

Elementos para el diseño integral de la  
**Experiencia de compra**

José Luis Bueno  
Con la colaboración de:  
Antonio Agustín



Elementos para el diseño integral  
de la experiencia de compra

José Luis Bueno, con la colaboración  
de Antonio Agustín.

Este estudio contribuye a identificar aquellos elementos que, a través de la tienda y los productos, contribuyen a generar 'experiencia de compra'.

## El declive de las calles comerciales y el nacimiento del nuevo modelo multicanal

El comercio presencial ha perdido músculo durante esta recesión al ritmo al que desarrollaba el *e-commerce*.

Tiendas físicas, *e-commerce*, *m-commerce*, *s-commerce*, *homeshopping*, *vending*, *flagships*, tiendas efímeras... ¿Cómo será el comercio en el 2020? ¿Cómo serán los centros comerciales del futuro? ¿Qué nuevos modelos de distribución están emergiendo? ¿Cómo afectan los nuevos modelos a los anteriores? ¿Qué detallistas saldrán reforzados y cuáles resultarán debilitados en el nuevo entorno? ¿Cómo responde el consumidor a las propuestas *online* y *offline* de las empresas?

¿A qué oportunidades y riesgos se enfrentan los fabricantes? ¿Cómo está afectando a las marcas los cambios que vemos en el comercio y en el comportamiento de los consumidores? ¿Qué implicaciones tienen estos cambios en los modelos de distribución para ellos, especialmente para aquellos que venden a través de distribuidores multimarca con su propia marca de fabricante? ¿Qué opciones estratégicas tienen que aprovechar en este contexto?

¿Cómo repercuten todos estos cambios en las ciudades y administraciones? ¿Qué implicaciones urbanísticas y fiscales conllevan el nuevo entorno? ¿Qué áreas de servicio público se van a ver afectadas por el progresivo cierre de detallistas en las ciudades españolas?

En este trabajo realizado para AECOC, el profesor del IESE José Luis Bueno apunta algunas de las respuestas.

AECOC



AECOC

El declive de las calles comerciales y el nacimiento del nuevo modelo multicanal

José Luis Bueno

## El declive de las calles comerciales



## y el nacimiento del nuevo modelo multicanal

AECOC



José Luis Bueno

José L. Bueno (Barcelona, 1960) es Profesor Ordinario de Dirección Comercial en IESE. Doctor of Business Administration (Marketing) por la Harvard University, Master of Business Administration por IESE y Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona.

Ha participado en programas directivos en universidades de diversos países, entre ellas INSEAD en Francia, IPADE en México, INCAE en Costa Rica, la Universidad de Michigan y la Harvard Business School en Estados Unidos, además de participar en programas conjuntos de la Universidad de Michigan e IESE en Vevey (Suiza) y Shanghai (China).

Experto en canales de distribución y relaciones fabricante/distribuidor, y consultor de empresas desde 1986 ha desarrollado actividades de consultoría para más de 160 clientes en más de 230 proyectos. José Luis Bueno es miembro del consejo de administración de varias empresas nacionales y multinacionales, cotizadas y no cotizadas; ha dirigido sesiones a directivos en más de 100 grandes corporaciones; ha participado como ponente en prestigiosos congresos nacionales e internacionales, y publicado artículos en prestigiosos diarios y revistas.

Entre su notable producción editorial destacan: *¿Por qué comercia tan poco el comercio electrónico?* (1999), *Gestión de Precios* (1998), *El Consumidor al filo del siglo XXI* (1998), *Comunicación al filo del siglo XXI* (1999), *La naturaleza del Gasto* (2004), *Las claves de la innovación* (2005), *El mercado de los senior en España* (2005) y *Experiencia de compra* (2010).



---

# El declive de las calles comerciales y el nacimiento del nuevo modelo multicanal

José Luis Bueno



Título: El declive de las calles comerciales y el nacimiento del nuevo modelo multicanal

Autor: José Luis Bueno 2013

Primera edición: abril 2013

Copyright: José Luis Bueno, por el texto.

Copyright: AECOC, por la presente edición.

AECOC  
Ronda General Mitre, 10 - 08017 Barcelona  
Tel. 93 252 39 00 - Fax. 93 280 21 35  
e-mail: info@aecoc.es

Diseño gráfico: LanNes Gabinet

Fotografías: AGE Fostostock, Roger Castellón, JC. Penney, Mango, Zara, Red Bull, Tesco, Las Rozas Village, Puerto Venecia, Marineda, Condis, Amazon y Danone.

Impresión: Enlaze 3

Reservados todos los derechos: El contenido de esta obra no puede ser reproducido, almacenado o transmitido de ninguna manera, ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, óptico, de grabación magnética, escaneado xerografiado u otros medios, sin autorización previa y por escrito de editor y autor.

# ÍNDICE

---

## 7 AGRADECIMIENTOS

## 11 PRÓLOGO

## 23 CAPÍTULO 1

### 23 Claves para entender al consumidor actual

### 25 Variables consolidadas

- Demografía cambiante
- Frugalidad
- Digitalización
- Inversión del crecimiento de la población inmigrante
- Empobrecimiento y destitución resignada de la clase media

### 33 Conclusiones

### 34 Variables emergentes

- Temporalidad
- Movilidad
- Socialización
- Evasión
- Poseer vs. compartir
- Gratuidad
- El nuevo empleo
- Codependencia

### 38 Conclusiones

### 39 Variables macroeconómicas

### 40 Conclusiones

## 43 CAPÍTULO 2

### 45 Polarización de los ejes comerciales

- Evolución de la afluencia según tipología de eje comercial
- El impacto del turismo en los ejes *prime*
- El impacto de la regulación
- El auge de los ejes *prime* y el deterioro de los ejes “B” y “C”
- Los centros comerciales

### 68 Conclusiones

## 73 CAPÍTULO 3

### 76 Fullfillment: claves para el éxito en el *E-commerce*

- Competencia en el *fulfillment*
- Eficiencia y rentabilidad

### 86 *Mobile-commerce*

### 91 *Social-commerce*

## 97 Tres formatos para completar la paleta de la Multicanalidad: 5

- El puerta a puerta
- Vending*
- Homeshopping*

## 99 Conclusiones

- El *e-commerce*, su variedad de modelos y el impacto en su desempeño

## 105 CAPÍTULO 4

### 115 Motores de multicanalización, oportunidades más claras

### 117 Riesgos, barreras multicanal

### 119 Entrada en mercados globales a través de MC

### 124 Conclusiones

## 127 CAPÍTULO 5

### 129 Viabilidad gradual de formatos frente a la urgencia de la multicanalidad

1. Extintos
2. Vulnerables/atrapados
3. Perjudicados
4. Resilientes
5. Ganadores
6. Disruptivos

## 145 CAPÍTULO 6

### 147 Impacto en los fabricantes

- ¿Qué implicaciones tiene para fabricantes, especialmente aquellos que venden a través de distribuidores multimarca con su propia marca de fabricante?
- ¿A qué oportunidades y riesgos se enfrentan los fabricantes?  
¿Qué opciones estratégicas tienen que aprovechar en este contexto?  
¿Cuáles son clave?

## 151 CAPÍTULO 7

### 153 Impacto en las administraciones

- Necesidad de una nueva fiscalidad
- Transformación del urbanismo y la distribución de mercancías

## 161 CAPÍTULO 8

### 163 Conclusiones

## Agradecimientos: inspiración, transpiración y conspiración

En la elaboración de este estudio he tenido el privilegio de trabajar y aprender del grupo más amplio y heterogéneo de colaboradores. Seguro que por exhaustiva que aspire a ser la relación de reconocimientos que sigue, es incompleta, y se deja algunos sin cuya intervención este trabajo hubiera sido diferente.

### ***Inspiradores***

Vaya por delante, por tanto, el reconocimiento a los *inspiradores*, clientes, amigos y colegas con los que intercambias ideas cotidianamente y que son responsables necesarios, de forma directa, indirecta, o inducida, de la puesta en crisis de tus convicciones. Los que cuestionan tus creencias y ni te permiten caer en el dogmatismo ni en la frivolidad del sabor de la semana. Nuestro país es cuna de algunas de las fórmulas de *retail* más respetadas en el mundo. Cuando se habla de distribución, tener la oficina en España es como hablar de Tecnologías de la Información (TI) y colgar el sombrero en Palo Alto.

El contraste global de este estudio no hubiera sido posible sin Gordon Swartz, Paco Underhill (de Envirosell), Joseph Weishar (de New Vision Studios) y Robin Lewis (de The Robin Report), el *cluster* norteamericano de validación del estudio. Sin la colaboración de Sebastián Picardo (de Lane Crawford), que proporcionó el contrapunto asiático y la de Miguel Bazán (del PAD de la Universidad de Piura en Perú) del latinoamericano.

El *cluster* digital ha contado con la contribución de Jordi Ferrer (de Conzoom) y la de Ignasi Rojas y Eric Ubals (de motobuykers.com), *startups* de *e-commerce* y *e-research* social; disruptivas, fecundas en ideas y avenidas de cambio.

### ***Transpiración***

Le debo también mi reconocimiento a los coautores accidentales de secciones de este estudio: a Luis Buceta (de BNP Paribas), y a Alan Burzaco y Daniel Lardiés (de Molines Patrimonis). Sin su análisis y aportación formal al estudio, no hubiéramos dado con las respuestas fundamentales ni con algunas de las preguntas a las que responden. Agradezco su generosidad en compartir su tiempo y su experiencia en este proyecto.

A Cristina Galán y Martín Méndez (de Bitcarrier), que han verificado la hipótesis fundamental de este trabajo (la desigual evolución del desempeño de las calles y centros comerciales “A”, “B” y “C”). En este estudio se expone la precisión y rigor con la que Bitcarrier puede alimentar las decisiones de urbanismo comercial. La ingeniosidad de la herramienta Bitcarrier para la captura de datos, el tamaño y la exhaustividad de la muestra, y la creatividad del análisis del equipo que dirige Martín han validado las hipótesis del estudio y, más allá, han llegado a cuantificar su gravedad.

### **Conspiradores**

Finalmente, el grupo imprescindible en esta sección de agradecimientos comprende a los que han *conspirado* conmigo, los que han estado implicados ininterrumpidamente en el proyecto desde sus inicios.

Pablo Nueno Sánchez-Monge -licenciando en ICCP y UPC- merece un reconocimiento destacado. Su aportación a este estudio ha sido esencial, y el “Impacto de los Nuevos Modelos de Distribución Sobre la Infraestructura Urbana de Transporte”, la tesina que a partir de su profundo conocimiento del nuestro está llevando a cabo bajo la dirección del Doctor Àlvar Garola, profesor del Departamento de Infraestructura del Transporte y Territorio de la Universitat Politècnica de Catalunya, es exponente del potencial de las implicaciones de este trabajo, en su “fase prenatal”, en la apertura de líneas de investigación formal en otros campos.

Elisabet Domènech, de ABN Metrics, es *conspiradora* habitual e imprescindible. Una *todóloga* que ha desarrollado una capacidad entre empática y telepática de interpretarnos a todos: a los *inspiradores*, los *transpiradores* y los *conspiradores*. El *nodo* de síntesis de ideas y de resolución (sumaria) de conflictos. Lectora inmune al virus de la frustración y la monotonía de la revisión repetitiva de un texto con el objeto de mejorarlo ahí donde su experiencia lo sugiere. Conserva la paciencia de ordenar y sistematizar esos textos monótonos

Rosa Galende, de AECOC, es otra *conspiradora* esencial. Rosa recibe estudios como este un mes antes de su publicación, y pone un cuidado exquisito en su edición, cuyo exponente más reciente es el que tienen ustedes en sus manos. En la última etapa de este viaje, le pasamos el testigo a Rosa, en cuya eficiencia y entusiasmo descargamos la edición, legibilidad y visualidad de los estudios. Rosa no decepciona jamás, y una vez más, en este, se sale.

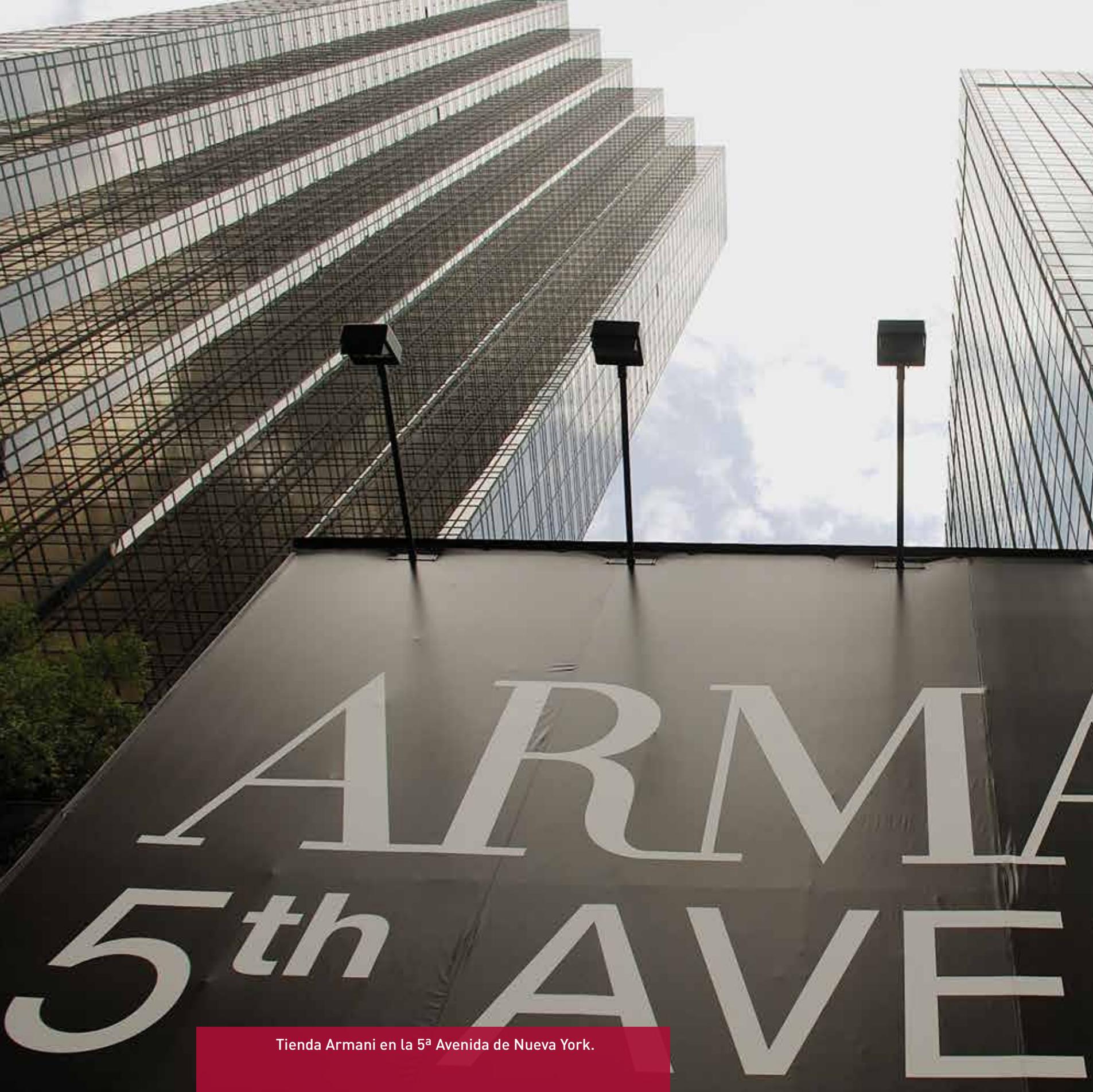
Y finalmente, agradecer a José María Bonmatí por volver a hacer todo esto posible. Nadie ha influido en la forma y productividad de este autor como AECOC, y eso se lo debo una vez más a la confianza que deposita en mí su director general. Desde 1991, he publicado un centenar y pico de estudios, bajo insignia académica, marca corporativa, o abanderados por asociaciones de empresas. Unos pocos han llegado a ser *best sellers* con circulaciones en torno a un cuarto de millón de copias. Sin embargo, la docena y media de trabajos que he podido hacer gracias a los medios, orientación, y exigencia de AECOC son los que más impacto han tenido en mi trayectoria. Uno tras otro, por espacio de decenio y medio, los que más medios, ambición de objetivos han puesto, de los que más medios he dispuesto y más seguridad han supuesto en la evolución de mis convicciones. Sin ánimo de minorar los otros más de 100 trabajos (incluso esos *best sellers* cuya existencia reitero y que son coartada y prueba de mi diligencia democrática, me eximen de todo pecado).

