

Innovación en las estructuras y los procesos comerciales

ANTONIO GARCÍA REBOLLAR
DIRECTOR GENERAL DE POLÍTICA COMERCIAL Y COMPETITIVIDAD

La innovación en las estructuras y procesos comerciales hoy en día gira en torno a Internet. Hace unos años para hablar de la evolución de la distribución comercial debíamos hablar de las estructuras comerciales, sus ubicaciones y tipologías; en la actualidad debemos hablar de los cambios en la cadena de suministros y aportar servicios de mayor valor añadido, la nube y los servicios de *cloud computing*, comercio electrónico, internet de las cosas, la globalización, la inteligencia artificial (IA), el *big data* y la sostenibilidad.

Estas tendencias se observan en todos los canales de la distribución comercial, en el mayorista y en el minorista o retail. En el canal mayorista, se registra una tendencia sostenida de reducción en el número de empresas que operan dentro de los mercados, frente a un aumento destacable de las empresas instaladas en las Zonas de Actividades Complementarias, que realizan actividades que aportan valor añadido a las empresas mayoristas (manipulación, transformación, envasados, almacenamiento con frío... etc.), y operan en el eslabón que conecta el canal mayorista con el minorista.

La nueva generación de consumidores está comprando de una forma distinta, vive de una manera diferente y toma decisiones

distintas. Internet ha cambiado nuestra forma de pensar, de actuar y, sobre todo, de comunicarnos. Ante esta gran evolución de la demanda las empresas se han visto obligadas a adaptarse al cambio, con el fin de cumplir con las expectativas cambiantes de los clientes^(a).

El sector de la distribución comercial es un foco de innovación ligado a las numerosas tecnologías emergentes, como el pago *contactless*, el comercio a través del móvil o el internet de las cosas. Todas ellas serán cada vez más importantes para nuestro día a día. Los límites entre lo que hagamos online y en la vida real serán cada vez más difusos^{(b)(c)}.

Internet ha cambiado la forma de hacer los negocios. El modelo de negocio es un mix de modelos. Conocer los nuevos modelos de negocio que se están desarrollando en el ámbito digital es fundamental para sobrevivir ante esta situación. Además, la aparición continua de nuevas tecnologías o su evolución, aplicada a productos y servicios, hace que la adaptación de las empresas tenga que ser permanente. En la era digital, el descubrimiento y la posterior visita de un espacio físico dejarán de ser actividades meramente analógicas para convertirse en un proceso compartido con la tecnología. Si algo caracteriza a esta nueva economía digital es la diversificación



de modelos para alcanzar los diferentes segmentos de un mercado mucho más variado y flexible que el analógico^(d).

Observamos más en detalle algunas tendencias que ya forman parte de la innovación en la distribución comercial.

La digitalización se instala en los procesos de venta al por mayor y de aprovisionamiento del comercio minorista

Después de que el comercio electrónico haya modificado de forma duradera la actividad de los consumidores, la digitalización llega a instalarse poco a poco en los procesos de venta al por mayor y de aprovisionamiento del comercio mayorista.

El comercio mayorista online crece en Internet y en Europa, así lo asegura la empresa Zentrada, líder en el comercio mayorista de bienes de consumo online a escala europea, que anuncia un alza en las ventas y un interés creciente en todos los sectores del comercio: “hay cada vez más demanda de los grandes fabricantes, importadores y mayoristas procedentes de toda Europa, e incluso los minoristas de temporada que reconocen cada día más ventajas en los procesos de las plataformas de comercio digitalizadas”^(e).

La digitalización está de actualidad y se habla mucho de ello en el sector de la venta mayorista. Si comparamos la actividad B2C, la construcción de un sistema de venta al por mayor, con catálogos de productos digitalizados y de tratamiento de pedidos internacionales es mucho más compleja. La infraestructura informática a menudo no está al día y las soluciones que se buscan muchas veces no dan los resultados esperados.

