

Manuel Sieira Valpuesta
José Manuel Ponzoa Casado

REVOLUCIÓN RETAIL

INNOVACIÓN Y
TECNOLOGÍA EN EL
COMERCIO MINORISTA



Revolución Retail

Innovación y tecnología
en el comercio minorista

Madrid, 2024

Manuel Sieira Valpuesta
José Manuel Ponzoa Casado

Revolución Retail

Innovación y tecnología
en el comercio minorista

esic
Editorial

Octubre, 2024

Revolución Retail: Innovación y tecnología en el comercio minorista
Manuel Sieira Valpuesta y José Manuel Ponzoa Casado

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-098-8
Depósito Legal: M-20346-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

esic
Editorial

A Yolanda y a Yolanda

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
Capítulo 1. Fórmulas comerciales.....	21
1.1. Análisis sectorial.....	21
1.2. Modalidades de compra.....	23
1.3. Estructura comercial con tiendas.....	25
1.4. La atadura al <i>business model</i>	26
Capítulo 2. Comportamiento de los consumidores.....	29
2.1. Segmentación.....	29
2.2. Consumidores. Perfiles.....	33
2.3. Perfiles tradicionales.....	34
2.3.1. Iniciadores (<i>early experiments</i>).....	34
2.3.2. Continuadores (<i>progressive joiners</i>).....	35
2.3.3. Seguidores (<i>followers</i>).....	36
2.3.4. Rutinarios (<i>routine lovers</i>).....	37
2.4. Nuevos perfiles influenciables.....	37
2.5. Acercamiento físico.....	39
2.6. Acercamiento psicológico.....	41
Capítulo 3. Tiendas. Factores de preferencia.....	43
3.1. La inmediatez.....	44
3.2. Consumo inmediato.....	46
3.2.1. Cocina internacional.....	47
3.3. <i>Lunch shops</i>	48
3.4. Trato personal y profesionalidad.....	50
3.5. Ayudas en el punto de venta.....	52
3.6. Probar antes de comprar.....	54
3.7. Complementariedad.....	55

3.7.1.	Reparaciones	56
3.8.	Asesoramiento	58
3.9.	El mercado tradicional. La libertad de elección.....	59
3.9.1.	El espacio, factor determinante.....	61
Capítulo 4.	Elementos de riesgo para las tiendas	63
4.1.	Aprovisionamiento trasnochado	64
4.2.	Comerciantes versus fabricantes.....	68
4.3.	Concentración de tiendas.....	72
4.4.	Colas y fuera de stock.....	73
4.4.1.	Colas.....	73
4.4.2.	Fuera de stock	74
4.5.	El circuito de compra. El <i>parking</i>	74
4.6.	Tiendafobia	76
Capítulo 5.	Cambios en los modelos operativos.....	79
5.1.	Refuerzo de funciones.....	79
5.2.	Multicanal. Omnicanal.....	81
5.3.	Tiendas urbanas	83
5.4.	Tiendas efímeras. Shein	84
5.5.	Modelos híbridos. DNVB	85
5.5.1.	Warby Parker. Óptica omnicanal.....	86
5.6.	Compra <i>online</i> . Recogida en tienda (BOPIS).....	88
5.6.1.	Stitch Fix. Segmentación previa.....	89
5.7.	La marca propia.....	90
5.7.1.	Diseño, fabricación, venta	92
5.7.2.	Dollar Shave Club. La marca propia <i>online</i>	93
5.8.	Elementos que revisar	94
5.8.1.	Horarios de apertura.....	94
5.8.2.	Ofertas ridículas	94
5.8.3.	Ayudas a la decisión	95
5.8.4.	<i>Shopping break</i>	96
Capítulo 6.	Adaptaciones.....	99
6.1.	Súper de barrio	99
6.1.1.	Ventajas de uso de las <i>apps</i>	101
6.1.2.	Amazon Fresh. Freshippo	102
6.1.3.	El súper <i>online</i>	103
6.2.	Grandes cadenas especialistas	106
6.2.1.	Tiendas, <i>showroom</i> , especialistas.....	107
6.3.	Replantear las tiendas de ropa, calzado y complementos	108