José María conoce desde hace muchos años mi desprecio por el papel de los gurús, en el que me sentiría incómodo, máxime en una industria tan dinámica como la que convoca y sirve la misión de AECOC. Si basara mis afirmaciones en intuiciones y flujos gástricos, perdería el respeto de los que ya han probado todo. Los gurús no existen, y las conjeturas soportadas en datos y análisis tienen validez si demuestran algo. Esa convicción, que José María comparte, me ha obligado a hacer trabajos innovadores, relevantes a la práctica pero siempre basados en datos; en datos actuales, originales, bien por aquello que miden o por la forma en que lo hacen. Y ese tipo de investigación es cara e imposible sin la dotación material, y las gestiones de AECOC la han vuelto a hacer posible en este estudio.

José María *conspira*, pero también *inspira* a través del tiempo que me ha dedicado a reuniones y citas para cuadrar los objetivos de cada estudio, así como en sus aportaciones, que son las de un director que está poco en el despacho, que se mueve en las sedes de sus asociados y les tiene tomado el pulso puntual a las empresas.

Les tengo que estar, por tanto, agradecido a todas estas personas que han contribuido al estudio y a ustedes, lectores potenciales, si continúan leyéndolo. Si lo hacen, les prometo que se llevarán a casa no menos de media docena de ideas. Y si no, también les deseo lo mejor. Hasta pronto.

**José L. Nueno**  
22 de marzo de 2013



## PRÓLOGO

Tienda Armani en la 5ª Avenida de Nueva York.

## PRÓLOGO

La salida a bolsa de **Facebook**, el 17 de abril de 2012, la tercera mayor colocación en los Estados Unidos, estableció dos récords: el del número de acciones cambiando de manos en un solo día para una acción debutante (más de 500 millones de títulos) y el de capitalización, con una valoración superior a los 100.000 millones de dólares, 200 veces su valor estimado en 2006. En ese mismo periodo, el valor en bolsa de **Apple** se multiplicó 10 veces alcanzando una capitalización de 500.000 millones de dólares; el de **Amazon**, se multiplicó por 6, y se acerca ya a los 100.000 millones.

**Inditex**, en ese mismo periodo, casi triplicó su valor y **Simon Property Management**, el mayor operador de centros comerciales del mundo, que gestiona en propiedad o participa en casi 600 centros comerciales en EE.UU., Asia y Europa, apenas lo duplicó, si bien entre 1993 y 2011, la capitalización del líder mundial en *malls* -centros comerciales- aumentó 20 veces (¿por qué entre 2006 y 2011 la revaluación no alcanzó ni el doble?). Una revisión de la valoración de sus arrendatarios, los grandes operadores detallistas con fórmulas presenciales en los *malls* o en la calle (supermercados, grandes almacenes o las cadenas y tiendas de todo tipo con fórmulas presenciales) muestra resultados alineados con los de los arrendadores. Si la valoración en bolsa de estas empresas tiene alguna significación, si refleja la realidad del mercado, ¿qué nos está diciendo esa diferencia entre los que venden sin tiendas de ladrillo y cemento -incluso, poco- con los que dependen, fundamentalmente, de formatos presenciales?

Un paseo por las calles de las grandes ciudades españolas, europeas o, en general, del mal llamado mundo industrializado, genera tanta curiosidad como inquietud. Los locales de muchas calles, que hasta no hace mucho tenían una intensa actividad comercial, zonas clasificadas como “B” o incluso “A”, presentan rótulos de inmobiliarias con los mensajes “Se alquila”, “Se traspasa” o “Se vende”. A menudo, desde hace meses.

La tendencia natural es responsabilizar a la crisis económica de esta situación, aunque un análisis más minucioso apunte que hay otras causas más allá de las coyunturales, y que la recesión solo ha agudizado su influencia. ¿Cómo se explica que los locales en las mejores zonas mantengan o aumenten sus rentas, y que haya empresas en “lista de espera” dispuestas a hacer grandes inversiones solo para disponer de esos locales (por ejemplo, **Apple** en Barcelona, **Abercrombie & Fitch**

en Madrid y Barcelona, **Uniqlo**, **Zara** o **Hollister** en la Quinta Avenida de Nueva York o **H&M** y **Louis Vuitton** en los Campos Elíseos)?

Destilando el discurso de los agentes inmobiliarios especializados en locales comerciales, se concluye que está apareciendo una nueva zonificación. Las zonas comerciales “mejores” se imponen mientras el resto se ve inmerso en una tormenta perfecta. Incluso está surgiendo una zona *subprime* dentro del *prime*, donde todas las marcas que pueden aspiran a estar, especialmente las grandes firmas internacionales. El resto está perdiendo la consideración de los detallistas, mientras cierran los locales de las zonas adyacentes, a pesar de tener unas rentas significativamente más bajas.

A veces la perspectiva que se gana con la distancia permite entender mejor lo que está pasando. En Estados Unidos, los compradores están desertando de los centros comerciales. En muchas categorías, el *e-commerce* se está consolidando como canal alternativo, ahorrando al consumidor el viaje al centro comercial y ofreciendo en muchos casos ventajas adicionales: mayor surtido –están disponibles todas las referencias, formas, tallas y colores, tapas duras y blandas–, menores precios o procesos simplificados de devolución. La emergencia de dispositivos que facilitan descargas, como las tabletas, los reproductores MP3 o los iPods, son el último peldaño hacia el infierno de los *retailers* de libros y música, que han visto así pasar desde un sector fragmentado en pequeños comercios a otro consolidado de megatiendas, a uno de descargas que deriva hacia un oligopolio con unas pocas tiendas, **iTunes** y **Amazon**, como máximo exponente de la oferta y una *long tail* de jugadores de tamaño mediano y pequeño. De esta manera, poco a poco, los consumidores se alejan de los *malls*, templos del consumismo, y cada vez más compran desde casa o pronto, gracias a los *smartphones*, desde cualquier lugar.

Las zonas comerciales “mejores” se imponen mientras el resto se ve inmerso en una tormenta perfecta.



El edificio Time Warner Center en Columbus Circle, Nueva York, alberga un supermercado Whole Foods de inversión millonaria.

Los *malls* cumplen una función comercial y otra social. Victor Gruen, el arquitecto que diseñó **Southdale Center**, el primer centro comercial cerrado y climatizado (el primer *mall*) de los Estados Unidos, era un emigrante austríaco que quiso recrear el ambiente de las calles comerciales europeas, proporcionando un lugar de encuentro donde la gente pudiera ir de compras, tomar café y también reunirse y socializar. Durante años, su visión fue una realidad, y los *malls* eran en parte puntos de socialización de adolescentes y de compras de las familias. Hoy, los consumidores (adolescentes y adultos) socializan en **Facebook** o en **Twitter**, y el duopolio de socialización de las calles y de los centros comerciales se va diluyendo a medida que las redes sociales van reemplazando la interacción personal por la interacción online. De este modo, se construye un círculo vicioso que va eliminando visitas y ventas de los centros comerciales, lo que lleva al cierre de locales, que a su vez reduce el atractivo del centro en un “círculo vicioso” de declive. Los operadores de centros comerciales se ven obligados a bajar sus rentas mientras la rotación de comercios aumenta las de comercialización y la urgencia en incorporar nuevos arrendatarios supone la relajación del rigor en la aceptación de vecinos.

La tendencia a la frugalidad y el anticonsumismo (y otras formas menos extremas de consumo sostenible) contribuye también a la caída de afluencia en las tiendas. Los consumidores implementan más, y más radicales, estrategias de evasión de la tentación de comprar, llegando al punto de desviar sus patrones de visita y la frecuencia de sus paseos por los centros de los que solo hace unos meses eran asiduos curiosos.

En resumen, el consumidor está cambiando sus preferencias de forma imprevista aunque intuitiva con el beneficio de la perspectiva que proporciona lo ya acontecido, y ha pillado con el paso cambiado a los operadores. De esa forma, tras un aprovisionamiento más prudente y un recurso generalizado al precio y la promoción, 2013 va a poner de relieve la importancia de la localización y las consecuencias individuales y en red sobre las zonas comerciales urbanas y suburbanas.

Pero si los *retailers* abandonan los centros comerciales y las zonas *subprime*, ¿dónde van? Si caminamos por las calles “A” de Nueva York, París, Madrid o Shanghai, sus mejores zonas comerciales se están llenando de tiendas experiencia, de *flagships* imponentes, cuya función es servir, además de como tienda, de escaparate o anuncio. Solo de este modo podemos entender la nueva tienda de **Zara**

Las mejores zonas comerciales de Nueva York, París, Madrid o Shanghai se están llenando de imponentes “tiendas experiencia”.



En la imagen la tienda Louis Vuitton en los Campos Elíseos, París.

(3.000 m<sup>2</sup>) o la tienda de **Uniqlo** (3.500 m<sup>2</sup>) en la Quinta Avenida, o el supermercado de **Whole Foods** (5.500 m<sup>2</sup>) en el Time Warner Center, con inversiones megamillonarias <sup>1</sup>.

Estas tiendas están en zonas de elevado tráfico peatonal y atraen la atención de clientela local y foránea por igual, y crean la impresión de una poderosa imagen de marca que luego se explota en todos los canales, ya sean otras tiendas de la cadena, el canal online u otros formatos efímeros como los *pop up stores*, los *corners* en otros detallistas y el *travel retail*.

Este modelo sirve a detallistas que quieren producir un acontecimiento entre los consumidores que después de visitar el *flagship*, se abastecen en otros canales propios o de terceros, y es particularmente atractivo para *retailers* que están entrando en grandes mercados. Tener la cobertura suficiente en países como los Estados Unidos, Brasil, China o Rusia representa una inversión en centenares de tiendas en cada país, necesariamente prolongada en el tiempo dada su magnitud y con una rentabilidad dudosa, en un mundo global e interdependiente sometido a convulsiones periódicas y cambios en sus preferencias sobre canales.

En ausencia de recursos para sufragar campañas en medios masivos que no se pueden justificar con cobertura nacional, el uso de las tiendas como mural publicitario no es tampoco efectivo, ya que requieren demasiadas aperturas para hacerse mínimamente notorias. Por ello, el recurso a la resonancia que proporcionan las tiendas estandarte combinado con tiendas *online* competentes en imagen, surtido y servicio se va consolidando como el vehículo de expansión de las marcas que buscan conquistar a los consumidores en todo el globo.

Los cambios demográficos, y en nuestro país, su menor movilidad, resultado de la tendencia a ser dueño de la residencia propia y de recurrir menos al alquiler, afectan al urbanismo comercial, particularmente sentidos por los detallistas de bienes de compra frecuente, no discrecionales, que dependen de canales de proximidad. Zonas habitadas por familias en los años setenta y los ochenta han devenido en el segundo decenio de este siglo en barrios con hogares de una o dos personas mayores donde se resienten las ventas de una forma insostenible para los comerciantes. Barrios donde ya no se comercia, no se trabaja y donde residen consumidores menos activos. Detallistas que vivieron decenios prósperos

<sup>1</sup> Las tiendas de Zara y de Uniqlo han costado más de \$300 millones cada una. De acuerdo a fuentes informales, dos de las cuatro (Zara, Uniqlo, Hollister y H&M) de esa manzana son rentables.

Detallistas que vivieron decenios prósperos se ven hoy ante unas perspectivas pesimistas o sin alternativas.

atendiéndoles se ven hoy ante unas perspectivas pesimistas y sin alternativas, ya que las condiciones del mercado inmobiliario no permiten albergar posibilidades inmediatas de regeneración de la población en proximidad. Quizá lo único que juega a su favor es el menor nivel de emancipación de los jóvenes o su renovada dependencia y el regreso al hogar que por espacio de un destello pudieron abandonar en busca de proyectos independientes que se han visto interrumpidos.

Paradójicamente, cadenas que han realizado su expansión urbana recientemente y han abierto en los barrios y barriadas residenciales de este siglo, aquellos en los que viven esas familias con consumo más dinámico (hogares con familias, independientes ocupados o también aquellos en que varios adultos jóvenes comparten el alquiler y la factura de los suministros), ven en su entrada tardía una bendición.

Por tanto, demografía, situación económica personal, atomización centrífuga desde los puntos donde se residía o se trabajaba, necesidades cambiantes, comportamiento en red de los detallistas, entre otros, se dan cita en un cambio del que se desprende una recomendación: la necesidad de ser pragmático y de multiplicar y flexibilizar las formas de llegar al consumidor.

