

Innovación, cambio y competitividad en el comercio

IGNACIO CRUZ ROCHE

CATEDRÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

Los grandes paradigmas de la distribución comercial a lo largo de la historia han sido el despacho, la irrupción del autoservicio y finalmente en los tiempos actuales el comercio electrónico.

El **despacho**, la atención personal en el proceso de transacción, ha sido la forma en la que el comercio se ha ejercido desde los tiempos más remotos. El vendedor, en muchos casos coincidente con el productor, realizaba los procesos de comercialización y venta, fijación de precios y entrega de la mercancía al comprador.

El libreservicio o **autoservicio** supone una ruptura del paradigma anterior, en la medida en que se sustituye la labor del vendedor en la atención, presentación, selección del producto por una mayor actuación del propio comprador. El autoservicio supuso una revolución en el comercio del siglo XX, permitiendo una sustitución de tareas realizadas por el vendedor hacia el comprador, lo que incrementó de forma considerable la productividad y el tamaño de los establecimientos comerciales. En España, los primeros supermercados se abren a finales de los años cincuenta y los hipermercados en la década de los setenta.

La implantación del autoservicio exigió un conjunto de innovaciones y cambios en toda la cadena de valor de la



distribución. Desde las compras, tanto en el proceso de negociación como en los suministros, hasta los puntos de venta y su configuración, los procesos de cobros y pagos, la labor de los trabajadores, y también los productos, experimentaron un fuerte proceso de innovación para adaptarse a los cambios que exigía el autoservicio.

La irrupción del nuevo paradigma generó, como siempre que se produce un cambio de esta importancia, una fuerte inquietud entre los comerciantes. Se habló de la desaparición del comercio tradicional, el monopolio de las grandes empresas comerciales, la pérdida de poder de los fabricantes en beneficio de los distribuidores, etc. Estas profecías apocalípticas no llegaron a cumplirse, aunque sí que se generaron tendencias en este sentido. El comercio tradicional basado en el despacho perdió cuota de mercado y número de establecimientos de forma significativa, se conformaron grandes grupos de empresas distribuidoras y aumentó la concentración en los mercados minoristas, y los grandes distribuidores impusieron su poder de mercado a unos fabricantes que habían perdido tamaño relativo.

El nuevo paradigma no sustituye y elimina totalmente al anterior. Ofrece determinadas ventajas que lo hacen

El nuevo paradigma no sustituye y elimina totalmente al anterior. Ofrece determinadas ventajas que lo hacen

Cuadro 1
FUNCIONES TRASLADABLES A INTERNET

GESTIÓN DE COMPRAS	B2B
TRANSPORTE ORIGEN-ALMACÉN	NO TRASLADABLE (excepto Cross-Docking)
TRANSACCIÓN	RED
CONFIGURAR Y PRESENTAR SURTIDO	WEB
TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTO	NO TRASLADABLE
GESTIÓN COMERCIAL	WEB
PEDIDOS	ELECTRÓNICO
ENTREGA DE PEDIDOS	NO TRASLADABLE (excepto productos no tangibles: reservas, entradas, música, etc.) MÁS COMPLICADA
GESTIÓN DE COBROS	ELECTRÓNICA

Fuente: elaboración propia

El desarrollo del comercio electrónico está también generando cambios profundos en las estructuras comerciales, al igual que la irrupción del autoservicio supuso en las estructuras previas. En la década actual, el crecimiento del comercio electrónico es superior al de las ventas del total comercio. La respuesta de las empresas comerciales a este nuevo reto es incorporar el comercio electrónico a su oferta.

ser más competitivo en algunos procesos, pero el despacho se mantiene como forma de venta en determinados productos y establecimientos. Se genera una coexistencia del despacho y el autoservicio, si bien lógicamente el nuevo paradigma crece arrebatando cuota de mercado al anterior.

Los desarrollos de las tecnologías de las comunicaciones en el final del siglo XX propiciaron la aparición del **comercio electrónico** como nuevo paradigma en el siglo XXI. Un gran número de las funciones que anteriormente se hacían de forma personal van a ser realiza-

das mediante el apoyo de internet (ver cuadro 1). Con la tecnología actual no son trasladables funciones como el transporte, entrega de pedidos y la transformación del producto. Sin embargo, aún en estas funciones en algunos casos se pueden incorporar las nuevas tecnologías. Así en el transporte origen (productor) a almacén, las técnicas de cross-docking permiten enviar directamente desde fábrica al consumidor final, eliminando almacenes intermedios. Esto se está produciendo en bienes voluminosos y de un precio alto, pero también a través de las plataformas de comercio electrónico se está haciendo extensivo a otros productos de menor precio.