6.3.1.	Nuevos espacios.....	110
6.4.	Grandes almacenes (<i>department stores</i>)	113
6.5.	Centros comerciales (<i>mall</i>)	115
6.6.	Hipermercados.....	117
6.6.1.	Híper. Centralizado/descentralizado.....	119
6.7.	Tiendas <i>outlet</i>	123
6.8.	Club de precios.....	125
6.9.	Vida comercial en el centro.....	125
Capítulo 7.	Operadores <i>online</i>. <i>Pure players</i>	129
7.1.	Nacidos digitales.....	129
7.2.	Amazon	133
7.2.1.	Amazon Warehouse	134
7.2.2.	La utilización de la tecnología en Amazon	135
7.2.3.	Funcionamiento de los algoritmos de recomendación	136
7.2.4.	Beneficios de los algoritmos de recomendación	137
7.2.5.	Bases de datos y análisis de datos	138
7.2.6.	Conocimiento del consumidor	139
7.2.7.	Negociación con proveedores y alternativas para ventas al por mayor.....	139
7.2.8.	Amazon y su adaptación al mercado basada en <i>big data</i>	140
7.2.9.	Logística y cadena de suministro.....	142
7.2.10.	Inteligencia artificial y aprendizaje automático... ..	142
7.2.11.	Computación en la nube	142
7.2.12.	Automatización y robots.....	143
Capítulo 8.	Las entregas. Devoluciones	145
8.1.	Las entregas: el talón de Aquiles.....	145
8.2.	Recogida en tienda (<i>click & collect</i>)	147
8.3.	Los insospechados puntos de entrega y recogida.....	148
8.4.	Los costes de las entregas en ultramarinos	149
8.5.	Micro fulfillment center (MFC).....	151
8.6.	Devoluciones <i>online</i>	152
8.7.	Comprar <i>online</i> . Devolver en tienda (BORIS).....	153
8.8.	Devoluciones de compras en tienda.....	154
8.9.	Devoluciones de textil.....	155
8.9.1.	Comportamiento. Actitud.....	156
8.9.2.	La mala práctica	157
8.9.3.	Prueba <i>online</i>	157
8.9.4.	<i>Bracketing</i>	158
8.9.5.	<i>Wardrobing</i>	158
8.9.6.	El probador alternativo	159

8.9.7.	Kohl's. Devoluciones de Amazon	159
8.9.8.	Descuentos escalonados (<i>step discount</i>): CrazyDay Factory	160
8.10.	Problema creciente	161
Capítulo 9. Comunicación		163
9.1.	Publicidad <i>offline</i>	163
9.2.	Publicidad <i>online</i>	165
9.3.	La estacionalidad visual.....	169
9.3.1.	Periodos de rebajas	169
9.3.2.	Días de celebración	170
9.3.3.	Temporalidad por cambio de hábitos.....	170
9.4.	Acontecimientos creados artificialmente	171
9.4.1.	Black Friday.....	173
9.4.2.	Prime Day / Singles' Day.....	174
9.5.	Mensajes en la TV	175
9.6.	Impactos descontrolados	176
Capítulo 10. Marketing digital		179
10.1.	El móvil <i>offline</i>	179
10.1.1.	Apoyo digital a las compras de textil	181
10.2.	El móvil <i>online</i>	182
10.3.	<i>Newsletter</i>	184
10.4.	Prescriptores. <i>Influencers</i>	185
10.5.	<i>Livestream shopping</i>	187
10.6.	<i>Retail media network (RMN)</i>	188
Capítulo 11. Virtualización de los espacios comerciales.....		191
11.1.	Motivaciones	191
11.1.1.	Mejora de la experiencia del cliente.....	200
11.1.2.	Personalización y recomendaciones	202
11.1.3.	Automatización de procesos	202
11.2.	Retos en el comercio al por menor	204
11.2.1.	Algunos casos de virtualización de tiendas físicas	204
11.2.2.	Realidad virtual (RV) y su aplicación en el comercio	205
11.3.	Aplicaciones de la realidad virtual	205
11.4.	Beneficios de la realidad virtual	206
11.5.	El futuro de la realidad virtual en el comercio	207
11.6.	Realidad mixta.....	208