Sin embargo, ¿es este modelo adecuado para todos? Existen grandes diferencias en función de los segmentos a los que dirigen su atención. No es lo mismo ser un *retailer* de moda vertical, que controla el producto y la logística en todos los eslabones de la cadena, que un supermercado, con logística de tres temperaturas y con dependencia de terceros con marcas consolidadas; el comercio electrónico de gran consumo –FMCG, *fast moving consumer goods*– crece pero no acaba de despegar, y tanto los presenciales híbridos como los *pure play* aumentan sus compromisos y, en ciudades de tráfico congestionado como Londres o París, se han convertido en un canal consolidado. Aquí siguen pareciendo un mal necesario, arriesgado, en el que es fácil fracasar. Una profecía que se cumple.



Las tiendas estandarte y las *online* se van consolidando como vehículo de expansión de las marcas que buscan conquistar a los consumidores en todo el globo.

Hay que ser pragmáticos, multiplicando y flexibilizando las formas de llegar al consumidor.

Las cadenas que se han quedado ancladas en las implantaciones llevadas a cabo en los setenta y los ochenta del siglo pasado sufren ahora el peso de unos locales excelentes que se han quedado sin los patronos para los que se implantaron, sin familias, a cambio de hogares de consumidores mayores o de hogares multi-unipersonales, cuyas menores ventas drenan los recursos para reposicionarlos. Los entrantes, con ubicaciones en las “nuevas buenas localizaciones”, les comen el terreno. Estos no solo cambian ubicaciones, sino formatos, y a menudo, controlan más su oferta a través de marcas propias y de marcas que les son prácticamente cautivas; por todo ello, la cuota de distribución en España crece para los entrantes tardíos. Empresas que hace 15 años eran relevantes pero no lideraban, hoy son las dos cosas.

Estos cambios se transmiten a los fabricantes, sus proveedores que distribuyen sus productos a través de canales independientes, y quienes, a la luz de sus reacciones, se muestran resignados ofreciendo innovación y adaptando sus precios, pero sin llevar a cabo ni una iniciativa en el terreno de la distribución mientras, a todas luces, sus clientes se integran agresivamente en la cadena de valor (marcas del distribuidor, marcas verticales, suministro en países de bajo coste, imposición de reglas comerciales asimétricas, etc.). En manos de distribuidores cada vez más ambiciosos su respuesta esquivada lo más importante: ¿Qué puede hacer en este nuevo escenario un fabricante de alimentación que distribuye principalmente a través de supermercados? ¿Tiene sentido un *flagship* de productos cárnicos, por ejemplo? ¿Cómo explicar, frente al éxito de iniciativas como las de **Nestlé** a través de **Nespresso**, **Jenny Craig** o **Maison Cailler**, que **P&G** o **Unilever** sigan con su futuro en manos de terceros, *on* u *offline* (a pesar de iniciativas como **Alice.es**, un canal *offline* en consigna muy soportado por **P&G** recién clausurado, o **Rituals**, una iniciativa de **Unilever** que fue desinvertida hace 10 años, a los pocos meses, y que hoy cuenta con más de 40 tiendas en todo el mundo en manos de los directivos que lanzaron, como empleados de **Unilever**, este proyecto)?

Esta cuestión incomoda también a los fabricantes de otros sectores –electrónica, moda...– tanto si operan en mercados en los que están consolidados como si se plantean abordar nuevos horizontes. **Apple** controla sus ventas, pero **Samsung** no, por ejemplo, y ambas cuentan con ventas cuantiosas, pero la segunda sigue empleando un modelo de distribución en el que depende de grandes mayoristas para llegar a unos detallistas que atraviesan una transformación sobre la que la marca coreana solo puede influir a través del margen, y poco.

Este cambio tiene implicaciones profundas para todos los *stakeholders*. En primer lugar, por supuesto, para las empresas de distribución. ¿Qué hacer con la

¿Qué hacer con la inversión realizada en centenares de localizaciones no rentables hoy? ¿Mantener el modelo o cambiar de caballo al galope?

inversión realizada en centenares de localizaciones, muchas de ellas no rentables hoy? ¿Mantener el modelo o cambiar de caballo al galope?

Igualmente afecta a los fabricantes que distribuyen a través de terceros. Para ellos la preocupación surge de preguntas como: ¿Hay futuro para ellos en el nuevo entorno? ¿Cuál será su canal en 2020? ¿El que quisieran tener o el que les hace vulnerables hoy? ¿Deben tener presencia directa? Y si es así, ¿qué pueden hacer para recuperar su destino y cómo se compatibiliza con los clientes y canales actuales?

El comercio tiene un impacto que trasciende lo meramente transaccional. Afecta al urbanismo y las ciudades. Si el nuevo modelo de concentración del comercio en pocas zonas se consolida, ¿qué sucederá con las restantes? ¿Cómo afectará la desaparición de tiendas en zonas “no *prime*” al servicio y calidad de vida en dichos barrios? Y, por el contrario, ¿cómo afectará a la congestión del centro? ¿Y a la señalización y la seguridad? Cuando cierra un comercio afecta a su entorno. Cuando cierran varios en una manzana, afectan a todo el distrito, y cuando varios de estos entran en declive, afectan a toda la ciudad. La iluminación de las calles, la seguridad, el tráfico, las tasas municipales y las necesidades de la ciudadanía requieren atención que deviene exclusivamente pública.

Si el comercio se concentra en las zonas céntricas de las ciudades y aumenta el *online*, ¿qué tipo de redes de transporte necesita la ciudad? ¿Cuáles puede permitirse? Y, ¿cómo organizar los flujos de las flotas necesarias para darle servicio?

El efecto puede ser más grave en las ciudades medianas y pequeñas que en la vecindad de las capitales. Los esfuerzos de sus dirigentes y comerciantes por evitar que se convirtieran en dormitorios atrayendo a grandes operadores sucumbirán a estos cambios de patrones de movimiento. La concentración del comercio en las grandes ciudades próximas supone la pérdida de una fuente de empleo, que en muchos casos es la principal, y esto, conjugado con la pérdida de ingresos, en su declive, da como resultado megametrópolis rodeadas de satélites, con su espiral de problemas de gestión.

Si el comercio se concentra en las zonas céntricas de las ciudades y aumenta el *online*, ¿qué tipo de redes de transporte necesita la ciudad?

En la imagen el Civic Center, en la ciudad de los Ángeles, en Estados Unidos.



Los residentes en edificios con locales comerciales abandonados y cuyos propietarios no pueden asumir su mantenimiento; los promotores inmobiliarios con portfolios cargados de locales comerciales que no tienen destino, y sus inversores que se ven obligados a bajar sus alquileres y aceptar una rotación de arrendatarios que obliga a unos desembolsos comerciales constantes y crecientes, con rentas en declive, justifican la preocupación de arrendadores y de los arrendatarios resilientes.

Los retos son, por tanto, variados y responder a ellos exige compromiso en sentido positivo, o decisión y alternativas en caso negativo, para todos los implicados: comerciantes, empresarios inmobiliarios y administración pública.

El objetivo de este trabajo es identificar y caracterizar los cambios que se están produciendo en los modelos de distribución en España y en los principales mercados mundiales, y cuáles son sus efectos sobre los *stakeholders* más relevantes, con énfasis en las consecuencias y las alternativas estratégicas para los fabricantes no integrados en la distribución. En particular se quiere dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1) **Nuevos modelos de distribución:** ¿Qué nuevos modelos de distribución están emergiendo? ¿Qué suponen para los modelos anteriores? ¿Qué se puede retener de ellos y qué es conveniente flexibilizar? ¿A qué opciones estratégicas se adecúan más estos modelos? ¿Cuáles serán los detallistas que saldrán reforzados y cuáles resultarán debilitados por el nuevo entorno?

2) **Impacto en detallistas:** ¿En qué grado son las condiciones actuales coyunturales o definitivas? ¿Qué alternativas multicanal son razonables y qué decisiones justifican?

3) **Impacto en fabricantes:** ¿Qué implicaciones tienen para los fabricantes, especialmente para aquéllos que venden a través de distribuidores multimarca con su propia marca de fabricante? ¿A qué oportunidades y riesgos se enfrentan los fabricantes? ¿Qué opciones estratégicas tienen que aprovechar en este contexto? ¿Cuáles son clave?

4) **Impacto en administraciones:** ¿Qué implicaciones urbanísticas, fiscales, y qué áreas de servicio público se van a ver afectadas por el progresivo cierre de detallistas en las ciudades españolas?

¿Qué nuevos modelos de distribución están emergiendo? ¿Qué detallistas saldrán reforzados y cuáles resultarán debilitados por el nuevo entorno? A qué oportunidades y riesgos se enfrentan los fabricantes?

## ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

Con el fin de dar respuesta a las ideas que se exponen en este prólogo, hemos estructurado este documento de la siguiente forma:

- En primer lugar, verificaremos la realidad y alcance del impacto de las diferentes variables exógenas que afectan a las actitudes y comportamiento del consumidor y el sentido de su efecto.

- A continuación, analizaremos el fenómeno de la polarización de los ejes comerciales y sus principales implicaciones para los detallistas y en consecuencia, los restantes *stakeholders*, desde sus proveedores a la administración municipal, con especial atención al formato tradicional de tienda física y al centro comercial.

- Posteriormente, profundizaremos en la situación actual y perspectivas de futuro de los canales *non store*: el *e-commerce*, el *mobile commerce*, el *social commerce* y los canales de *vending*, “puerta a puerta” y DTC -direct to consumer-.

- En el capítulo 4 abordaremos la oportunidad de la multicanalidad, sus componentes (los diferentes canales), sus motivaciones y las principales recomendaciones en cuanto a diseño de la estrategia multicanal.

- En el capítulo siguiente, definiremos en base a los retos, oportunidades e implicaciones derivadas de los capítulos anteriores, formatos clasificados de acuerdo a sus grados de viabilidad frente a la urgencia de la multicanalidad.

- En el 6 y 7 presentaremos las implicaciones para las empresas fabricantes que distribuyen de manera indirecta y las administraciones municipales de las ciudades.

- Finalmente, en el último capítulo, señalaremos las principales conclusiones extraídas.



Vista de Tokio desde la Torre Mori, en Roppongi Hills, un macrocentro comercial.

## CAPÍTULO 1

Claves para entender al consumidor actual

Variables consolidadas

Demografía cambiante

Frugalidad

Digitalización

Inversión del crecimiento de la población inmigrante

Empobrecimiento y destitución resignada de la clase media

Conclusiones

Variables emergentes

Temporalidad

Movilidad

Socialización

Evasión

Poseer vs. compartir

Gratuidad

El nuevo empleo

Codependencia

Conclusiones

Variables macroeconómicas

Conclusiones

## VARIABLES CONSOLIDADAS

Un conjunto de variables exógenas afectan a las actitudes y el comportamiento del consumidor, y ello a su vez va a ser determinante de nuevas necesidades de adaptación para los fabricantes y detallistas que les sirven.

Con el fin de ordenarlas, las variables han sido clasificadas en tres tipos: a unas las denominaremos consolidadas, a otras emergentes, y a las terceras, macroeconómicas.

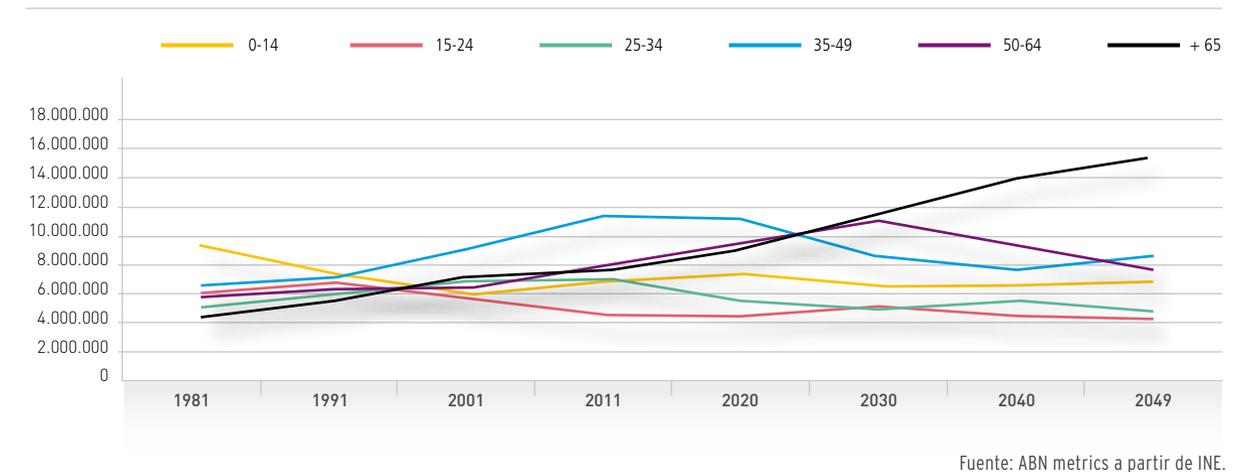
## DEMOGRAFÍA CAMBIANTE

### Envejecimiento de la población

De la evolución de la población española en los últimos años y de las previsiones del Instituto Nacional de Estadística (INE) para mediados del S.XXI se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Estancamiento de la población española en los próximos 40 años.
- Importante aumento de la población mayor de 65 años que se duplicará en menos de 40 años (8 millones en 2012 vs. 16 millones en 2049).

Gráfico 1: Evolución de la población española por grupos de edad.



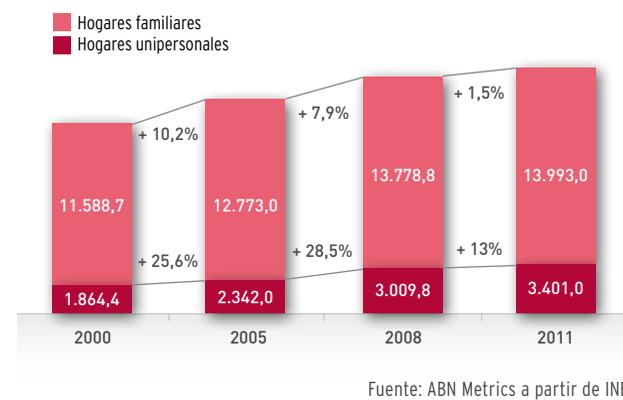
Los consumidores *seniors* disponen de más tiempo para realizar las compras, optan por un comercio más próximo, supermercados y comercio tradicional de barrio frente a las grandes superficies o hipermercados y, aunque generalmente dispongan de rentas menores, no tienen hipoteca.

Para poder satisfacer a este colectivo algunos detallistas han adaptado sus formatos, por ejemplo, la empresa alemana **Edeka**, propietaria de los supermercados **Adeg**, que en 2003 lanzó en Austria **Adeg Aktiv Mark 50** (plus), una línea de supermercados destinados a personas de la tercera edad, con estanterías más bajas, pasillos más anchos, sillas de descanso...