La puesta en marcha de una distribución al por mayor en Internet es un gran desafío para muchas empresas. La digitalización ofrece un enorme potencial en los mercados, tanto el mercado interior europeo, relativamente libre de obstáculos, como el de terceros países, ambos como una oportunidad de venta.

El proveedor moderno se aprovecha de ventajas considerables en la digitalización de las ventas y en los procesos. Vía Internet, la gama de productos para el compra-

La puesta en marcha de una distribución al por mayor en Internet es un gran desafío para muchas empresas. La digitalización ofrece un enorme potencial en los mercados, tanto el mercado interior europeo, relativamente libre de obstáculos, como el de terceros países, ambos como una oportunidad de venta.

dor de toda Europa puede estar accesible con un simple clic en un botón. El flujo del trabajo de digitalización reduce los costes en su gestión, las tasas de error se reducen y, a largo plazo, incluso otros canales de venta –netamente mucho más costosos– pueden ser reemplazados mediante una conexión online.

Cada vez más y más minoristas con comercios físicos utilizan Internet para la búsqueda de sus productos y de proveedores. La tendencia va hacia más variedad y diversidad en el surtido y también en la estructura del proveedor. Si se reduce el número de proveedores, los pedidos pueden ser gestionados de forma ágil y fácil y con total seguridad utilizando las plataformas de comercio mayorista online.

La utilidad de una plataforma con un sistema y procesos seguros y transacciones comerciales internacionales es enorme. Las ventajas van desde el Marketing a escala europea, hasta el pago securizado en el desarrollo de los negocios internacionales, pasando por la logística internacional y la conectividad de datos.

Cambios en la cadena de suministros y servicios de valor añadido

La forma de buscar opciones de compra del potencial cliente y su forma de hacer la compra han cambiado, es por ello que el proceso entero de compra-venta se ha modificado también. Obviamente, todo ello afecta también a los mayoristas, que se han visto forzados a adoptar estos cambios disruptivos si quieren que los negocios sobrevivan, adoptando tendencias como la omnicanalidad y el crecimiento del número de empresas similares en modelo de negocio al de Amazon o Alibaba. Se trata de nuevos modelos de negocio donde el consumidor le compra directamente al productor, sin que haya un intermediario. Y es por ello que podemos hablar de precios reducidos hasta un 90% en determinados casos.

Teniendo en cuenta todos los cambios por los que ha pasado en los últimos años la cadena de suministro, seguir siendo competitivo hoy en día es, desde luego, un reto. Los comerciantes tienen que demostrar cuál es el valor añadido de sus

servicios e intentar, en la medida de lo posible, eliminar de la cadena de suministro los intermediarios para una relación más cercana con el cliente potencial. Cada día más empresas están añadiendo a sus negocios nuevos servicios y técnicas como:

- El *Vendor Managed Inventory* (aprovisionamiento del almacén del cliente por el propio proveedor).
- El *drop shipping* (el minorista no cuenta con los productos en sus instalaciones, al ser el propio mayorista el que se encarga de entregar la mercancía al cliente final).
- Re-etiquetado de los productos.
- Soporte online mejorado.
- Vídeo-consejos y formación para el usuario.
- Inventario en consignación.
- Reenvasado.
- Servicios basados en la geolocalización.
- Programas de fidelización de los clientes.

En la actualidad ya no es suficiente con tener una tienda online, en la que a partir de una base de datos generemos un catálogo en el que dinámicamente los productos sean presentados de manera atractiva a los usuarios en función de sus búsquedas, para que estos se sientan atraídos desde los ordenadores de sus casas y los compren. Ahora hay que estar donde están los potenciales clientes y estar disponibles de una manera inmediata para ellos. Las redes sociales, las comunicaciones móviles, los smartphones, las tablets,... están cambiando los hábitos de nuestra sociedad, a la hora de relacionarse, comunicarse y por supuesto comprar. Esto conduce a la necesidad de las empresas por estar en las redes sociales (lo que se ha venido a denominar social commerce o s-commerce), y a permitir la consulta y compra a través de los dispositivos móviles (smartphones y tablets) (el denominado m-commerce).

