicos; adaptar su oferta de productos y servicios a los nuevos hábitos de consumo y ofrecer una experiencia de compra omnicanal.



office. Y a medida en que estos mundos se fusionan, algunas de las fórmulas tradicionales para medir el rendimiento del retail también quedan obsoletas. “Necesitas procesos y mecanismos de refuerzo, incentivos, KPIs, metodología, pero también la habilidad de mover a las personas en diferentes roles dado que lo que tendrán que hacer puede cambiar día a día a medida que atraviesas este tipo de transformación”, señalan desde McKinsey.

La inversión como síntoma del cambio

En un entorno tan cambiante, no hay soluciones mágicas. Pero parece existir un cierto consenso en el diagnóstico en que la distribución comercial va a tener que hacer un ejercicio para dimensionar correctamente los espacios físicos; adaptar su oferta de productos y servicios a los nuevos hábitos de consumo y ofrecer una experiencia de compra omnicanal.

Desde 2008, en un entorno muy complejo, nuestras empresas han invertido 14.100 millones de euros para ampliar, mejorar y adaptar nuestra red de tiendas al nuevo consumidor de la era digital. Todas nuestras asociadas están testando nuevas fórmulas comerciales y propuestas, integrando lo mejor del mundo físico y digital, para que el cliente adapte su experiencia de compra a lo que más le conviene en cada momento.

En muchos casos, el retail pasa de vender productos y servicios a vender experiencias. Eso implica crear valor de forma distinta, manejando con extremo cuidado unos costes, márgenes y precios que se ven afectados por el frenético ritmo de cambios, el poder de la información y la transparencia de precios que hoy maneja el consumidor.

Aguas arriba, esta transformación del comercio debe ir lógicamente acompañada de un proceso de digitalización de los procesos y operaciones de sus proveedores. Cadenas más integradas, eficientes e innovadoras con un efecto multiplicador sobre la economía. Nuestras empresas trabajan con miles de proveedores nacionales, en su mayoría pymes, para crear una cadena de valor moderna y competitiva que genera 30.000 millones de euros en compras al año.

El gran formato comercial es, de hecho, el principal trampolín para el lanzamiento del 60% de las innovaciones desarrolladas por la industria de gran consumo frente a un 20% de media de todos los formatos de distribución. Además, a medida que se recupera la economía y la renta de los hogares, el factor precio comparte protagonismo con otros *drivers* de compra como productos locales, ecológicos, funcionales o saludables, todos ellos en auge.

Más allá de la tecnología, la sostenibilidad es el otro gran vector de transformación de la distribución. Algunas de las empresas de ANGED cuentan en sus lineales con hasta 1.200 referencias con certificación sostenible, siendo el híper (según datos del Ministerio de Agricultura) el formato de alimentación que más variedad de productos orgánicos ha incorporado, además de impulsar las producciones locales y de kilómetro cero.

Una mayor eficiencia en el uso de los recursos, el ahorro energético, la protección del entorno o la lucha contra el desperdicio, por citar algunas áreas de trabajo, son indispensables para responder a las demandas cre-

cientes de los consumidores y garantizar la viabilidad del negocio en el medio plazo.

Por citar algunas de las iniciativas puestas en marcha, nuestras empresas valorizan el 88% de los residuos de papel, cartón, plástico y madera. El 90% de las empresas realizan donaciones de productos para los más necesitados y sólo en el caso de los alimentos, entregan 15 millones de kilos al año a entidades sociales. En el ámbito del clima y la contaminación, el 80% ha aplicado ya medidas de eficiencia en los procesos logísticos para reducir el impacto ambiental y el 100% de las tiendas ha aplicado medidas de ahorro energético. Además, los híper han reducido hasta en un 86% las bolsas de plástico de un solo uso.

La hora de las reformas

Las empresas se están adaptando aceleradamente al consumidor de la era digital al tiempo que ven emerger grandes competidores globales. Siete de los doce mayores grupos empresariales por capitalización bursátil son los conocidos como ecosistemas digitales (Alibaba, Alphabet de Google, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft y Tencent), empresas que rompen por completo la ortodoxia del mercado y las fronteras entre actividades y servicios: Facebook es el mayor canal de información global sin un solo periodista; Airbnb dispone de la más amplia oferta de alojamiento sin un solo inmueble en propiedad; mientras que Amazon y Alibaba caminan hacia el podio del comercio global sin apenas tiendas físicas.

Mientras todo esto ocurre, buena parte de la legislación comercial ha quedado anclada en el siglo XX: una parte del comercio está sujeto a un corsé estricto que afecta a aspectos clave como los horarios, la fiscalidad o la libertad de establecimiento; al tiempo que grandes operadores online quedan al margen, convirtiendo en ventajas competitivas las limitaciones del resto. Por eso, desde ANGED demandamos un nuevo marco normativo moderno y flexible que responda a la realidad de nuestro mercado. Una mayor libertad regulatoria para poder competir en igualdad de condiciones a todos y afrontar los retos de la era digital. ■

Bibliografía y fuentes:

- “Why digital strategies fail”, McKinsey Quarterly. January 2018
- “Global Powers of Retailing 2018”, Deloitte.
- “Rethinking customer journeys with the next-generation operating model”, McKinsey Podcast. January 2018
- “Informe de la Sociedad Digital en España 2017”, Fundación Telefónica, enero 2018.
- “Let’s Get Growing”, FitForCommerce Annual Report 2016
- Omni-channel Logistics, DHL. 2016
- Informe Anual ANGED, 2016
- Sección “Colaboradores” de El Blog de ANGED