### Incremento de los hogares unipersonales

Actualmente hay 3,5 millones de hogares unipersonales en España, de los cuales 56% es población no activa y en su mayoría jubilada. En el centro de las ciudades ha aumentado el número de singles, mientras que muchas familias se han ido a vivir al extrarradio. Este tipo de hogares ha pasado de representar el 13,8% del total en el año 2000 al 15,5% en 2008. A pesar de la crisis esta tendencia no se ha frenado y ha seguido aumentando estos últimos años hasta alcanzar, en diciembre de 2011, el 20% del total de hogares españoles y se espera que en los próximos años siga aumentando hasta llegar a cotas similares a las de países como Alemania, con un 35% de hogares unipersonales.

Gráfico 2: Evolución del tipo de hogares en España (cifras en miles).



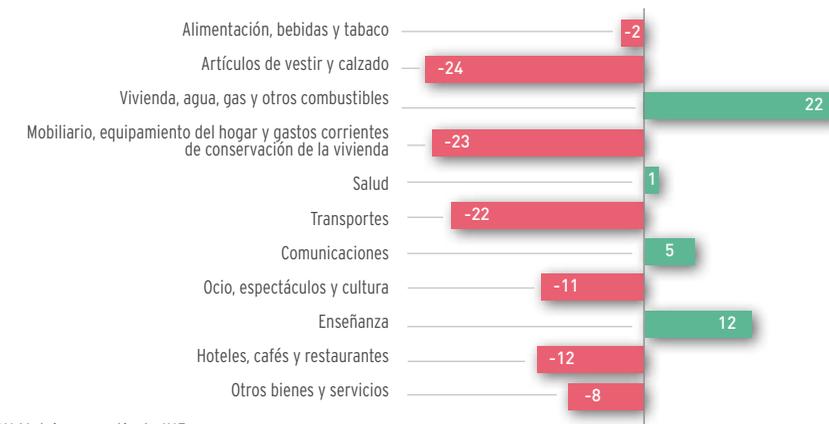
Este tipo de hogares tiene preferencias y características específicas a la hora de consumir. En el caso de la alimentación, su consumo de productos preparados es muy superior

al de otros tipos de hogar, su cesta de la compra es más reducida y, a la hora de realizar la compra, acuden a pequeñas tiendas o supermercados próximos a su casa, con horarios amplios y surtido extenso.

### FRUGALIDAD

Los consumidores han cambiado sus patrones de consumo hacia un comportamiento de compra muy racional y conservador, siendo reacios a los gastos innecesarios o impulsivos y disminuyendo gradualmente su gasto medio. Esta racionalidad ha afectado de forma más acusada al consumo de productos no alimentarios como moda, electrónica, equipamiento de hogar... productos y servicios que no son de primera necesidad. Del consumo excesivo de pocos años atrás se ha pasado a una psicología casi de supervivencia, en la que los gastos se controlan excesivamente, dilatando el máximo posible los grandes desembolsos.

Gráfico 3: Variación del gasto medio por hogar, 2011 vs 2006 (en porcentaje).



Fuente: ABN Metrics a partir de INE.

La marca de distribuidor (MDD) ha experimentado un crecimiento significativo en muchas de las categorías en las que está presente. Dado que los consumidores se han vuelto más exigentes y ya no solo buscan un precio más bajo sino que también quieren una buena relación calidad-precio, los productores han tenido que esforzarse para mejorar significativamente la calidad de productos de marca del distribuidor sin afectar al precio.

Del consumo masivo de años atrás se ha pasado a una psicología casi de supervivencia.

Gráfico 4: Evolución de la cuota de la marca de distribuidor en el mercado de gran consumo (en porcentaje).



Fuente: InfoScanCensus™. Total España (Hipermercados + Supermercados + Perfumería y Droguería Moderna. 52 semanas fin 1 Julio 2012), Symphony IRI.

Ocho de cada diez consumidores españoles considera que prácticamente no existen diferencias de calidad entre las MDD y las marcas de fabricante, mientras que el precio es 30% inferior (media) en las primeras respecto las segundas. Las MDD están fortaleciéndose en la mente del consumidor y actualmente representan una cuota del 39,8% en el sector de gran consumo.

A pesar de que hay empresas que mantienen con firmeza su política de ofrecer el mayor número de marcas y productos y mantener un bajo porcentaje de productos de marca propia, las empresas que más han crecido estos últimos años son aquellas en las que la MDD es crítica en sus estrategias comerciales.

## DIGITALIZACIÓN

Los consumidores españoles son los europeos que poseen más dispositivos tecnológicos y móviles: 62,2% de los hogares dispone de acceso a internet, 99% tiene teléfono móvil, de los cuales 49% son *smartphones*, 73% posee un portátil, 23% un *netbook* y un 14% dispone de *tablet*<sup>2</sup>. El alto índice de uso de los dispositivos digitales (se ha duplicado el acceso y tiempo de dedicación a Internet a través del móvil) permite que los consumidores puedan acceder a más cantidad de información, a cualquier hora y en cualquier momento y además, controlar y conocer lo que las marcas hacen y ofrecen.

Este desarrollo tecnológico ha cambiado la disponibilidad de información, las relaciones entre los ciudadanos, entre empresas, y entre estas y aquellos. Pero sobre todo ha puesto en crisis premisas básicas del mercado: la propiedad, la exclusividad, la inmediatez, la escasez o el precio de los bienes aspiracionales.

<sup>2</sup> Mobile Life, TNS 2012.

Las MDD están fortaleciéndose en la mente del consumidor y actualmente representan una cuota del 39,8% en el sector del gran consumo.

## INVERSIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN INMIGRANTE

El número de inmigrantes ha crecido significativamente en España en la última década. Si en 2001 había 1,5 millones de extranjeros, en el último censo, año 2011, se han contabilizado 5,6 millones, lo que supone un incremento del 234%, de los cuales más de 900.000 son ilegales según el INE.

Los inmigrantes son en España un grupo de consumidores numeroso y consolidado, con sus propios hábitos y comportamientos de compra en función de su procedencia. Estos colectivos crean unas necesidades comerciales particulares en las zonas donde residen, muchas veces creando comunidades con concentraciones comerciales de inmigrantes. Un ejemplo de esto es Francia, donde el 90% de los que regentan comercios étnicos son inmigrantes.

Sin embargo, en 2011, la tendencia de crecimiento migratorio se invirtió por primera vez en décadas. El número de personas que llegaron a España procedentes del extranjero fue 457.650 y 507.740 abandonaron el país, por lo tanto el saldo migratorio del 2011 resultó negativo (-50.090).

¿Es este un hecho aislado derivado de la crisis o por el contrario es el inicio de una tendencia decreciente en el saldo migratorio consecuencia de las pocas posibilidades laborales que puede ofrecer España en estos momentos?

Durante los primeros nueve meses de 2012 el número de españoles que emigró al extranjero creció un 21,6%<sup>3</sup> respecto al mismo periodo de 2011 y el INE prevé que la tendencia iniciada se mantenga en la próxima década. Gran parte de este capital humano que se está perdiendo lo forman jóvenes altamente cualificados que, atraídos por mejores salarios, deciden emigrar, lo que supone además una gran pérdida de capital económico.

En 2011, la tendencia de crecimiento migratorio se invirtió por primera vez en décadas.



<sup>3</sup> 54.912 españoles emigraron al extranjero durante los nueve primeros meses de 2012 según el INE.

## EMPOBRECIMIENTO Y DESTITULACIÓN RESIGNADA DE LA CLASE MEDIA

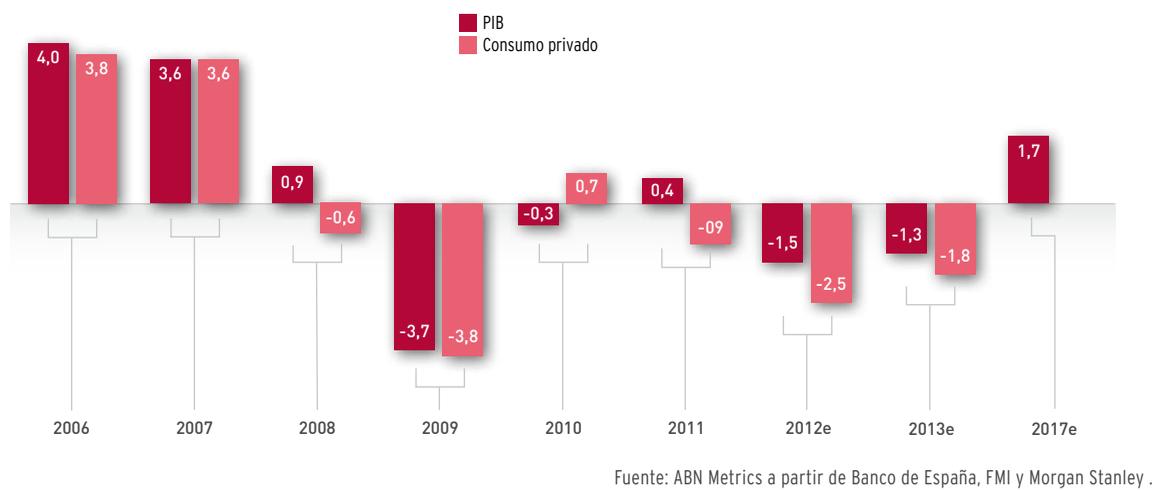
Uno de los factores clave del mal comportamiento de la economía española, está relacionado con la evolución del consumo privado. Este componente, que supone prácticamente el 60% del PIB español, se ha mostrado en 2011 y 2012 recesivo después del ligero crecimiento del año 2010. Son varios los motivos que impiden un mejor comportamiento del consumo por parte de los particulares:

- i. El comportamiento negativo del mercado de trabajo. La tasa de paro, hoy en el 26% de la población activa con 5,9 millones de parados se espera que alcance su máximo en 2013, con un 26,6%.

Hasta 2014 no se esperan crecimientos del PIB por encima del nivel de creación de empleo ya que la economía española no crea puestos de trabajo netos con crecimientos inferiores al 2,5%.

- ii. En segundo lugar, la reducción en la remuneración de los asalariados y pensionistas llevada a cabo en 2011 y la continua pérdida de capacidad económica de los trabajadores por cuenta propia en el sector privado.

Gráfico 5: Variación anual del PIB y el consumo privado en España (en porcentaje).

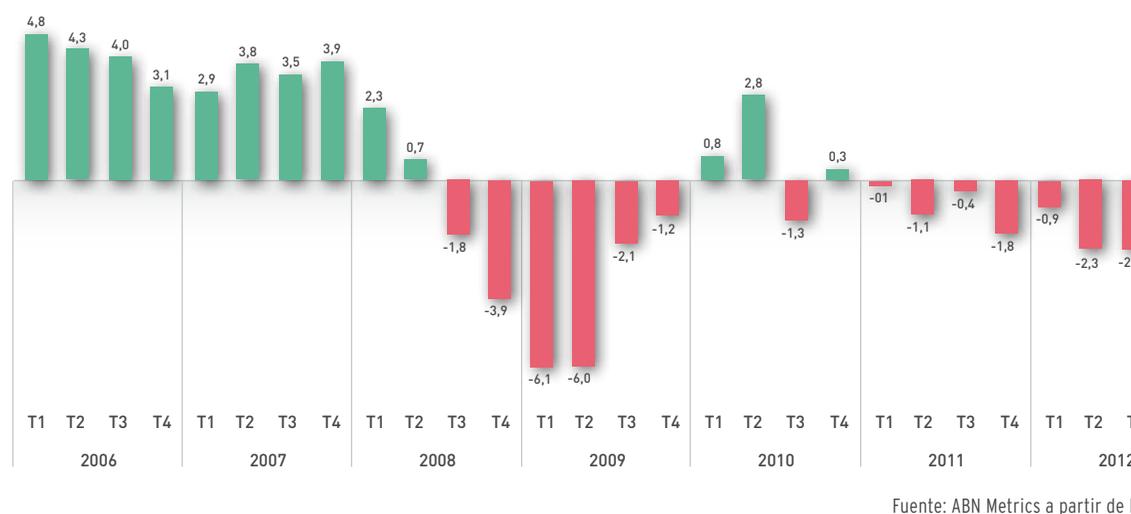


- iii. El “efecto precaución” que se da en aquellos que aun teniendo capacidad de gasto, deciden no hacerlo y ahorrar ante las negativas perspectivas y falta de confianza en el futuro.

- iv. Finalmente, se sigue produciendo el necesario proceso de desapalancamiento de los hogares españoles después del fuerte endeudamiento asumido en el periodo 2000-2007. Esto supone para los hogares destinar recursos económicos al pago de la deuda y, por lo tanto, reducir su capacidad de consumo. El descenso en la remuneración de los asalariados está llevando a que los hogares, incluso disminuyendo sus niveles de consumo, muestren caídas en su tasa de ahorro.

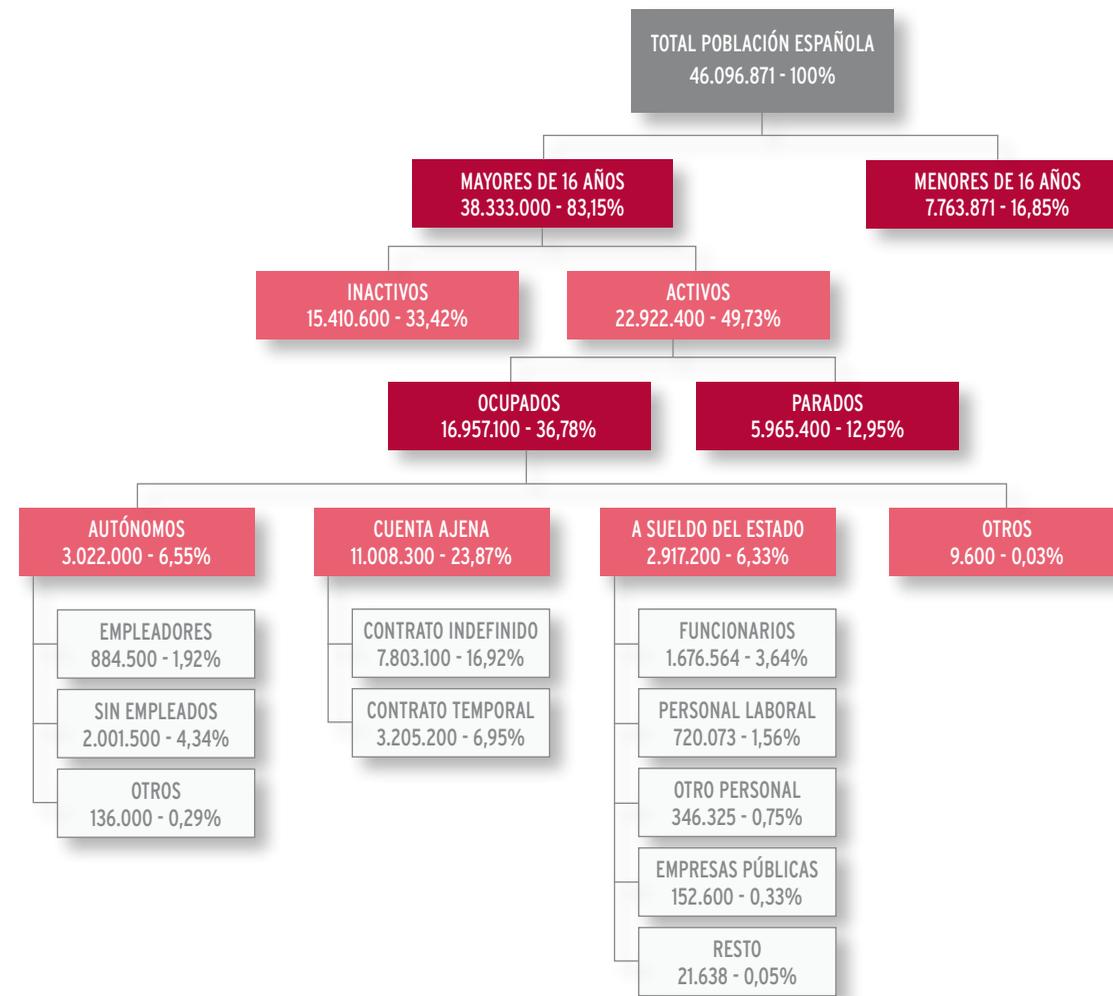
Todos estos factores nos muestran un claro empobrecimiento por parte del consumidor español en los últimos años y por lo tanto una evolución negativa en el consumo que está golpeando duramente al sector minorista español.