La transformación del producto para adaptarlo al consumidor no se puede realizar de forma virtual, aunque los desarrollos de las impresoras en tres dimensiones permitan apuntar una vía para ciertos productos en el futuro. Tampoco es posible la realización virtual de la entrega de pedidos al consumidor final, excepto en productos como libros electrónicos, música, cine, etc. o en tickets de espectáculos, de transporte o reservas de alojamientos, etc.

El comercio electrónico como impulsor del cambio

El desarrollo del comercio electrónico está también generando cambios profundos en las estructuras comerciales, al igual que la irrupción del autoservicio supuso en las estructuras previas. En la década actual, el crecimiento del comercio electrónico es superior al de las ventas del total comercio. La respuesta de las empresas comerciales a este nuevo reto es incorporar el comercio electrónico a su oferta.

La irrupción de las plataformas de comercio electrónico (Amazon, Alibaba y otras) y la entrada de grandes empresas distribuidoras (Wallmart, Mercadona, Corte Inglés, etc.) en el comercio electrónico están reduciendo el mercado del comercio presencial. En la medida en que la superficie de ventas instaladas en metros cuadrados y en número de tiendas conserva aún una tendencia creciente, se está produciendo una caída de las ventas por metro cuadrado o en superficie equivalente. Dado que este fenómeno va a ser estructural y no coyuntural, la estrategia de respuesta que ya están adelantando algunas empresas, es la reducción de tiendas y superficie de ventas. En síntesis, sustitución de tiendas por páginas web.

La **multicanalidad** entendida como utilización de más de un canal de distribución para llegar al consumidor final se convierte en una estrategia fundamental, combinando los diferentes canales tradicionales con los de comercio electrónico (plataformas de distribución y web propia). Todo ello, para dar respuesta a un consumidor que también es multicanal: se informa en un canal, compra en otro y recibe el producto por canales distintos.

La multicanalidad entendida como utilización de más de un canal de distribución para llegar al consumidor final se convierte en una estrategia fundamental, combinando los diferentes canales tradicionales con los de comercio electrónico (plataformas de distribución y web propia). Todo ello, para dar respuesta a un consumidor que también es multicanal: se informa en un canal, compra en otro y recibe el producto por canales distintos.

En este contexto de un nuevo paradigma es en el que las empresas incorporan sus innovaciones, es decir trasladan a su cadena de valor los nuevos conocimientos. Tradicionalmente se ha diferenciado en innovación en proceso, vinculada a los procesos productivos, e innovación en producto, orientada a los consumidores. La Encuesta sobre Estrategias Empresariales que realiza el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio junto con la Fundación SEPI¹, añade también la innovación en comercialización y la innovación en organización y recursos humanos (ver cuadro 2).

Los datos de innovación en las empresas industriales para 2015 muestran que las grandes empresas industriales realizaron innovaciones de producto (27,3%), proceso (54%), organización (31,5%) y comercialización (25,4%). Hay una mayor presencia de la innovación en proceso, debido al carácter industrial de las empresas que forman parte de la muestra. No se dispone de datos de empresas distribuidoras, en las que la innovación en procesos tendría menor importancia.

Las empresas distribuidoras han realizado un notable esfuerzo innovador en todos los campos antes mencionados. El Observatorio de la Innovación en Gran Consumo en España 2018² ha realizado una importante labor de identificación y selección de las innovaciones en la cadena de valor de productos de gran consumo en el año 2017. Este trabajo nos permite seleccionar algunos ejemplos de los diferentes tipos de innovación antes señalados.

1.- Innovación de producto

Algunos ejemplos en los que los productos cumplen nuevas funciones, incorporan nuevos materiales o componentes: Nestlé lanza nuevos productos de alimentación (Garden Gourmet) con base vegetal dirigida al segmento de consumidores vegetarianos. Verdifresh introduce nuevos platos vegetarianos, con válvula para cocción al vapor, para cocinar en microondas. Unilever lanza una nueva margarina (Flora) elaborada con nuevos aceites vegetales que aportan omega 3 y omega 6. Penalva introduce un nuevo helado tipo polo, elaborado con vegetales 100% naturales y sin gluten.