Esta se puede considerar la última gran etapa del comercio electrónico y en la que nos encontramos actualmente inmersos. La mayoría de empresas ya se están adaptando a este nuevo contexto, una sociedad con nuevos hábitos y nuevos dispositivos.

Es difícil prever cómo evolucionará el comercio electrónico, determinar con precisión qué cambios son los que nos esperan. No obstante, los compradores online no dejan de crecer y además de aumentar su gasto. Los datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) para 2016, muestran que el e-commerce generó en España 25.354 millones de euros, lo que supone un incremento respecto a 2015 del 22,2%.

Los expertos del e-commerce¹ apuntan a los siguientes retos que debe afrontar la venta online, especialmente el retail:

1. La compra online y offline deben unificarse.

En la actualidad ya no es suficiente con tener una tienda online, en la que a partir de una base de datos generemos un catálogo en el que dinámicamente los productos sean presentados de manera atractiva a los usuarios en función de sus búsquedas, para que estos se sientan atraídos desde los ordenadores de sus casas y los compren. Ahora hay que estar donde están los potenciales clientes y estar disponibles de una manera inmediata para ellos.

2. La especialización como estrategia clave: el pequeño comercio debe marcar la diferencia y dirigir sus acciones hacia un nicho específico.
3. Cuidar la logística y personalizar la distribución hasta la entrega.
4. Afrontar la internacionalización gestionando el reto de la escalabilidad.
5. Prestar atención a la movilidad, al m-commerce, como parte del e-commerce.

Aunque el ritmo del comercio electrónico sigue su propia evolución, los avances tecnológicos también están influyendo en la compra online. Los principales cambios que se están produciendo en las compras online son los siguientes: el mcommerce o la compra vía móvil, los beacons o dispositivos instalados en los establecimientos que registrarán datos del comportamiento de los visitantes y se conectan con los dispositivos cercanos mediante *Bluetooth Low Energy* (BLE), la compra multi-canal, el envío por drones, la publicidad geolocalizada, la realidad virtual, la realidad aumentada, la compra segura, donde uno de los principales avances es el aumento de la confianza en los intermediarios financieros, el big data, que permitirá dirigirse a los clientes de manera más específica, es decir, comunicando de manera efectiva con la personalización de los mensajes⁽¹⁾.

Las compras ser irán integrando en la vida de los potenciales clientes que podrán adquirir lo que deseen, cuando y donde deseen mediante su voz o con tan solo pulsar un botón.

El desafío de la logística

Las compañías están desarrollando sus propios sistemas de paquetería, pero el gran reto está en la gestión logís-

tica. Con el auge del comercio online, el socio logístico se convierte en el aliado diferenciador clave de las empresas para lograr la rentabilidad y alcanzar la satisfacción del cliente. Sin embargo, para muchos distribuidores todavía resulta caro y son reticentes a incorporar el comercio electrónico⁽⁹⁾.

La nube y los servicios del cloud computing

La nube (*cloud*, por su terminología en inglés) ha cambiado todo: la manera en que los clientes consumen servicios, la manera en que las empresas los prestan y la manera en que las empresas del sector de la industria de la Tecnología de la Información (TI) han evolucionado para responder a esas demandas.

Tanto en el comercio B2B como en el B2C, el cambio es notable. Las empresas internacionales utilizan más programas online, y la tendencia es mayor que en el B2C.