Gráfico 6: Evolución del gasto en consumo final de los hogares. Tasa de variación interanual (en porcentaje).



Esta pérdida de destitución es, además, consentida por la ciudadanía resignada, atemorizada por un torrente de malas noticias en lo fiscal, lo laboral, lo social, lo financiero y lo personal a cualquier nivel socioeconómico.

FIGURA 1: Estructura del mercado de trabajo en España.



Fuente: @Absolteexe (a partir de INE y Registro Central de Personal) actualizado por ABN Metrics .

## CONCLUSIONES

Las variables consolidadas no merecen espacio para la exposición y el debate más allá del que se les ha dedicado, por haber sido objeto de cambios desde hace años. El envejecimiento de la población, el crecimiento de los hogares unipersonales, el desempleo, el empobrecimiento y la frugalidad resultante pertenecen a esta categoría y la tabla inferior resume sus parámetros principales, sus efectos y, por su interés, la existencia de posibles excepciones que apunten a cambios de tendencia.

TABLA 1: Variables consolidadas: efectos sobre actitud y comportamiento, implicaciones y sentido.

Variable	Detalle	Efectos	Implicaciones	Sentido del efecto
Demografía	Envejecimiento de la población, mayor número de hogares unipersonales y multi-personales y menos familias extendidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sobre la población de detallistas.</li> <li>· Sobre la calificación urbanística.</li> <li>· Dónde se reside y se compra.</li> <li>· Sobre la renta disponible y las necesidades del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cambio de la 'atractividad' de las zonas.</li> <li>· Entrada en problemas estructurales de algunos formatos y sus enseñanzas.</li> </ul>	Positivo en la necesidad de complementar los canales para dar cabida a estos consumidores.
Frugalidad	Cambio en el consumo motivado por endeudamiento y comportamiento sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consumo de bienes mejores pero en menor cantidad.</li> <li>· Reciclaje, aprovechamiento, menos ingenuidad vs. mensajes publicitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Caída de cesta media, discrecionalidad.</li> <li>· Necesidad de atraer más consumidores para empatar, abrir otros mercados.</li> </ul>	Necesidad de buscar canales alternativos aquí y formas de abrir en mercados menos tensos.
Informatización /digitalización	Desarrollo de infraestructuras, plataformas y ofertas de bienes, datos y canales. Inversión relativa y BTE bajos en comparación al resto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Posibilidad de comprar 24x7.</li> <li>· En cualquier lugar.</li> <li>· Comparar una oferta muy extendida en precio y variedad.</li> <li>· Aumentar la conveniencia en localización, elección y entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Operaciones de multicanal online, móvil y TV.</li> <li>· Fácil entrada en OFC.</li> </ul>	Positivo en la disponibilidad de canales no físicos, puros o en la posibilidad de hacerse con una distribución mixta.
Inmigración	Única fuente de crecimiento demográfico pero de naturaleza disruptiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 6 millones de jóvenes en disponibilidad de trabajar y consumir.</li> <li>· Alto desempleo y potencial conflicto social.</li> <li>· Reinmigración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Abaratamiento de costes laborales en comercio.</li> <li>· Extensión del ciclo de vida del canal de proximidad.</li> <li>· Gentrificación.</li> </ul>	Positivo en la posibilidad de dotar formatos de bajo coste con personal joven y asequible.
Empobrecimiento y destitución de la clase media	Reducción del déficit supone pérdida de derechos básicos que "subvencionan" la pertenencia a la clase media. Sus efectos prolongados se empiezan a sentir de forma intensa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número cada vez más alto de ciudadanos con necesidad de prestación pública (consecuencia de la reducción de esta prestación).</li> <li>· Necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inventar como servir adecuadamente a un tercio de la población, excluida.</li> </ul>	Positivo en multicanalización, pero puede tener efectos muy negativos sobre la viabilidad y escala mínima de cada uno de ellos.

## VARIABLES EMERGENTES

Las variables emergentes aluden a los cambios en actitudes, principalmente, que son resultado de la exposición prolongada a las “consolidadas” y que tienen un efecto directo o indirecto sobre el consumo y, por tanto, necesidades de adaptación en el servicio a través de nueva oferta pero, sobre todo, adaptación de los canales.

### TEMPORALIDAD

Los consumidores de las economías maduras se muestran reacios al gasto, pero menos en los periodos de rebajas, menos también cuando viajan y en las ocasiones de consumo extraordinario.

En primer lugar, la temporalidad que actúa como excepción de la atonía general sobre el consumo. No encontraremos demasiada evidencia que contradiga el hecho de que el consumo no vive, precisamente, su mejor momento. Con la excepción de “los *happy few*” de las economías emergentes y su apetito por el lujo, la movilización de la clase media ascendente desde la base de la pirámide de las grandes economías industriales emergentes y los países proveedores de materias primas, lo demás son malas noticias.

Los consumidores de las economías maduras se muestran reacios al gasto, pero menos ante los periodos de rebajas, menos también cuando viajan y en las ocasiones de consumo extraordinario. Ese tipo de “rupturas” con la frugalidad encuentran su exponente en los *outlet centers*, las ventas *flash* de detallistas físicos (por ejemplo, **Neiman Marcus**) u *online* (**Privalia** y **vente-privée.com** son dos ejemplos). La temporalidad es una excepción a la ausencia de consumo y un acicate hacia aquellos medios que la facilitan a través de una estrategia multicanal. Así, un comerciante de la calle puede contar con esa ventaja con un local en **La Roca** o **Las Rozas**, un sitio de *e-commerce* donde, a la vez que informe sobre su producto, promueva tráfico con ventas *flash*, o un *pop up store* en un lugar de vacaciones en temporada alta y presencia en las terminales del aeropuerto o el AVE.



En la imagen **Las Rozas Village**, centro de compras *outlet* de lujo que gestiona **Value Retail**.

### MOVILIDAD

Esta variable está relacionada con una de las “excepciones temporales” a las que alude el párrafo anterior. El centro comercial con mayor crecimiento este año en Barcelona ha sido el de la T1, en el aeropuerto de El Prat. Cuando el turista llega a una ciudad, tener presencia comercial en los trayectos que sigue habitualmente es clave. El máximo exponente de esta movilidad y sus efectos es el *m-commerce*, del que se da cuenta más extensamente en otra sección de este trabajo.



El máximo exponente de esta movilidad y sus efectos es el *m-commerce*.

### SOCIALIZACIÓN

Esta variable se materializa en dos efectos de signo contrario. Por un lado, se pierde el valor social de la compra “acompañado”. No es de buena educación irse con otras personas de compras, máxime cuando las fortunas personales de cada uno pueden ser muy distintas y haber cambiado recientemente. Estudios sobre felicidad publicados por la Universidad de Chicago en 2012 apuntan que el endeudamiento y la insatisfacción con lo material son, junto con el desdén que produce en familiares y vecinos, una de las causas de que el “sobre-consumismo” cree infelicidad en quienes lo padecen.

En el otro extremo, las comunidades verticales son un medio social para la compra grupal y la recomendación que informa la individual. Redes sociales de esquiadores que consolidan pedidos de esquís o de motoristas que compran cascos integrales al por mayor, son ejemplos de una forma diferente de comprar que gana adeptos y de la que no es inteligente mantenerse al margen. **Wishbuuk**, una aplicación de **Facebook** para colgar listas de regalos, el propio **Pinterest**, **Motobuykers** o **Lola’s Corner** son ejemplos de redes sociales con orientación transaccional y que combinan *blogs*, con *apps* útiles socialmente y oferta de productos afines.

### EVASIÓN

Es uno de los elementos más disruptivos del consumo en España. El domingo 18 de noviembre de 2012 fue el día con mayor visionado de minutos de televisión de la historia, y los 311 minutos delante de las pantallas que registraron los audímetros, convirtieron ese día en el segundo más alto para cualquier día de la semana. Curiosamente, no hubo ningún evento ni programación que lo justificara. Los españoles se quedan en su casa para no salir a la calle a ver escaparates. Muchos de ellos estuvieron conectados a la vez, a sus

*smartphones*, tabletas u ordenadores. Estar presente en esos medios, o mejor, en todos los medios disponibles para producir una impresión en el consumidor, es algo cada vez más imprescindible. Más aún cuando su resistencia a exponerse a la tentación de comprar no hace concesiones a los medios pasivos.

### COMPARTIR VERSUS POSEER

Hace unos años, llevamos a cabo un estudio con adolescentes en el que una de las tendencias más estimulantes que descubrimos es su apertura a compartir con amigos y familiares bienes de ticket alto, desde un coche a un sitio donde vivir. En cierto modo es lógico que, quien casi nada posee esté dispuesto a compartir para disfrutar, incluso a costa de no ser el propietario. Sin embargo, hoy no hace falta ser adolescente para estar en esa situación. El único vehículo para emanciparse de muchos jóvenes adultos es compartir sus costes con otros, sus coetáneos. Muchos abuelos comparten el coche con sus nietos, y podrían compartir los gastos de sus viviendas con otros abuelos o con otras personas de caracteres compatibles para poder seguir viviendo de manera independiente.

Compartir los costes puede ser una forma de mantener la independencia a cambio de ceder una parte de la misma. En las condiciones actuales se produce mucha de esta manera de consumir sin mediación de contratos, retribución o prestación entre “socios”. Esta, sin embargo, debe ser una vía al consumo a mantener y atender como mecanismo para explotar rentablemente.

### GRATUIDAD

La gratuidad es otra de las formas de consumo que se han arraigado en algunas categorías. “Las mejores cosas de la vida son gratis”, rezaba el título de una canción. Premo-nitorio título ya que hoy el consumo de música en España duplica en valor el de música por la que se paga. Y cada vez más, películas, series, prensa, videojuegos, socialización, fotografía... todos estos placeres son gratuitos y es muy difícil que vuelvan a ser de pago, ya que la experiencia es que, una vez algo es gratuito para el consumidor, lo sigue siendo para siempre.



## EL NUEVO EMPLEO

En los próximos años, las economías industrializadas constatarán la realidad macro-económica de crecimiento con desempleo. Y eso solo será posible por la aparición de un nuevo desempleo, consistente en trabajo precario, discontinuo, y en muchos casos, teletrabajo autónomo. Ese tipo de ocupación va a suponer la utilización como lugar de trabajo de aquel donde se vive, y plantea unas necesidades de atención que son relevantes no solo para los proveedores de servicios (telefonía o mensajería), sino para una legión de utilidades de que se disfruta en los entornos corporativos y que son necesarias para teletrabajar de manera autónoma.



### CODEPENDENCIA

La codependencia plantea la inversión de roles que supone la precariedad social. Los ciudadanos de hace medio siglo se jubilaban sin pensiones y a cargo de sus descendientes, cuando los tenían, o de la beneficencia cuando no. Los jubilados de hoy mantienen como dependientes a sus descendientes en muchos casos, y ello plantea un escenario muy triste, pero que debe ser tenido en cuenta por lo generalizado que se está convirtiendo. Esta reversión de roles tiene las mismas consecuencias aunque de otro signo, que la entrada de las mujeres en el mundo del trabajo remunerado, y deben ser acotadas y tener la respuesta que precisan.

Estas variables, más especulativas que las consolidadas, se unen a las macroeconómicas demostrando, desde dos decenas de perspectivas, la importancia de cambiar la forma de atender al consumidor.

El crecimiento en las economías maduras solo será posible con la aparición de un nuevo desempleo, consistente en trabajo precario, discontinuo y, en muchos casos, autónomo.

## CONCLUSIONES

La tabla 2 resume las principales variables emergentes que proponemos como las que gobiernan hoy muchas de las decisiones de compra de los consumidores y que actúan como intensificadores o excepciones a lo que concluíamos de las consolidadas; recoge el resumen de lo expuesto en las páginas anteriores en materia de temporalidad, movilidad, socialización, relevancia, evasión, compartir, gratuidad, el nuevo empleo y la dependencia inversa.

TABLA 2: Variables emergentes: efectos sobre actitud y comportamiento, implicaciones y sentido.