Capítulo 12. Inteligencia artificial.....	211
12.1. Automatización y optimización	211
12.1.1. Personalización de experiencias de compra.....	212
12.1.2. Sistemas de recomendación	212
12.2. Publicidad personalizada	213
12.2.1. Personalización en tiendas físicas	213
12.2.2. Chatbots y atención al cliente	214
12.2.3. Atención al cliente 24/7	215
12.3. Automatización de tareas repetitivas	216
12.3.1. Detección de fraude y seguridad	216
12.3.2. Detección de fraude en pagos	216
12.3.3. Seguridad en línea.....	217
12.4. Optimización de precios y promociones	217
12.4.1. Precios dinámicos	217
12.4.2. Estrategias de promoción.....	218
12.4.3. Experiencias de compra en tiendas físicas	218
12.4.4. Análisis de comportamiento del cliente	218
12.4.5. Pantallas interactivas y publicidad en tiendas	219
12.4.6. Logística y entrega.....	219
12.4.7. Vehículos de reparto autónomos.....	220
12.4.8. Optimización de rutas de entrega	221
Capítulo 13. Realidad aumentada.....	223
13.1. Potencial de la RA en el comercio minorista.....	223
13.1.1. RA móvil.....	223
13.1.2. Gafas inteligentes RA.....	224
13.1.3. WebAR.....	225
13.2. Implicaciones de la tecnología RA.....	226
13.3. Realidad aumentada y metaverso.....	228
13.3.1. Intersección de realidad aumentada y metaverso	229
13.3.2. Impacto social y cultural	230
13.3.3. Futuro de la realidad aumentada y el metaverso	230
Capítulo 14. Tecnologías de conexión	233
14.1. Aplicación de <i>bluetooth</i> en el comercio	233
14.1.1. <i>Beacons bluetooth</i>	233
14.1.2. Navegación en interiores.....	233
14.1.3. Pago por proximidad	234
14.1.4. Operaciones y gestión de inventario.....	235
14.1.5. Seguimiento de activos	235
14.1.6. Gestión de colas y asistencia al cliente.....	235
14.1.7. Marketing y publicidad personalizada	235

14.1.8.	Pagos móviles y tecnologías emergentes.....	236
14.1.9.	Desafíos del <i>bluetooth</i>	236
14.1.10.	Futuro de la aplicación de <i>bluetooth</i> en el comercio	237
14.2.	Aplicación del NFC en el comercio	237
14.2.1.	Fundamentos del NFC.....	237
14.2.2.	Pagos móviles y carteras digitales	238
14.3.	Experiencia del cliente mejorada.....	239
14.4.	Marketing y publicidad interactiva.....	239
14.4.1.	Gestión de inventario y cadena de suministro....	240
14.5.	Futuro de la aplicación NFC en el comercio.....	240
14.6.	Aplicación de la wifi en el comercio.....	241
Capítulo 15.	Innovaciones en la distribución	245
15.1.	El DRS	245
15.2.	Háptico	246
15.3.	Tecnologías disruptivas. IKEA	248
15.3.1.	Realidad aumentada: IKEA Place.....	248
15.3.2.	Quirófanos de reparación robotizados	249
15.3.3.	Pantallas hápticas para experiencias táctiles	250
15.3.4.	Robótica en la logística y el almacenamiento....	250
15.3.5.	Experiencias inmersivas en realidad virtual.....	251
15.3.6.	Análisis de datos y personalización	251
15.4.	Robots de servicio.....	251
15.4.1.	Utilidades de los robots de servicio.....	252
15.4.2.	Ejemplos de robots de servicio	254
15.4.3.	Aplicación de la robótica en el comercio minorista	254
15.4.4.	Ejemplos de aplicación de los robots en el comercio minorista.....	256
Capítulo 16.	Neuromarketing e investigación comportamental ...	257
16.1.	Neuromarketing	257
16.1.1.	Fundamentos del neuromarketing.....	257
16.1.2.	Tipos de neuromarketing.....	257
16.1.3.	Aplicaciones prácticas del neuromarketing en el comercio	258
16.2.	Neuromarketing y <i>merchandising</i>	260
16.2.1.	El neuromarketing.....	260
16.2.2.	El <i>merchandising</i>	261
16.2.3.	Integrando neuromarketing y <i>merchandising</i>	261
16.2.4.	Estudios de caso y ejemplos prácticos	262

16.3.	Investigación comportamental.....	263
16.3.1.	Definición de investigación comportamental	264
16.3.2.	Tipos de investigación comportamental.....	264
16.3.3.	Ejemplos de investigación comportamental.....	265
Capítulo 17.	Compromisos medioambientales	269
17.1.	Sostenibilidad	269
17.2.	Plástico	270
17.3.	Ventas a granel.....	270
17.3.1.	Ekoplaza.....	271
17.4.	Alquiler, reventa, reparación	271
17.5.	Zara Pre-Owned	272
17.6.	Bolsas y folletos.....	273
17.7.	Ahorro de energía.....	274
17.8.	<i>Packaging</i>	275
17.9.	Tiendas cero residuos (<i>zero waste</i>).....	276
17.10.	Aprovechamientos	277
Capítulo 18.	La tienda, espacio de interrelación	279
18.1.	Cuádruple alianza.....	281
18.2.	Equipos adaptados	283
18.3.	Empleados motivados.....	286
18.4.	Programas de fidelización	288
18.5.	Proyectos fallidos	291
18.6.	Cerrar tiendas.....	293
18.7.	Vida social	295
18.8.	Vivencias. Interacción. Renovación	296
18.9.	Aprovechamiento del espacio	299
18.10.	Tendencias	300
18.11.	Breve reflexión	302
BIBLIOGRAFÍA	305
ÍNDICE DE MARCAS	309

INTRODUCCIÓN

La apuesta por el comercio electrónico es una constatación universal indiscutible, como lo demuestra la altísima cotización de las empresas especializadas en *e-commerce*. Un hecho que contrasta con la baja valoración de las tradicionales empresas de distribución que lideraban el mercado el siglo pasado.