Cuadro 2 TIPOS DE INNOVACIÓN

1.- Innovación de producto

- Innovaciones de producto
- Incorpora nuevos materiales
- Incorpora nuevos componentes o productos intermedios
- El producto cumple nuevas funciones

2.- Innovación en procesos y tecnología

- Introducción de nuevas maquinarias y equipos
- Introducción de nuevas técnicas y/o métodos
- Introducción de nuevos programas informáticos ligados a procesos industriales

3.- Innovación en comercialización (experiencia de cliente)

- Modificaciones significativas en el diseño o el envasado de los productos
- Nuevos métodos en la utilización de canales de ventas
- Nuevos métodos en la promoción de los productos
- Nuevos métodos en la fijación de los precios de los productos

4.- Innovación en organización y recursos humanos

- Nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo
- Nuevos métodos de gestión en las relaciones con otras empresas
- Nuevos métodos de gestión en las relaciones con el entorno

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y Fundación SEPI "Encuesta sobre Estrategias Empresariales"



El grupo Celfa con Hornipack introduce una paella de pollo autocalentable mediante una esponja química plastificada. Suppacaps ofrece unas nuevas cápsulas de caldo concentrado, compatibles con las máquinas de café Nespresso.

2.- Innovación en procesos y tecnología

La innovación se produce mediante la incorporación de las tecnologías de la comunicación en la cadena de valor, tanto en la cadena de suministros como en la información proveniente de los consumidores. Algunos ejemplos notables de innovaciones en el último año:

La nueva planta de producción de Campofrío en Burgos incorpora la tecnología más avanzada en robotización, sistemas de comunicación inteligentes y sistemas de gestión cibernéticos. El mayorista de frutas Cultivar ha desarrollado un nuevo proceso de selección del aguacate en el que mediante sensores analizan el grado de maduración del producto. Datactions ha desarrollado mediante herramientas de análisis de datos y “big-data” un software que permite saber en tiempo real qué sucede en cada punto de venta y el impacto de las acciones comerciales.

3.- Innovación en comercialización (experiencia de cliente)

Basadas en modificaciones en el diseño o el envasado de los productos, nuevos canales de ventas, nuevos métodos en la promoción de los productos o en la fijación de los precios.

Algunos ejemplos: Manzaning es una nueva aplicación que permite digitalizar la compra en los establecimientos

de los mercados municipales, mediante un chat directo entre el usuario y la tienda. Lola Market es una aplicación similar para el mercado madrileño, centrado en alimentación y que posibilita venta online y entrega domiciliaria. Mercachef es una plataforma de distribución que permite el comercio electrónico entre los mayoristas de las Mercas y los compradores de la restauración y el pequeño comercio. El Corte Inglés mediante sus servicios de Click&Collect, Click&Express y Click&Car ofrece al consumidor la posibilidad de recoger su pedido en tienda, en su domicilio o recogerlo en su coche. La innovación también afecta a los puntos de venta y en este sentido un ejemplo es el nuevo modelo de tiendas de Mercadona.

4.- Innovación en organización y recursos humanos

Mediante nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo, nuevos métodos de gestión en las relaciones con otras empresas o en las relaciones con el entorno.

Existen numerosas prácticas innovadoras dirigidas a la integración de colectivos con discapacidad como por ejemplo Carrefour y Alcampo con el sistema de video interpretación de lengua de signos para personas sordas, Eroski con la inserción laboral de discapacitados o Coca-Cola con el programa Gira para impulsar la empleabilidad de jóvenes en situaciones altamente vulnerables.

Campañas antidespilfarro de recursos como la Eco-Patrulla lanzada por un fabricante Procter&Gamble y un distribuidor Carrefour, para concienciar y orientar al consumidor sobre la importancia de conservar los recursos naturales. Procter&Gamble ha lanzado iniciativas dirigidas a sustituir el plástico de sus botellas por plásticos reciclados y reciclar la celulosa de sus pañales Dodot.

Otras innovaciones destacadas en defensa del medio ambiente son la sustitución de la flota de transportes por nuevos camiones menos contaminantes, como Pascual que utiliza furgonetas eléctricas para el transporte de última milla en Madrid. También la búsqueda de puntos de venta menos contaminantes (tiendas ecoeficientes en Mercadona), autosuficiencia energética mediante energía solar en los almacenes de productos refrigerados (Bon Preu en Balenyá), o el uso de CO₂ en los sistemas de refrigeración de las tiendas de Consum.

La distribución comercial es un sector muy dinámico y con una gran competitividad, lo que lleva a incorporar permanentemente innovaciones que permitan obtener una ventaja competitiva frente a las otras empresas. ■

Notas

¹ Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y Fundación SEPI “Las empresas industriales en 2014 y 2015” *Encuesta sobre Estrategias Empresariales* 2016.

² Institut Cerdà: Observatorio de la Innovación en Gran Consumo en España 2018.