En el sector TI, en particular, de acuerdo con el estudio "Tech Distribución Outlook 2018", del Global Technology Distribution Council², la adopción de la nube continuará creciendo exponencialmente, a medida que el escepticismo y el miedo en torno a la gestión y la seguridad de las infraestructuras cloud e híbridas está cerca de disiparse. Hoy en día la industria TI no puede imaginarse sin la nube, un modelo que se ha convertido en imprescindible para este canal y que toca cualquier aspecto de la tecnología, incluyendo seguridad, centro de datos, movilidad o Internet de las cosas.

La Inteligencia Artificial (IA)

La Inteligencia artificial es hoy en día una palanca de cambio en los negocios. Numerosas compañías basan su negocio en la IA, y su extensión a todos los sectores es el siguiente paso. La IA abre un mundo de posibilidades para el sector del retail, tanto en el área de cliente, como de producto y procesos. Crear tendencias de consumo, asesorar en los procesos de compra, evitar las roturas de stock o gestionar quejas y reclamaciones son algunas de sus aplicaciones⁽¹⁰⁾.

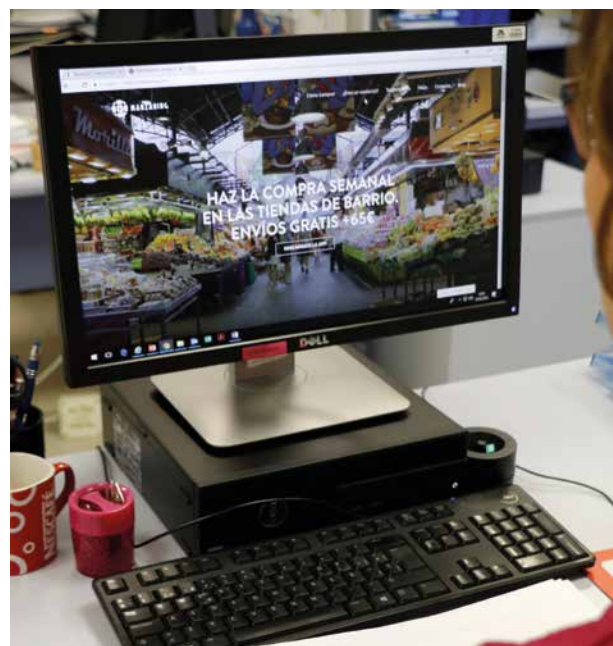
Internet de las cosas y el big data

El Internet de las cosas (*Internet of Things*, IoT, de acuerdo con su terminología en inglés), junto con el SMAC (*Social, Mobile, Analytics y Cloud*), es una realidad que cada vez toma más relevancia. Se trata de un concepto que se basa en la idea de poder conectar objetos cotidianos con internet; abarca ideas como la digitalización, el M2M (comunicación máquinas a máquinas, el big data, los drones, la realidad aumentada, la tecnología wearable (los objetos conectados como las gafas para la realidad virtual o los relojes inteligentes) o la robótica,

por ejemplo. Todos estos avances tecnológicos facilitan el cambio y abren un mundo de oportunidades que antes no había.

En los últimos años, el concepto ha avanzado para hacer posible su aplicación en multitud de sectores. Uno de estos sectores es la logística integral, desde la gestión de los almacenes hasta el proceso final de distribución y transporte. Con el Internet de las Cosas se podrán medir parámetros y extraer información sin necesidad de interacción por parte de las personas, y conseguir que esos datos viajen a un centro de procesamiento para permitir tomar decisiones en tiempo real⁽¹¹⁾.

El big data permite a las empresas recopilar y analizar de forma muy precisa mayor cantidad de datos, lo cual ayuda a una toma de decisiones más eficaz. El resultado: la excelencia operacional, menos costes de producción y una gestión más eficaz del riesgo.



Innovación en la experiencia del usuario en el comercio electrónico: el omnicanal frente al multicanal

Cada vez es más evidente que la mejor experiencia de compra para el usuario redundará en mayores ventas para el minorista online. Las empresas diseñan estrategias y medios que posibiliten cada vez una mejor simbiosis entre el usuario y la tienda (ejemplos son: la navegación totalmente virtual e intuitiva con herramientas de filtrado o que facilita el desplazamiento por tu ciudad)⁽¹²⁾.