Es tal la fe que tienen los inversores en estas empresas, que ni siquiera necesitan obtener grandes beneficios de la actividad comercial. Se trata de una apuesta de futuro sobre la que no caben dudas. Nadie habla de tendencias temporales, como era tradicional hablar en el pasado reciente, cuando se planteaban nuevas modalidades comerciales. Ni siquiera se emplean términos como *alternativa* o *complementariedad*. No hay discusión posible, el mercado se configurará sobre soportes informáticos.

Por si fuera poco, la coyuntura provocada por situaciones de pandemia, que implicaron restricción de movimientos y limitaciones en las relaciones sociales, no hicieron más que aumentar esta tendencia, aunque sus consecuencias a medio plazo no están aún claras. La reclusión domiciliaria provocó alteraciones de comportamiento, que el tiempo está demostrando que pueden ocasionar conductas comerciales antagónicas.

Sin embargo, aun aceptando esta realidad, no se puede plantear la situación del comercio, que vamos a denominar tradicional o presencial, como sujeto a una elección o una prioridad, sino abocado a una integración. Para él, la venta *online* es una modalidad que consolidará en el futuro su cuota de mercado según el nivel determinado por la preferencia de los clientes.

Como ha sido siempre, los comerciantes intentaron adaptarse a la nueva situación, aunque en esta ocasión parece que actuaron tarde.

El comercio electrónico es una modalidad comercial que, si se analiza con detalle, no es tan novedoso, ni tan diferente de otras fórmulas comerciales que no requerían de la presencia de los clientes en las tiendas.

Lo que ocurre es que Internet ha supuesto, en sí mismo, toda una revolución en los comportamientos sociales, y estos cambios sí que han afectado profundamente al comercio.

De lo que no cabe duda es que la rapidez de su desarrollo pilló a los comerciantes tradicionales adormilados y no supieron reaccionar a tiempo. Ni siquiera se preocuparon por el potencial de un vendedor de libros por Internet llamado Amazon.

El tiempo, precisamente, resultó ser la clave. Las grandes estructuras comerciales necesitaban reaccionar y solo lo hicieron cuando trataron de recuperar la cuota de mercado y a los clientes que habían perdido, lo que acabó resultando una tarea imposible.

El resultado final es la existencia de un mercado de competencia entre las empresas de distribución con establecimientos abiertos al público, integrando la opción de la venta *online*, y los distribuidores que utilizan exclusivamente la venta por los canales electrónicos.

Pero la compra por Internet es una cosa y otra es el servicio a domicilio de los productos. Y como consecuencia surge con fuerza el factor logístico. Un elemento que adquiere una importancia capital cuando el comprador quiere que le lleven la compra a su casa.

La logística no es algo de fácil implantación ni sencilla de manejar. Todo lo contrario, ha resultado un elemento complejo que exige formación, preparación y profesionalidad. Sin embargo, muchos comerciantes intentaron responder con lo que tenían. Y resultó no ser suficiente. La logística marca sus propias leyes.

Qué diferente es desarrollar un modelo cuando se implanta desde el principio, que aplicarlo cuando la estructura empresarial ya está en marcha. Las empresas de *e-commerce* que surgieron nuevas fueron aprendiendo sobre la marcha, efectuando las modificaciones necesarias y aportando mejoras y adaptaciones hasta lograr que la fórmula funcionase. De esta manera, los cambios no resultaron traumáticos y las aportaciones fueron progresivas y modulables.

Por el contrario, qué diferente resultó la adaptación para los grandes distribuidores cuando estos tuvieron que implantar una nueva opción comercial sobre una estructura comercial grande y compleja que impli-

caba cambios importantes y, por tanto, riesgos. La situación se complicaba aún más cuando estos cambios resultaban contrarios a una filosofía empresarial basada en la captación de clientes en las tiendas y una comunicación muy generalista, basada exclusivamente en las bajadas de precio.