Variable	Detalle	Efectos	Implicaciones	Sentido del efecto
Temporalidad	Las tendencias arraigadas pierden intensidad en campañas (Navidad), en rebajas, al viajar, etc...	· Nuevas estacionalidades y necesidades de disponer del producto.	· Locales o fórmulas efímeras para refuerzo en "picos"	Excepción.
Movilidad	Cada vez más, compras condicionadas a los desplazamientos. Puentes irrenunciables.	· Calles y lugares de paso de turistas (travel, calles).	· Formatos y ofertas "on the go".	Intensificación.
Socialización	Solo en casa. De solo a solitario. Socialización permanente.	· Compra en grupo, compra como momento social.	· Mayor necesidad de atención y de ayuda en las ventas. Mayor compra en casa.	Excepción.
Relevancia	Comprar solo aquello que es diferente y no se posee.	· Interés por comprar en tiendas de la marca (Nespresso, Apple, Samsung).	· Tolerancia a aperturas de tiendas por fabricantes de productos únicos.	Excepción.
Evasión / estrategias de evasión	En evitación de tentaciones, permanecer en casa o salir por rutas no habituales.	· Necesidades de ubicuidad para retailers.	· Multicanalidad "fija" (p.e. online) y multicanalidad "móvil" (canales físicos efímeros o compartidos con otros).	Intensificación.
Compartir vs. poseer	En situaciones de dureza o de penuria, el consumidor está dispuesto a compartir.	· Jóvenes emancipados y los más mayores (seniors).	· Viabilidad de pisos grandes en zonas buenas si el propietario comparte su casa, su auto o sus suministros con otros. · Necesidad de disponer de lo que implique un hogar de este tipo (candados, telemetría...).	Intensificación.
Gratuidad	Cuando un producto es gratuito (o existe oferta gratuita para ese producto) el consumidor lo excluye por la lucha por el dinero del billetero.	· El futuro de los retailers legítimos que operan.	· Categorías muy vulnerables, el consumidor dispone de alternativa gratuita y no es fácil que regrese al pago.	Intensificación.
El nuevo empleo	Teletrabajo Temporalidad.	· Muchos hogares transformados en uso mixto.	· Efectos sobre uso mixto del lugar de residencia como lugar de trabajo, fuertes tensiones sobre inmobiliario de oficinas.	Intensificación.
Codependencia o dependencia inversa	Hijos que dependen de abuelos o servicio del que dependen los señores.	· Tamaño y renta total de los hogares.	· Nuevas necesidades.	Intensificación.

## VARIABLES MACROECONÓMICAS

Los principales cambios macroeconómicos no son otra cosa que los que derivan de la consolidación de la globalización de la economía. En los próximos años, la ventaja comparativa de las naciones y un entorno inflacionario de materias primas se dan cita con un consumidor mucho más numeroso en todo el mundo y, en promedio, con una renta disponible más modesta.

Empobrecido en los mercados maduros y con movilidad social positiva, aunque recursos aún modestos, en los emergentes. Así es el consumidor actual. Por tanto, su aspiración por consumir se ve limitada por la discrecionalidad menguada de su dispendio y el aumento de los costes de los insumos y el trabajo.

Nunca ha sido tan importante la sofisticación en la localización de cadenas de suministro y en la gestión de los costes de aprovisionamiento, objetivos que se ven posibilitados a través de las tecnologías de comercio electrónico. Las empresas excelentes en su explotación verán también sus réditos de implementarlas en la comercialización a sus consumidores. Por ello la multicanalidad sale reforzada también a causa de las variables macroeconómicas.



Empobrecido en los mercados maduros y con movilidad social positiva, aunque con recursos aún modestos, en los emergentes. Así es el consumidor actual.

## CONCLUSIONES

La tabla 3 recoge las principales tendencias macroeconómicas, todas favorables, menos la regulatoria, a la multicanalidad.

En el capítulo 2 trasladamos los efectos de estas tendencias al entorno comercial físico.

TABLA 3: Variables macroeconómicas: efectos sobre la competencia e implicaciones sobre el desarrollo de habilidades.

Variable	Detalle	Efectos	Implicaciones	Sentido del efecto
Coste de materias primas	Los próximos años serán inflacionistas con respecto a materias primas e ingredientes.	Costes de los productos más altos y obligación de trasladarlos a los PVP.	Necesidad de controlar los costes de servicio y generales para recuperar los menores márgenes brutos.	Intensificación.
Regulación	En lo referente al comercio, endurecimiento de reglas de venta e-commerce (fiscalidad y entregas). Desregulación de las rebajas, de los horarios de apertura y la venta en festivos.	Inicio de un cambio de tendencia relajando la regulación del comercio presencial y presiones al e-commerce.	Barreras, aunque modestas, a la multicanalidad y menor competitividad de los medios digitales.	Negativo
Control del déficit	Restricciones al gasto público se traducirán en bajada de servicios y cobertura social, persistirán los efectos negativos sobre la clase media europea, y en particular, en el sur de EU.	Sobre la cuota de la discrecionalidad, sobre el gasto total y sobre los ingresos de funcionarios y empresas proveedoras al sector público.	Menos renta discrecional en poder de los consumidores pertenecientes a esos grupos, patronos todos ellos del comercio.	Intensificación
Ventaja comparativa de los países	La competitividad de Asia, Turquía y progresivamente África (Norte) en la fabricación de bienes de consumo se mantiene en los próximos años.	En los países de la UE se seguirá perdiendo cuota en industrias maduras, y los operadores (comerciantes o fabricantes con industria auxiliar local) deberán salir al mundo no solo a comprar, sino a vender.	Necesidad de contar con competencias únicas en aprovisionamiento global y gestión global de cadenas de suministro.	Intensificación





Centro comercial de Kanyon en Estambul, Turquía.

## CAPÍTULO 2

### Polarización de los ejes comerciales

Evolución de la afluencia según tipología de eje comercial

El impacto del turismo en los ejes *prime*

El impacto de la regulación

El auge de los ejes *prime* y el deterioro de los ejes “B” y “C”

Los centros comerciales

### Conclusiones

En el capítulo anterior expusimos 18 fuerzas, desde macroeconómicas hasta actitudinales y de comportamiento, estas últimas divididas en dos grupos: unas consolidadas y disruptivas hasta el aburrimiento, y un segundo grupo de tendencias especulativas, pero dentro de los límites seguros del sentido común.

En este segundo capítulo presentamos las consecuencias sobre el comercio que plantean las 18 tendencias expuestas.

El valor de la aportación es menos un hallazgo en sí que el apoyo empírico del que procede. La medición exhaustiva del movimiento de peatones y vehículos en una ciudad, que constituye el patrón de las de nuestro país, y su comparación en los dos últimos años -con el fin de exponer la magnitud de su cambio, segmentado por tipologías de eje comercial- justifica la urgencia de todos los participantes del comercio en cuestionar la superioridad de un modelo único, o dicho de otro modo, se lo replantean ante la gravedad de sus consecuencias.

## POLARIZACIÓN DE LOS EJES COMERCIALES

### EVOLUCIÓN DE LA AFLUENCIA SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE EJE COMERCIAL

Con el objeto de identificar los cambios que se están generando en el comercio minorista urbano y poder comprender mejor la polarización que se está produciendo en los ejes y centros comerciales, se ha llevado a cabo un análisis de afluencia de personas para distintos tipos de ejes comerciales -“A”, “B” o “C”- y lo mismo en el caso de centros comerciales -“A”, “B” o “C”-, donde además de ver la afluencia de peatones se realizará un análisis del tráfico de vehículos.



Galería comercial de Puerto Venecia, en Zaragoza.



### Principales conclusiones del análisis

La polarización que se ha producido en las rentas y en la disponibilidad de locales, tanto de los ejes comerciales como de los centros comerciales, tiene su origen, además de en la disminución del gasto medio por compra, en la distinta disminución de la afluencia de público según la tipología de calle: “A”, “B” o “C”.

Todas las zonas comerciales han sufrido disminuciones de afluencia, pero en los ejes secundarios la variación es aproximadamente el doble que en los ejes “A” o *prime*. Es significativo que el área en la que la disminución es menor sea el área centro, eje comercial “A”, siendo esta, además, en la que los sensores detectan mayor concentración de peatones.

Las áreas comerciales periféricas han sido las más afectadas por la aparición de un centro comercial *prime*, aunque también ha habido una pérdida interanual que presumimos va indexada a la ralentización general de la actividad.

En cambio si analizamos la afluencia de público al hipermercado **Carrefour**, situado en la periferia, se comprueba que es la zona que mayor disminución ha sufrido en ambos meses, -17% y -26% respectivamente.

Un hecho que constata la diferenciación en la resiliencia entre una zona *prime* y una secundaria es el siguiente: el primer sábado de la apertura del centro comercial **Puerto Venecia**, mientras los sensores de la zona donde está ubicado experimentaban un aumento extraordinario de afluencia, en los ejes comerciales “A” y “C” se detectaba una disminución muy importante de esta. Dos semanas después, al realizar el mismo análisis, los ejes comerciales “A” habían recuperado el nivel de afluencia anterior a la apertura del centro comercial, mientras que los ejes comerciales “C” solo habían recuperado una pequeña parte de la pérdida.

En resumen, mientras que en los ejes comerciales “A” se mantiene o desciende ligeramente la afluencia, en el resto de tipologías, “B” y “C”, este descenso es mucho más acusado y está originando una polarización entre las distintas tipologías de áreas comerciales. Esto provoca que las rentas de los locales en los ejes “A” mantengan o aumenten sus precios, y que en los ejes “B” o “C” encontremos descensos importantes en las rentas y gran cantidad de locales disponibles.

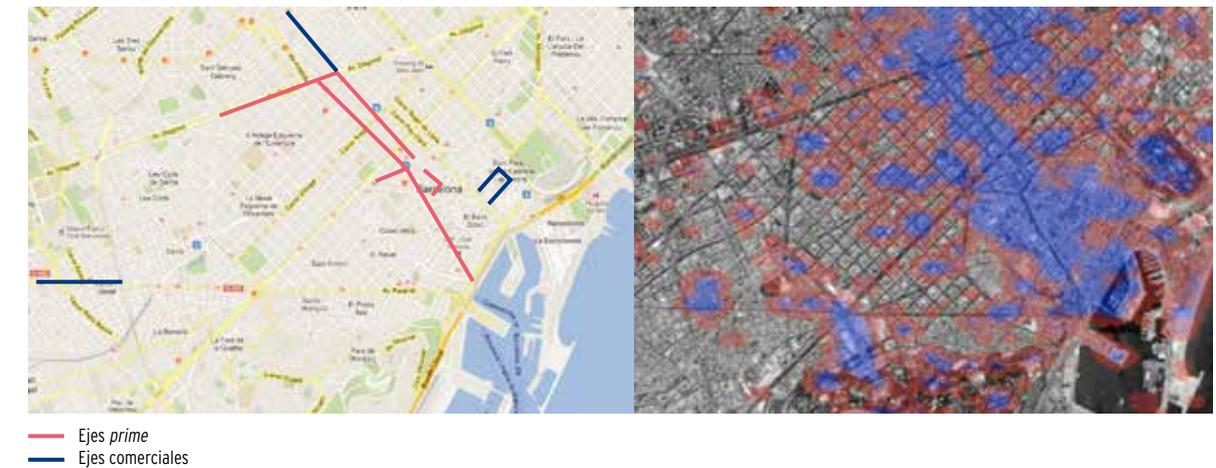
### EL IMPACTO DEL TURISMO EN LOS EJES *PRIME*

El sector del turismo es una de las actividades terciarias menos afectadas por la pérdida de ocupación desde que empezó la crisis en el 2008. Esto se debe a que es un sector muy intensivo en mano de obra, con mucha dificultad de cambiar el factor trabajo por el factor capital. A ello se debe añadir el hecho de que una gran parte de la demanda proviene del exterior, de países que no están tan afectados por la crisis como España.

Cuando hablamos de *retail* y turismo es inevitable hablar de ejes *prime* y lujo. El turismo, mayoritariamente el extranjero, es uno de los principales motivos por el que los ejes *prime* de ciudades como Madrid o Barcelona han mantenido sus rentas y tienen una demanda muy alta por parte de operadores de lujo, tanto nacionales como internacionales. Mientras el consumo privado caía en España, al igual que el precio de las rentas en ejes comerciales secundarios solo regentados por residentes, el sector del turismo crecía un 8% y el del lujo un 25% en 2011<sup>1</sup>.

Si nos fijamos en el caso de Barcelona, se puede comprobar que las mayores densidades de turistas (las zonas azules de la imagen inferior derecha reflejan la cartografía de las fotos georreferenciadas disponibles en Flickr; esta geo-visualización revela el flujo de actividad turística de la ciudad de Barcelona) se corresponden, además de con la ubicación de monumentos, con los ejes *prime* y comerciales más importantes de la ciudad.

En Barcelona las mayores densidades de turistas se corresponden, además de con la ubicación de monumentos, con los ejes *prime* y comerciales más importantes de la ciudad.



<sup>1</sup> Claves para saber crecer en el gran consumo, Kantar Worldpanel, Febrero 2012.

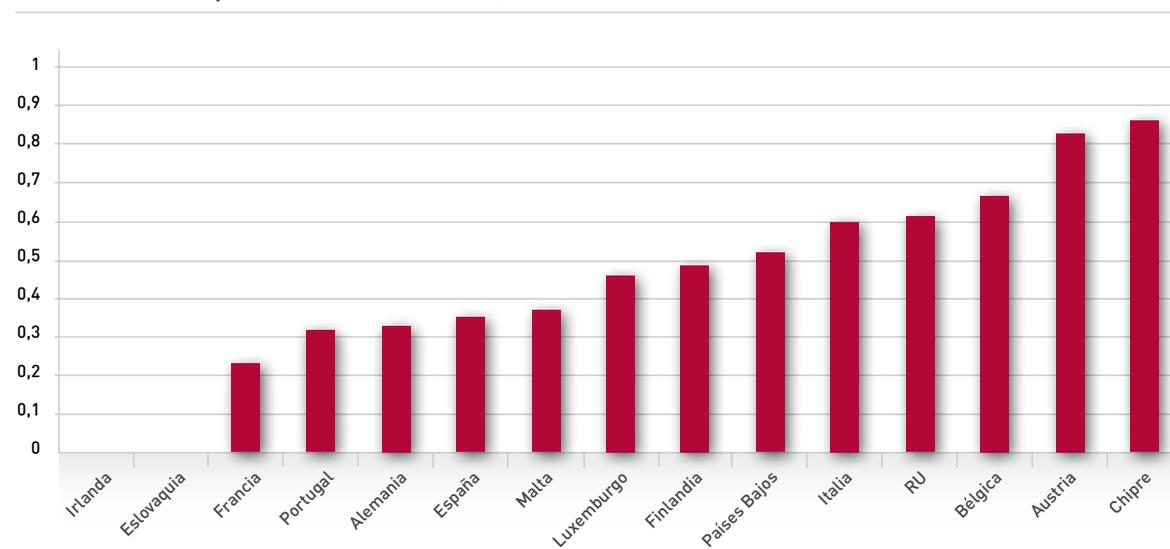
Desde 2011, el lujo se ha desmarcado de la tendencia bajista del sector del *retail*. Los mayores grupos de lujo como **PPR**, **LVMH**, **Richemont** y **Prada** registraron en 2012 altísimas cifras de negocio, y se espera que esta tendencia siga así.

Tanto la moda de lujo como la joyería han sido segmentos muy activos en 2012, con aperturas de tiendas por parte de marcas como **La Perla**, **Roberto Cavalli**, **Michael Kors**, **Zadig & Voltaire**, **Bottega Veneta**... en ejes *prime* como Serrano (recién rehabilitada) o Paseo de Gracia.