Las cadenas de suministros se están convirtiendo en internacionales. El abastecimiento es global y muchas compañías han adoptado nuevos modelos de negocio fuera del propio país, mediante soluciones de externalización. Una buena estrategia de comercio global tiene como resultado mayor efectividad con un mejor aprovechamiento de las oportunidades y los recursos.

Las nuevas demandas de los consumidores han provocado que las compañías demanden profesionales dedicados al diseño óptimo de plataformas o aplicaciones o al análisis de datos de los clientes recopilados en la Web.

Cuando las personas cambian sus comportamientos, los profesionales del marketing deberán tener una reacción que corresponda con las nuevas acciones de sus clientes. En lugar de pensar en la experiencia que tienen en un dispositivo de escritorio, un móvil, una tableta o en un *Apple Watch*, tendremos que buscar un enfoque comprensivo: una experiencia omnicanal.

Es importante distinguir entre una experiencia de usuario omnicanal y una experiencia de usuario multicanal. Esencialmente todo se reduce al grado de integración.

Todas las experiencias omnicanal usan múltiples canales, pero no todas las experiencias multicanal son omnicanal. Puedes contar con un marketing móvil increíble, campañas atractivas en las redes sociales y un sitio web muy bien diseñado, pero si no funcionan bien juntos, eso quiere decir que tu estrategia no es omnicanal.

Actualmente, la experiencia multicanal es en la que invierte la mayoría de las empresas. Las compañías tienen un sitio web, blog, Facebook y Twitter, y usan estas plataformas para interactuar y conectar con los clientes. Sin embargo, en la mayoría de los casos, al cliente todavía le hace falta una experiencia integrada y comunicación consistente en cada uno de estos canales.

Por otro lado, un enfoque omnicanal toma en cuenta cada plataforma y dispositivo que un cliente usará para interactuar con la empresa. Es ahí donde la información se utiliza para proporcionar una experiencia integrada. Las empresas que usan esta técnica alinean sus comunicaciones, metas, objetivos y diseño para cada uno de los canales y dispositivos.

El marketing de contenido

El contenido se ha convertido en un pilar del marketing de empresa a empresa (B2B). Puede impulsar clientes potenciales y permitir que los compradores se “auto-eduquen” a lo largo del camino de compra. En los últi-

mos años, la inversión en marketing de contenidos se ha incrementado a medida que más equipos de liderazgo B2B se incorporan a los programas⁽¹⁾.

Sin embargo, simplemente crear contenido y compartirlo sin un propósito claro no es suficiente para que las marcas B2B tengan éxito. Deben tener una estrategia refinada y documentada para sobresalir en un entorno de contenido muy concurrido. Se debe crear contenido de calidad que se centre en la audiencia en todas las etapas del proceso de compra. Un programa refinado debe incluir contenido estratégico, eficiente e innovador creado por un equipo dedicado.

Una estrategia para buscar el mejor enfoque para crear un motor de marketing de contenido receptivo es tomar ejemplos de marcas que ya lo hayan hecho.

Algunas marcas lo hacen ver muy fácil: comparten una publicación en las redes sociales que aprovecha el momento, agregan una dimensión humana a sus negocios y construyen una conexión más significativa con los consumidores.

A pesar de que el marketing de contenido en el momento parece fácil, debe tener los procesos, las herramientas y la cultura correctos para que su equipo pueda responder rápidamente a las oportunidades.

Comercio global inteligente

Las cadenas de suministros se están convirtiendo en internacionales. El abastecimiento es global y muchas compañías han adoptado nuevos modelos de negocio fuera del propio país, mediante soluciones de externalización. Una buena estrategia de comercio global tiene como resultado mayor efectividad con un mejor aprovechamiento de las oportunidades y los recursos.