Otra complicación adicional se debió al tamaño empresarial de los principales distribuidores. Podemos imaginar el vértigo que debieron de tener sus directivos cuando tuvieron que hacer frente a los cambios, a veces imprevistos, que surgieron con los nuevos hábitos comerciales. Es de prever que muchos se sintiesen con las manos atadas en un sector con fama de conservador.

El buen comerciante se adapta con facilidad, es audaz y decidido en la gestión diaria, pero cuando se trata de cambiar estructuras muy consolidadas o asumir los riesgos que supone modificar la fórmula comercial, no actúa con tanta determinación, ya que requiere de muchos recursos, financiación y tiempo.

El tiempo, una dimensión que para ellos tomó un nuevo significado.

Al final se preguntaron ¿qué queda de la proximidad, la cercanía del cliente, la presencia física, la integración social o la interrelación?

Las circunstancias excepcionales que fueron surgiendo (guerras, pandemias, desajustes económicos o crisis medioambientales) obligaron a revisar el modelo comercial, pero al margen de estas circunstancias permanece la pregunta de fondo: ¿cuál es la preferencia de los ciudadanos en lo que podemos denominar situaciones de normalidad?

¿Qué va a predominar? ¿Quizás unos comportamientos comerciales basados en la funcionalidad, la rapidez, la comodidad y la racionalidad sobre el eficiente uso del tiempo?

La realidad nos enseña, sin embargo, que lo que muchas veces se entiende como racional no es siempre lo más deseado ni siquiera lo más sensato.

La lógica, tratándose del comportamiento humano, no es siempre lo que se razona, sino lo que se siente. ¿Es acaso posible que la frialdad, la lejanía o lo impersonal puedan ser atrayentes bajo el prisma de la razón?

La incertidumbre aún revolotea en la planificación de futuro de los comerciantes tradicionales. Pero lo que es una realidad es la existencia de miles de establecimientos abiertos al público que necesitan reforzar

su poder de atracción, aceptando que lo tendrán que hacer dentro de un mundo absorbido por Internet.

Las tiendas, los establecimientos comerciales, han estado siempre en permanente estado de cambio, las fórmulas comerciales se han ido adaptando, pero ahora hay quien piensa que se necesita más imaginación para que muchas puedan sobrevivir.

Y tampoco sería justo achacar la situación de quiebra que algunos distribuidores han sufrido a la aparición de las empresas *online*, o al periodo de pandemia. Muchas ya venían padeciendo desde hacía tiempo problemas de permanencia por su falta de adaptación, aplicación de modelos comerciales anticuados, expansiones demasiado ambiciosas o mala gestión. Solo hizo falta un empujón para que saliesen del mercado.

En otros casos, aunque el formato comercial no estuviese en decadencia, los cambios que se efectuaron podemos calificarlos de *cosméticos* sin que en ningún momento se tocase el *business model*, limitándose las modificaciones a la imagen externa. Al principio pudo resultar impactante, pero resultaron ineficaces porque no era eso lo que el cliente pedía.

Este libro pretende acercarse a un sector abocado a una evolución, al acercamiento a una realidad marcada por nuevos parámetros de comportamiento, al uso masivo de los teléfonos inteligentes, o a nuevos estilos de vida que han supuesto auténticas revoluciones en los procesos comerciales.

No es un libro para estudiar el funcionamiento de las empresas que basan su razón de ser en el comercio electrónico, sino una aproximación hacia aquellos comerciantes que, además de integrar su comercialización *online*, están dispuestos a adaptar su estructura de tiendas físicas a las nuevas demandas exigidas por el *e-commerce*. El proceso está en marcha, pero quizás no avance para muchos comerciantes a la velocidad precisa.

1. FÓRMULAS COMERCIALES

1.1. ANÁLISIS SECTORIAL

Si analizamos el comercio moderno, un análisis simple y general del mercado nos indica que hay opciones donde escoger.

Los ultramarinos (alimentación más droguería y perfumería), por ejemplo, se ofrecen en los mercados locales tradicionales y pequeños súper de barrio, donde prima la proximidad y las compras diarias, en los súper de cercanía, de mayor tamaño y aparcamiento propio, y en los híper con *parking* de superficie, o integrado en grandes centros o parques comerciales.

El textil, un sector muy renovado que ha pasado por múltiples etapas, se muestra hoy con toda su seducción, desde *boutiques* clásicas urbanas hasta grandes cadenas multinacionales, y está presente tanto en el centro de las ciudades como en centros comerciales. Además, cuenta con una fuerte presencia en los grandes almacenes y en menor medida en los híper.