## EL IMPACTO DE LA REGULACIÓN

Lo primero que cabe preguntarse es cómo afectará la liberalización de horarios aprobada en julio de 2012 al comercio minorista. España es uno de los países de la Unión Europea con una regulación de horarios menos restrictiva, solo superado por Irlanda, Eslovaquia, Francia, Portugal y en la misma situación que Alemania.

Gráfico 7: Indicador de regulación de los horarios comerciales, 2010.



Fuente: Matea, M. de los Llanos. Regulación de los horarios comerciales en España y comparación internacional. Boletín Económico de ICE N°3023. 2012; 47: 41-49.

En estos últimos años la Comunidad de Madrid ha llevado a cabo numerosas iniciativas para la liberalización del sector comercial, tales como la supresión de licencias para realizar una actividad comercial, la liberalización de horarios<sup>2</sup> o la que ha entrado en vigor el 1 de enero de 2013, que corresponde a la posibilidad de establecer el periodo rebajas en la época que el comerciante desee.

El comercio integrado en núcleos urbanos de las grandes ciudades turísticas necesita permanecer abierto en festivos, sobre todo para poder servir al turismo, cuyas visitas suelen realizarse los 4 últimos días de la semana.

Otra instancia en que esta necesidad encuentra justificación es la del pequeño comercio de alimentación, con la aparición de una nueva tipología de tienda de conveniencia que aprovecha la disminución de las rentas de los locales vacantes para establecerse en proximidad, con un horario de apertura mucho más amplio que el del comercio tradicional, cuestión que abordaremos en secciones posteriores.

## EL AUGE DE LOS EJES *PRIME* Y EL DETERIORO DE LOS EJES “B” Y “C”

Se ha producido una clara polarización entre los ejes comerciales *prime* y los ejes comerciales secundarios<sup>3</sup> de las principales ciudades de todo el mundo.

Un ejemplo de ello se evidencia en el Reino Unido. Las rentas en las calles más *prime* de Londres como Regent Street, Bond Street o James Street, son elevadísimas y tienen previsto seguir creciendo los próximos 5 años a un ritmo del 5%-6% anual. Debido a la falta de locales y a la gran demanda por parte de los operadores internacionales en estas zonas *superprime*, se están desarrollando nuevas calles *prime* alrededor de las *best high streets*, como Oxford Street East, cuya previsión de crecimiento para los próximos años es del 10%, superior incluso al crecimiento de la zona *superprime*.

<sup>2</sup> El domingo 15 de julio de 2012, entró en vigor la Ley de Dinamización de la Actividad Comercial en la Comunidad de Madrid, lo que supone que cualquier centro comercial, gran superficie o pequeño comercio disponen de plena libertad para abrir domingos y festivos, sin límites.

<sup>3</sup> Eje comercial *prime*: Son aquellas calles donde todos los *retailers* importantes quieren estar. Atraen a residentes y trabajadores de la zona donde están ubicados y también de cualquier parte de la ciudad y alrededores, y su característica o diferencia más relevante respecto a otros ejes comerciales es la atracción de turismo.

Eje comercial secundario: son aquellas calles visitadas prácticamente solo por residentes de la zona a la que pertenecen.

En el otro extremo se encuentran zonas secundarias, donde la disponibilidad de locales vacíos llega hasta ratios del 20%-30% en pequeñas y medianas ciudades, sobre todo en la zona centro y norte del Reino Unido. Debido al aumento de la competencia y a la proliferación del *e-commerce*, muy extendido en el Reino Unido, muchos de los consumidores solo se desplazan para comprar a las zonas con una oferta de *retail* más atractiva, dejando a las zonas secundarias en condiciones cada vez más precarias.

En España, este fenómeno se debe, como se ha demostrado anteriormente, al hecho de que mientras los ejes *prime* disfrutaban de una gran afluencia tanto de turistas como de residentes locales, en los ejes secundarios esta afluencia se ha visto mermada de forma significativa. La estabilidad de los niveles de renta en los ejes *prime* se ha mantenido durante 2011 y 2012. A pesar de la incertidumbre económica, la demanda de localizaciones *prime* se mantiene debido a la entrada de *retailers* internacionales, por lo que incluso han llegado a subir ligeramente las rentas.

La oferta en calles y zonas secundarias cada vez es mayor, la desocupación aumenta y la demanda desciende. Esta mayor disponibilidad provoca menores niveles en las rentas de las zonas no *prime* y una de sus consecuencias más importantes es la posibilidad de recolocación de operadores comerciales en mejores localizaciones.

Estas consideraciones son de carácter general para los ejes comerciales de Madrid y Barcelona, pero este comportamiento no es igual para todas las zonas. Nuestro análisis se centrará sobre todo en los ejes "A" o *prime* de ambas ciudades, además de los ejes secundarios, "B" y "C".

Mientras los ejes *prime* disfrutaban de una gran afluencia tanto de turistas como de residentes locales, en los ejes secundarios esta afluencia se ha visto mermada de forma significativa



Portal de l'Àngel, centro neurálgico del comercio en Barcelona y la calle más cara de España.

### Ejes *prime*

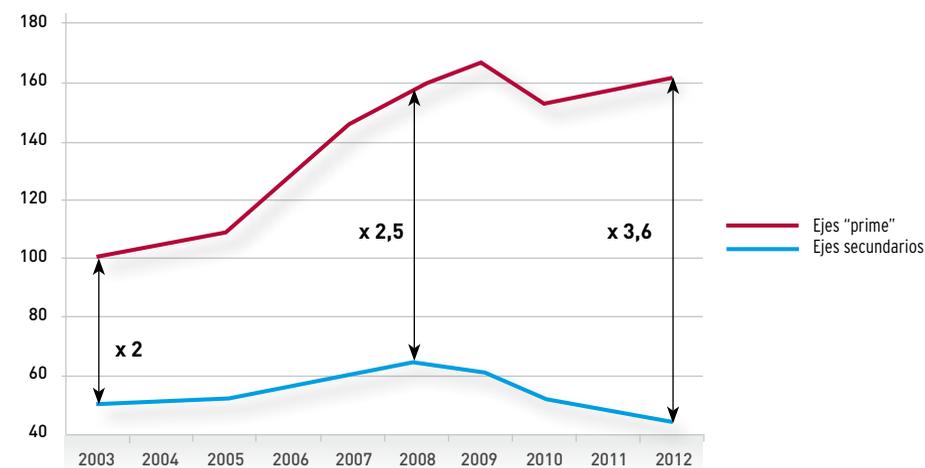
En 2008 y principios de 2009 los precios de estos ejes comerciales llegaron a su máximo nivel, para luego comenzar a descender de 2009 hasta 2010. En 2011 y 2012 esta tipología de ejes ha experimentado, en general, una estabilización de precios, incluso con ligeros incrementos y, en algún caso, con pequeños ajustes puntuales.

Si comparamos las 2 tipologías de ejes el resultado es el siguiente:

-Ejes *prime* escogidos: Preciados, Serrano, Goya, José Ortega y Gasset, Gran Vía y Fuencarral.

-Ejes secundarios escogidos: Bravo Murillo, Paseo de la Habana, Av. Albufera, Bravo Murillo, Alcalá y Orense.

Gráfico 8: Evolución renta según tipología de eje comercial (euros / m<sup>2</sup> / mes).



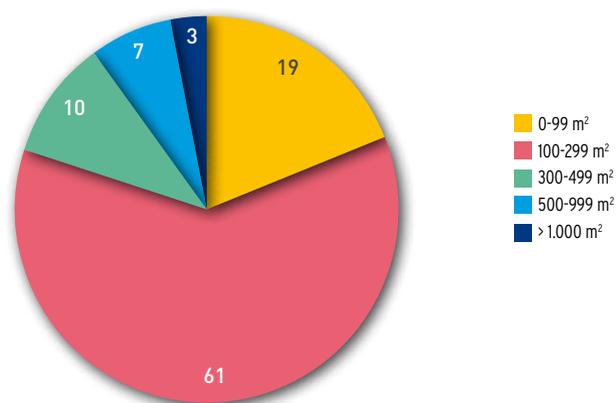
Fuente: ABN Metrics a partir de datos de precios de locales en zona *prime* de Aguirre Newman.

A pesar del descenso de las rentas *prime* experimentado en los años 2009 y 2010, la tendencia es el aumento de los precios en estas zonas. Esto es debido a la poca disponibilidad de locales y a la gran demanda por parte de operadores que están expandiéndose y quieren entrar en estas zonas más exclusivas.

El precio de las rentas *prime* ha crecido más de un 70% en los últimos 10 años, y algunas de estas calles incluso han duplicado su coste. Nos referimos a calles como Preciados y Goya que del año 2000 al 2012 vieron crecer sus rentas un 146% y 145% respectivamente.

Esta tendencia no parece que vaya a detenerse en los próximos años -quizá sí suavizarse-, pero los precios de las rentas en este tipo de ejes van a seguir aumentando. Si en 2003 el precio medio de un local en un eje *prime* de Madrid era el doble que el de un eje comercial secundario, en estos momentos el precio es 3,6 veces superior, y en algunos de los ejes de la capital se llega a quintuplicar el precio (por ejemplo, en Preciados).

Gráfico 9: Tipología de local en ejes *prime* de Madrid (en porcentaje).

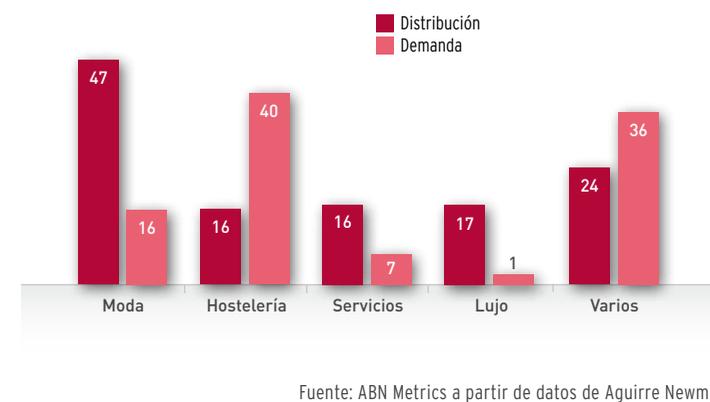


Fuente: ABN Metrics a partir de datos de Ascana.

Pero, ¿cómo es posible que, mientras *retailers* internacionales buscan grandes locales en las mejores calles, esta tipología de locales sea en general tan escasa, por ejemplo, en Madrid? La razón es puramente económica y de oferta: el m² de superficie de un local pequeño en una calle *prime* puede ser más del doble que el de un local de gran superficie; es decir, en la creación de nuevo espacio comercial la prioridad son los locales de pequeña superficie que ofrecen rentas por m² más elevadas, a lo que se debe añadir una oferta existente reducida. Además la demanda

de este tipo de locales (>700 m²) se caracteriza por ser baja, situándose en torno al 3% del total. Esto se debe a que requiere un perfil de cliente muy específico debido al desembolso tan importante que supone para un *retailer* operar en un tipo de local de estas características. El sector de la hostelería no es el más importante en los ejes *prime*, debido a que sus márgenes son en general menores que los de otros sectores como la moda o el lujo, y por lo tanto el coste del m² de los locales ubicados en estas zonas es difícilmente asumible por bares o restaurantes. Sin embargo estos últimos años la demanda del sector hostelero en estas zonas ha crecido de forma considerable.

Gráfico 10: Distribución y demanda de locales según actividad en 2012 (en porcentaje).



Fuente: ABN Metrics a partir de datos de Aguirre Newman.

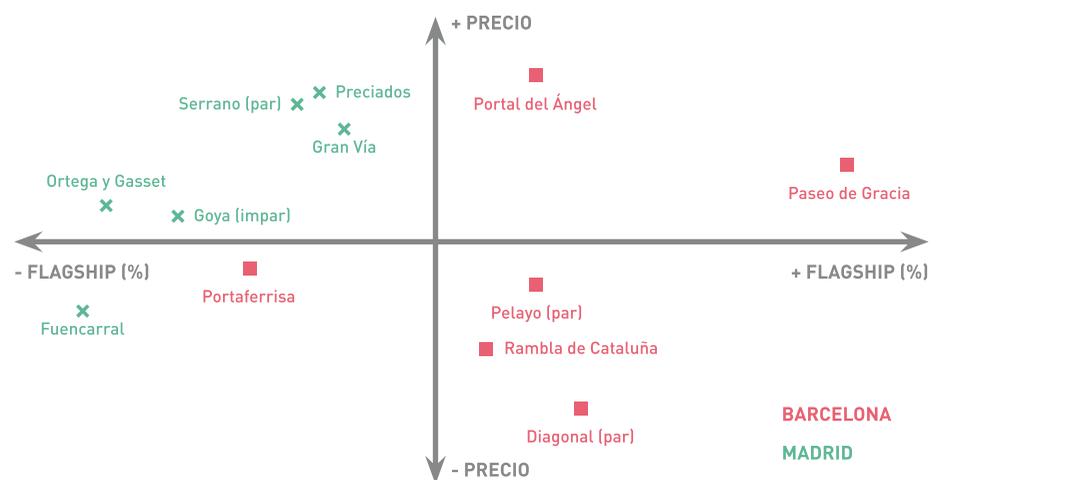


En la imagen la calle Preciados, una de las más comerciales de Madrid.

### Comparativa y posicionamiento de los ejes *prime* de Madrid y Barcelona

Para hacer esta comparativa se han seleccionado los locales de los tramos más exclusivos de las calles *prime* de Madrid y Barcelona, algunas veces escogiendo solo el lado de la calle más solicitado, cuando la diferencia de precio entre ambos era notable.

Gráfico 11: Matriz de posicionamiento: Precio (Renta locales) versus Flagship (% de locales >500 m<sup>2</sup>).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ascana Y Roquett and Pheller.

En general, los ejes *prime* de Barcelona tienen unas rentas de locales inferiores a los de Madrid (con excepción de Portal de l'Àngel, que es la calle más cara de España); sin embargo ofrecen más posibilidades para ubicar en ellas *flagships*, tienen con frecuencia locales más amplios (el porcentaje de locales de superficie mayor a 500m<sup>2</sup> es muy superior al de las calles madrileñas), con entradas más grandes y mejor accesibilidad, siendo el mejor ejemplo Paseo de Gracia.

Algunos de los ejes comerciales secundarios actuales (como es el eje comercial que va de Urquinaona hacia la Sagrada Familia en Barcelona -Ausiàs March, Casp y Consell de Cent-) cuentan con muchos locales de tamaño superior a los 1.000m<sup>2</sup>, muchos de ellos vacantes o arrendados para actividades industriales, que son ruta actual de los turistas hacia los monumentos.