El futuro del comercio internacional reposará en las plataformas electrónicas y los países deben aprovechar sin demora las oportunidades que ofrece. La Agencia de la ONU para el comercio y desarrollo (UNCTAD)³, en el marco de la Semana del Comercio Electrónico aconsejó a los gobiernos de las naciones en desarrollo a promover el comercio electrónico, sin esperar regulaciones, porque de lo contrario la brecha digital con los países ricos se hará más grande. Si bien como recordó, en el mismo contexto, el director ge-

neral de la Organización Mundial de Comercio (OMC), Roberto Azevedo, las regulaciones son una manera de establecer “estándares comunes” y de “compartir buenas prácticas”.

Pero el comercio electrónico no solo depende de una conexión a internet, sino de infraestructuras viables que permitan salir los productos de su lugar de producción y llegar al consumidor, de los servicios postales y del funcionamiento adecuado de las plataformas de pago electrónico.

Las oportunidades y también los desafíos que presenta el comercio online a nivel mundial son enormes: el 55% de la población mundial todavía carece de acceso a internet, según datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)⁴.

Las ayudas al sector con el objetivo de sumarlo plenamente al mundo digital

El Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, a través de la Secretaría de Estado de Comercio, en colaboración con otros departamentos ministeriales, organismos y entidades, desarrolla el Plan de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España 2017 que presta especial atención a las medidas incluidas en líneas estratégicas orientadas a la innovación, como estrategia indispensable de adaptación a las nuevos hábitos de compra y de venta, mediante el asesoramiento, la formación en nuevas tecnologías y la ayuda directa para su implementación, haciendo de nuestros comercios negocios que sin perder su singularidad sean actuales, modernos e innovadores^(m).

Entre las principales medidas relacionadas con la transformación digital en el comercio, dentro de la línea I incluida en el Plan, bajo el concepto de **innovación y nuevas tecnologías de comercio**, están las siguientes:

- Medida 1: Programas de asesoramiento en innovación y divulgativas en el conocimiento de la innovación.
 - Asesoramiento para la innovación comercial: análisis del establecimiento y recomendaciones de mejora de la gestión.
 - Actividades colectivas divulgativas de innovación: comercio electrónico, marketing digital, ayudas para digitalización, etc.
- Medida 2: Programa de ayudas a la adopción de tecnologías *Cloud computing*.
- Medida 3: Promover la apertura del canal online en el comercio. Actividades de divulgación y ayudas para impulsar la economía digital (ayudas a pymes y autónomos para la transformación digital).
- Medida 6: Generación de soluciones tecnológicas en el comercio minorista (desarrollos software para desarrollo del comercio minorista o de las áreas comerciales). ■



Notas

- ¹ Meet Magento Spain 2017. 4ª edición del evento eCommerce del año. Organizado por Interactiv4 es el evento oficial de la comunidad Magento y el sector eCommerce a nivel internacional. [<https://es.meet-magento.com/>]
- ² www.itreseller.es/distribucion/2018/
- ³ http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2017overview_es.pdf
- ⁴ <https://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/2016-PR30.aspx>

Referencias

- a. (www.exact.com).
- b. (ElEconomista.es)
- c. (<https://blog.hubspot.es/marketing/experiencias-omnicanal>)
- d. (blogconlicencia.com)
- e. (Zentrada.network)
- f. (DIR&GE)
- g. (revistaaral)
- h. www.itreseller.es/distribucion/2018/
- i. [<https://www.grupovalora.es/blog/internet-de-las-cosas-futuro-de-logistica/>].
- j. (Innovación en la experiencia del usuario en el comercio electrónico)
- k. (eMarketer)
- l. (<http://elperiodico.com> : el futuro del comercio internacional reposa en internet y en su expansión)
- m. (http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/I70908_Plan_Integral_Comercio_I7.pdf)