La electrónica, quizás el sector más vitalista, ha proseguido su desarrollo desde la tienda tradicional de ciudad, a la aparición de las tiendas *flagship* de las grandes marcas, y al desarrollo de los grandes especialistas con fuerte presencia en los híper y grandes almacenes.

El sector de bazar ha desarrollado dos tendencias, una de agrupación, promovida por el estilo marcado por los bazares chinos, donde se vende todo lo imaginable, y otra de desarrollo de los especialistas por secciones como bricolaje, papelería, deporte, hogar, jardinería o juguetes.

Consideremos aparte la fórmula *outlet*, como un sistema de venta integrado por los sectores no alimenticios, y dedicado a la liquidación de excedentes, restos de serie o antiguas colecciones de primeras marcas.

Otra fórmula comercial que merece una especial consideración es la conocida como «club de precios», integrada originalmente como un for-

mato mayorista enfocada sobre las ventas a detallistas y corporaciones, aunque abierta a particulares, que se caracteriza por la necesidad de pertenencia mediante el pago de una cuota.

Y esto sin contar con la tradición, muy extendida, de los mercados populares, fijos o itinerantes, que se pueden encontrar por todas partes.

Cuesta pensar que esta estructura comercial, que parecía ajustada al tiempo que se vivía y se adaptaba según iba evolucionando el consumo, sea hoy considerada clásica.

Es cierto que ha resultado menos flexible de lo que hubiese sido necesario ante la rapidez con la que se estaban produciendo los cambios en la sociedad, y no solo por la magnitud de sus activos, también por la actitud de muchos de sus gerentes, que han tardado en reaccionar. Visto con perspectiva, parece que no contaron con la virtud suprema del viejo tendero: la intuición para adelantarse a los acontecimientos. Unos acontecimientos que son más el fruto del avance tecnológico que la aparición espontánea de nuevas necesidades.

Por otra parte, no debe extrañar que haya personas que no quieran o no puedan desplazarse para hacer sus compras. Gente que considera una pérdida de tiempo tener que ocuparse de las compras diarias, gente a la que le da pereza tener que efectuar largos paseos por los híper o centros comerciales para conseguir los productos que necesita. Tampoco resultan apetecibles los paseos de ida y de vuelta, solo que en esta ocasión cargando con las bolsas. Sin mencionar los casos en los que se dan impedimentos físicos, edad avanzada o cualquier dependencia.

No son pocas las fórmulas comerciales que, ante estos supuestos, ya previeron otras alternativas, como los pedidos telefónicos, sobre todo con los ultramarinos. Con una particularidad: en un teléfono al menos hay alguien que termina por atenderte, una voz humana que responde. Es un contacto distante, pero no deja de ser una relación personal. Una conversación previsible y programada, pero personal.

Mención aparte son los casos de la venta telefónica o por cupón de pedido de los productos de teletienda o venta por catálogo.

La entrega a domicilio no es algo que acaba de caer del cielo. Desde las entregas de los pedidos tradicionales de ultramarinos hasta los productos voluminosos o pesados del bazar o del electro, siempre se ha encontrado la forma de cerrar una compra con la garantía del servicio a domicilio. Si algún comerciante hubiese contestado que ese «no era su problema»

ante la tesitura de tener que llevar el producto al cliente, él mismo estaba complicando su futuro.

Es curioso ver cómo mientras las tiendas clásicas de venta de muebles siempre los llevaron a casa del cliente, IKEA los diseñó para que fuese el propio comprador el que se los llevase. ¿IKEA va en sentido contrario?

Pero aunque no sean tan novedosas las ventajas aportadas a las compras habituales del consumo diario de los hogares, el comercio electrónico resulta funcional, rápido y eficaz. Procura abaratar el producto y abre la posibilidad de acceder a un surtido que llega a parecer ilimitado. La tecnología que aplican lo permite, y sus promotores han actuado con osadía y rigor.

Ante esta situación, de lo que se trata desde el punto de vista de quienes defienden la total viabilidad del modelo que denominamos clásico es de reflexionar sobre su potencial actual y futuro, al tiempo que analizar las debilidades de su agresivo competidor.

Se podría comenzar por estudiar si realmente las cosas se están haciendo bien desde la base. Preguntas que cada director, gerente, mando o responsable de cada establecimiento abierto al público se debería plantear periódicamente, e incluso formar parte de su función gerencial.

Es ahí, sobre el terreno, donde realmente se produce la percepción del cliente. Una percepción global que es la suma de las pequeñas experiencias personales que tiene mientras efectúa sus compras.

Un cliente vuelve a su tienda porque las experiencias positivas sobre sus compras han dejado en él una buena imagen, pero ¿siempre han sido positivas?

1.2. MODALIDADES DE COMPRA

Considerando que la actual estructura comercial presencial está plenamente integrada dentro de la generación *online*, en la que prácticamente se puede hacer de todo desde el móvil o el ordenador (conviene recalcar que ambos son de uso personal), es cuestión de tiempo conocer el impacto real que esta situación va a causar. Una cosa está clara, la venta a través de un circuito de tiendas se ha ido progresivamente desestabilizando.

La pregunta que todo el mundo en este sector se viene haciendo desde hace algunos años es si en el futuro van a ser necesarios tantos establecimientos abiertos al público. Tantos lugares en donde el tendero coloca su mercancía y espera a que los clientes vengan a comprarla.

Otra pregunta a la que desde hace tiempo se quiere dar respuesta es ¿qué es lo que hay que cambiar en los actuales establecimientos para que continúen siendo atractivos?

Aunque sobre este aspecto de renovación cada distribuidor hace la guerra por su cuenta, ya se detectan elementos de coincidencia. Puntos de aproximación fruto, como no puede ser de otra manera, de experiencias que han sido bien aceptadas por los compradores.

Como en el comercio no hay tantas variables como se piensa, podemos simplificar las modalidades, modos y formas de efectuar las compras partiendo de los siguientes comportamientos:

- Comprar en tienda y el comprador lleva los productos adquiridos a su casa.
- Comprar en la tienda y le llevan los productos a su casa.
- Comprar por Internet e ir a recoger la compra:
 - Al propio establecimiento.
 - A un lugar asignado.
- Comprar por Internet y le llevan los productos a su casa.

Variaciones:

- Informarse en tienda y comprar por Internet.
- Informarse por Internet y comprar en tienda.

Simplificando la ecuación (en el comercio, hay pocas ecuaciones) y partiendo de dos modalidades que denominamos *clásicas* (el cliente va a la tienda, elige los artículos, paga y en un caso se los lleva y en el otro se los llevan) se han consolidado dos nuevas situaciones: compra *online* en su hogar y solicita que se los lleven a casa, o hace la compra *online* y va él a recogerlos al propio establecimiento o a un punto de recogida: *stop & go*, *click & collect*, *click & car...*

La potente y continua tendencia a las modalidades, con las que no hace falta pasar por el establecimiento, ha llevado a temer por el futuro del sistema *retail* tal como lo veníamos concibiendo, y es el motivo de tanto desasosiego.

Si al final el comercio se va a decantar por el modelo electrónico, ¿para qué se necesitan tantas tiendas? ¿Hasta dónde va a llegar la reestructuración?

Sin embargo, no están las cosas como para pensar que no hay mecanismos de defensa. También se habló de la revolución en la publicidad por Internet, que de momento no gusta a casi nadie (algunos medios, también denominados clásicos, están aguantando bien el empuje, aunque es previsible que se produzcan reacciones).

Si las cadenas de distribución se han incorporado con más o menos entusiasmo al formato electrónico, no quiere esto decir que no le puedan plantar cara buscando todo el potencial de venta de sus establecimientos. Hay muchos puntos de venta, muchas inversiones y muchos formatos diferentes afectados como para ceder cuota de mercado sin presentar batalla.

La primera reacción fue dedicar recursos, equipos y dinero para crear departamentos, incorporar estructuras o comprar empresas que sirvieran para adaptar el nuevo sistema a las opciones comerciales de la empresa.

Era una apuesta para no quedarse fuera, una reacción de prudencia en busca de seguridad empresarial. Es un planteamiento de apertura: «Somos comerciantes, nos adaptaremos» parece que fue la reflexión. Pero para muchas cadenas de distribución las cosas no salieron como ellos pensaron.

1.3. ESTRUCTURA COMERCIAL CON TIENDAS

La analizaremos según su aplicación en los siguientes espacios comerciales.

- Tiendas en calle comercial.
- Tiendas en centros comerciales (*mall*, *outlet*).
- Establecimientos en parques comerciales.
- Hipermercados con galería comercial.
- Supermercados con *parking*.
- Supermercados de proximidad (de barrio).
- Tiendas de conveniencia.
- Tiendas en estaciones, aeropuertos, estaciones de servicio...

A partir de estas ubicaciones comerciales, de estos habituales lugares de compra, de estos espacios que se ven afectados por los actuales procedimientos de compra *online*, ¿qué va a ocurrir con el modelo tradicional?

¿Acaso todos los recursos existentes en las empresas de distribución se van a emplear en adaptarse al *e-commerce* y dejar languidecer lo que se venía haciendo? ¿Se va a actuar con la fe y determinación del converso hacia los nuevos planteamientos, mirando con desdén al modelo clásico?

Sería como aceptar que los formatos actuales no han desarrollado todo su potencial, que han llegado al tope de su capacidad, que no tienen opciones de mejora, en resumen, que sufren de una progresiva obsolescencia.

¿De verdad es así? La historia reciente ya mostraba ciertos y profundos desajustes en algunos formatos. La tienda tradicional independiente, las pequeñas galerías comerciales, el hipermercado aislado, los súper sin aparcamiento, algunos centros comerciales mal ubicados e incluso *outlets* mal planteados estaban sufriendo la reestructuración provocada por las nuevas demandas de los consumidores, que buscaban indistintamente funcionalidad, practicidad, ahorro de tiempo, compras menos masivas, cercanía, productos *discount*, especialización o complementariedad.

Es cierto que en algunos países se ha llegado a una excesiva concentración en los puntos de ventas, pero en general cada sector se ha ido adecuando continuamente a la demanda, siendo el consumidor el que ha fijado la viabilidad de cada formato y cada empresa.

Al fin y al cabo, estamos hablando de mercados libres que se van adaptando, siguiendo las pautas del comercio.

1.4. LA ATADURA AL *BUSINESS MODEL*

Ni los más afectos a la ortodoxia de los modelos comerciales tradicionales son reacios a las modificaciones que viene demandando el mercado, entre otros motivos, porque de haber permanecido en su lealtad a la estricta aplicación de su modelo comercial ya habrían desaparecido. Queda, sin embargo, por definir cuáles son para algunos comerciantes las líneas rojas que no pueden traspasar.

Cuanto más grande es una estructura, más difícil es frenarla y redirigirla. La sensación de vértigo que tiene que suponer para un empresario de la distribución verse abocado a la transformación de su propio estilo comercial está en la razón primaria que le lleva a actuar con excesiva prudencia y buscando permanentemente la perspectiva del tiempo. Pero resulta que el tiempo para reaccionar es cada vez más corto.

Sacralizar el modelo comercial no debería ser tan imperativo en un sector que presume de actuar dentro del sector servicios. Y ¿quién marca

las pautas del servicio? No hay que olvidar que la fidelidad acaba por ser un principio bastante más volátil de lo que se cree, más volátil de lo que cree el comerciante.

La añoranza sobre esquemas o principios históricos del pasado se puede convertir en un lastre en la toma de iniciativas. Nadie desea cambiar por cambiar ni convertirse en audaz explorador de nuevos mercados, si ya se dispone de una estructura operando con regularidad.

Pero las situaciones actuales obligan a los comerciantes a adoptar una actitud abierta a estudiar, investigar y evaluar las nuevas tendencias. Esto que hoy nos parece obvio, no lo ha sido siempre, cuando muchos distribuidores creían trabajar sobre fórmulas intocables.

Una actitud que ha de tener presente la necesidad de descubrir en profundidad las nuevas demandas, despojándolas de sus aspectos externos, que, curiosamente, suelen ser los más llamativos. No hay pocos ejemplos de comerciantes que, dentro de lo que ellos consideraron una propuesta de marketing, acabaron por efectuar fuertes inversiones en aspectos formales o de apariencia, descuidando la esencia de las auténticas demandas. Las bases esenciales de la oferta comercial son pocas pero irrenunciables y no se pueden enmascarar.

Si el modelo de negocio, el *business model*, sirvió en su momento para desarrollar y avanzar en una fórmula comercial, era porque cumplía con los parámetros básicos exigibles. Si estos han evolucionado, cambiado o aparecido otros nuevos, de igual manera se tendrá que evolucionar.

La adaptabilidad es una exigencia. Decir «esto no se toca», porque está en la base de nuestro modelo, es algo que no debería estar en la argumentación de quien se siente partícipe de la prestación de un servicio.

La verdad es que a los clientes esos principios les importan poco. A un modelo se le puede tener afecto, incluso hacerlo propio, pero por encima de todo está su propio interés, y a la larga, aunque sea con pesar, se buscarán alternativas en otra parte.

Explorar nuevos mercados de forma intuitiva y valiente está muy bien para las nuevas propuestas comerciales que van surgiendo. Las estructuras sólidas, por el contrario, no pueden actuar de forma temeraria.

Pero la persistencia de un modelo comercial que paraliza la gestión ha llevado a grandes empresas de distribución a la desaparición o a ser absorbidas por otras corporaciones. Parece que las nuevas exigencias del mercado no toleran los modelos comerciales estáticos.