Una acción concertada de las autoridades municipales con los detallistas podría resultar en una regeneración de ejes que se anticipara al deterioro de los mismos. Durante el mes de noviembre los medios barceloneses se hicieron eco del enroque de edificios emblemáticos en esos ejes a causa de la indecisión de sus propietarios,

siendo un caso sangrante el de la Casa Burés, expropiada a un grupo que planteaba la construcción de un hotel de 5 estrellas para abandonarla a residencia de okupas por el consistorio de la ciudad.

España sigue siendo un país interesante para las grandes marcas internacionales, ya que sus rentas *prime* son de las más bajas de Europa. Comparando las rentas *prime* de las principales ciudades europeas con Madrid y Barcelona, las diferencias de precio son notables.

TABLA 5: Las 20 calles *prime* más caras por país.

Ranking 2012	País	Ciudad	Localización	Renta euro/m <sup>2</sup> /año
1	Hong Kong (China)	Hong Kong	Causeway Bay	22.307
2	EEUU	Nueva York	5th Avenue	21.204
3	Francia	París	Avenue des Champs-Élysées	9.573
4	Japón	Tokio	Ginza	8.962
5	Australia	Sidney	Pitt Street Mall	8.077
6	Reino Unido	Londres	New Bond Street	7.942
7	Suiza	Zurich	Bahnhofstrasse	7.243
8	Italia	Milán	Via Montenapoleone	7.000
9	Corea del Sur	Seúl	Myeongdong	5.822
10	Alemania	Munich	Kaufingerstrabe	4.200
11	Austria	Viena	Kohlmarkt	4.080
12	Brasil	Sao Paulo	Iguatemi Shopping	3.603
13	Rusia	Moscú	Tverskaya	3.546
14	China	Pekín	Wangfujing	3.421
15	España	Barcelona	Portal de l'Àngel	3.180
16	Singapur	Singapur	Orchard Road	3.053
17	Irlanda	Dublín	Grafton Street	2.810
18	Holanda	Ámsterdam	Kalverstraat	2.800
19	Malasia	Kuala Lumpur	Pavilion KL	2.724
20	Canadá	Toronto	Bloor Street	2.662

Fuente: Cushman & Wakefield research, Main Streets across the world, 2012/2013.

Muchas grandes firmas están apostando por la presencia a largo plazo, a pesar de que falta atraer todavía algunos de los operadores internacionales importantes, y pocos entre ellos tienen más de un establecimiento, hecho que en otras capitales europeas como París, Londres o Roma, constituye la norma. Además, los ajustes sufridos por el mercado del *retail* en los últimos años lo hacen más accesible para operadores que antes no podían permitirse determinadas localizaciones.

Desde el año 2006, cadenas francesas de moda de mujer -**Zadig & Voltaire**, **Sandro**, **Comptoir des Cotonniers**, **Gérard Darel** o **Maje**- han llevado a cabo aperturas múltiples en Madrid, Barcelona o Valencia.

Los principales *retailers* siguen con sus planes de expansión, pero ahora analizan de forma mucho más detallada y exhaustiva las opciones para optimizar al máximo sus recursos y no tomar decisiones equivocadas. En muchos casos no es fácil para los operadores acceder a las zonas *prime*, ya que la disponibilidad es muy baja y además la tipología de local común en el mercado español es el inferior a 200 m<sup>2</sup> (62,5% del total).

Las mejores zonas comerciales de las principales ciudades se están llenando de tiendas experiencia, de *flagships* imponentes, cuya función es servir, además de como tienda, de escaparate o anuncio. De este modo podemos entender la nueva tienda de **Zara** en la Quinta Avenida (3.000 m<sup>2</sup> y más de 300M\$) o por ejemplo de **Uniqlo** en Broadway (3.500 m<sup>2</sup> y más de 300M\$).

España no es un caso aparte y marcas tan potentes como **Zara**, **Apple**... están continuamente explorando, trasladándose a zonas más exclusivas y buscando espacios más grandes donde poder ubicar sus *megaflagships*. Un ejemplo de esto es el futuro traslado de la tienda de **Zara** de la calle Serrano, en Madrid, de un local de 1.200 m<sup>2</sup> a otro justo enfrente de casi 3.000 m<sup>2</sup> de superficie.

Las mejores zonas comerciales de las principales ciudades se están llenando de tiendas experiencia, de *flagships* imponentes, cuya función es servir, además de como tienda, de escaparate o anuncio.



Fachada de la tienda Zara ubicada en la Quinta Avenida, en Nueva York.

Este tipo de megatiendas, entre 5 y 8 veces más grandes que las tiendas normales, son ya muy conocidas por las marcas de lujo, debido a que una gran escala mejora el *status* de la marca y el espacio vacío proporciona sensación de exclusividad, extravagancia y lujo. Su uso se está extendiendo cada vez más a otro tipo de *retailers*, como por ejemplo los de moda *fast fashion* o *low cost*.

Se distinguen 2 papeles totalmente distintos para la tienda de *retail* actual y futura:

**1) El primer tipo de tienda es un showroom**, donde los clientes pueden interactuar, probar, mirar, ojear, inspirarse... Un *flagship* que pueda crear y transmitir una poderosa imagen de marca que luego puede ser explotada en otros canales, como el online o de la que se aprovechan el segundo tipo de tiendas. Es una tienda multifuncional, que sirve a su vez como reclamo publicitario, lugar de experimentación, tienda ladrillo/digital que combina tecnología, entretenimiento y productos o servicios relevantes. Según un estudio realizado por la consultora **Capgemini**<sup>4</sup>, el 51% de los entrevistados (16.000 individuos en 16 países) estima que en 2020 muchas de las tiendas de los principales *retailers* serán *showrooms* donde sólo se podrá seleccionar y encargar los productos.

**2) El segundo tipo de tienda es un punto de transacción o servicio para el cliente**, donde este acude a completar la compra de un producto que inició en otro canal o en busca de un servicio para los productos comprados anteriormente. En este caso el cliente entra en el local sabiendo lo que va a buscar y el precio que va a pagar, o bien son espacios en los que el cliente puede devolver un producto comprado a través de otro canal. Un ejemplo de esto son las tiendas *click & collect*.

¿Por qué se “pelean” muchos de los principales *retailers* y marcas de lujo por las ubicaciones más *prime*? La respuesta es fácil: un único *flagship* en una calle fuera de la zona más exclusiva de la ciudad puede ser perjudicial para el éxito de la marca. Es muy importante no equivocarse en la localización de este tipo de tiendas. Los *flagships* son parte esencial del ADN de la marca; son su imagen e informan a sus clientes de cómo quieren que la vean. Las localizaciones más exclusivas, tanto en Madrid como en Barcelona, muestran una tasa de disponibilidad muy baja y no necesariamente acorde con la demanda, por lo que este tipo de operaciones se cierran por precios muy elevados.

<sup>4</sup>Digital Shopper Relevancy, Capgemini 2012.



Los *flagships* son parte esencial del ADN de la marca; son su imagen e informan a sus clientes de cómo quieren que la vean.

## LOS CENTROS COMERCIALES

### En el mundo

Globalmente, el desarrollo de centros comerciales sigue a buen ritmo con niveles de construcción sin precedentes y nuevas aperturas. En 2011 se crearon 7,8 millones de m<sup>2</sup> de nuevo espacio y 29,6 millones están en construcción (el espacio equivalente a la superficie ya construida en Francia, Reino Unido y Alemania).

### Mercados emergentes

Los mercados emergentes están siendo mucho más activos que los maduros. Entre las 180 principales ciudades analizadas en 2011 por la inmobiliaria CBRE, 63 de ellas abrían centros comerciales (35% del total), y 50 de estas pertenecían a mercados emergentes (80% aproximadamente), y solo 5 a Europa Occidental. La mitad del espacio que se está construyendo corresponde a China, y tomando a Asia en conjunto la cuota es de 70%. Otros mercados que están siendo muy activos son los de Oriente Medio, Latinoamérica y Europa del Este.

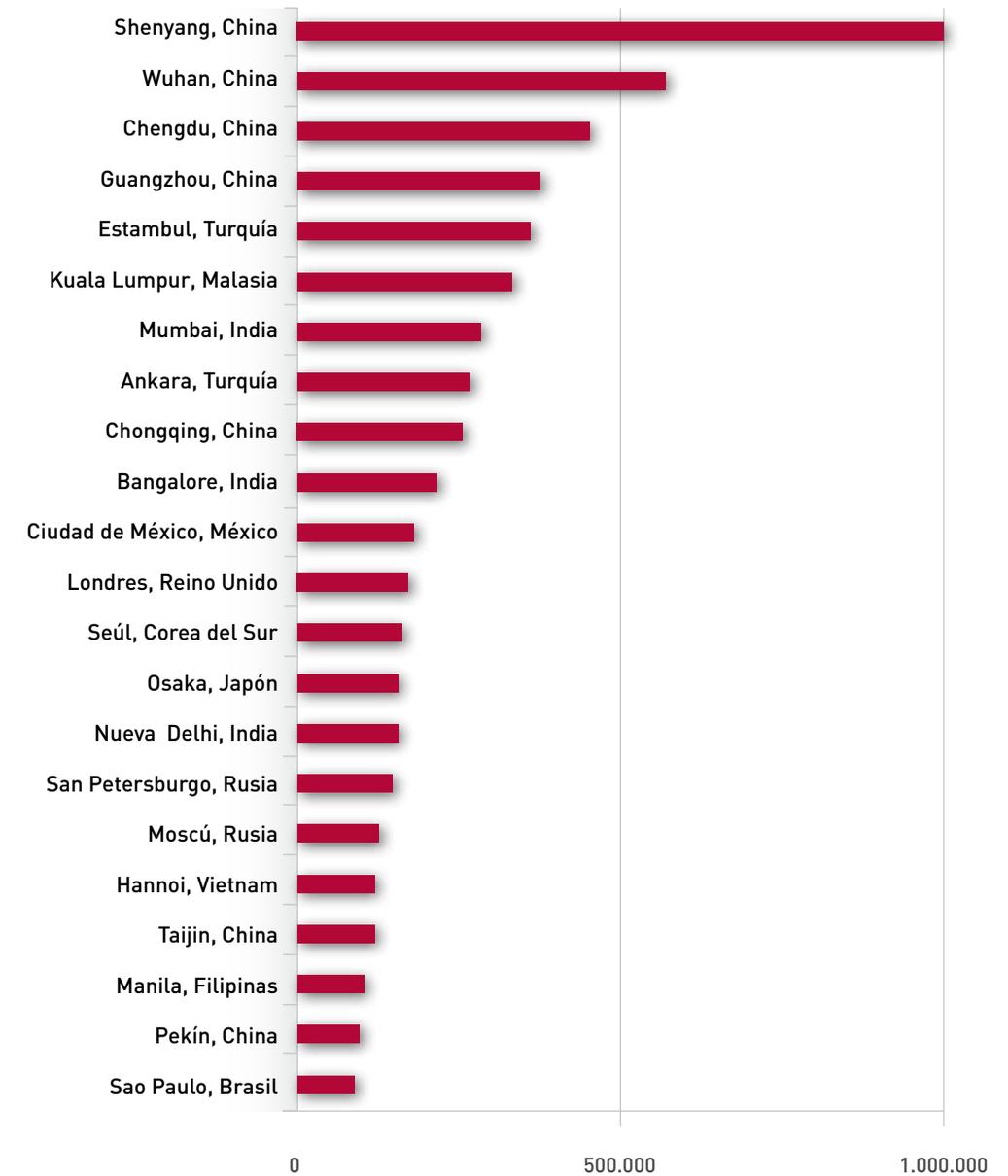
Los *retailers* que buscan expandirse en los mercados emergentes se han beneficiado de este gran desarrollo de nuevos centros. A pesar de toda esta nueva construcción, la demanda de espacio *prime* por parte de los *retailers* continúa superando a la oferta en la mayoría de mercados, incluido China (país que más espacio está construyendo actualmente), y por tanto, y en ausencia de alternativas, lastrando el ritmo de expansión global.

En la imagen zona comercial en Tokio, Japón.



El gráfico inferior muestra los resultados del estudio de CBRE de 2011:

Gráfico 12: Mercados más activos en el desarrollo de centros comerciales (m<sup>2</sup> construidos).



Fuente: Shopping centre development -The most active global cities, CBRE Junio 2012.

China es de largo el mercado más activo, con 4 ciudades en las 4 primeras posiciones del ranking y 3 más entre las 22 primeras. La ciudad que más espacio abrió fue Shenyang, con 6 nuevos centros y 1 millón de m<sup>2</sup> en total en 2011.

A pesar del boom económico que ha experimentado China estos años y del aumento tanto de su clase media como del gasto medio, el rápido y amplio desarrollo de nuevos centros comerciales superó a la demanda por parte de los detallistas. Este gran desarrollo ha sido impulsado por la creencia, por parte de desarrolladores, de que el comercio minorista ofrece los mejores rendimientos, muchas veces equivocados sobre cuánto espacio era necesario para satisfacer la demanda. Sin embargo, con todo el espacio desarrollado y muchas veces infraocupado, todavía hay oportunidades para nuevos desarrollos, sobre todo de centros comerciales *prime* (modernos y de gran calidad) dirigidos a arrendatarios europeos (y en menor proporción, norteamericanos).

El rápido crecimiento de estas zonas emergentes de las grandes ciudades ha propiciado que haya una alta desocupación o disponibilidad de locales en dichas zonas. Las cadenas de *retail* locales esperan poder expandir sus redes a través de este nuevo stock, disminuyendo la disponibilidad y la capacidad de atracción de este para los jugadores internacionales.

El desarrollo en 2011 ha sido muy activo para todos los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y también para otras ciudades de países en desarrollo como Kuala Lumpur, México DC, Hanói, Estambul y Ankara. En todas ellas no hay alternativa a los centros comerciales, y los detallistas internacionales tienen que esperar frecuentemente a la finalización de las galerías de hoteles y los centros comerciales para proseguir su expansión.

En Europa, la actividad se limita a los países en desarrollo, con Turquía y Rusia a la cabeza. Ciudades como Estambul o San Petersburgo se prevé que sean las más activas en los próximos años.

En Europa ciudades como Estambul o San Petersburgo (en la imagen) se prevé que sean las más activas en centros comerciales los próximos años.



Por tanto, ante el ritmo asincrónico de aperturas de centros comerciales y la necesidad de acometer las propias, algunos detallistas están considerando la urgencia de buscar formas de distribución alternativas (*e-commerce*, tiendas departamentales y teletiendas) adquiriendo en otros países competencias multicanal que no tardarán en llevar a sus mercados tradicionales. Aunque al principio los *retailers* se sientan atraídos por las oportunidades de negocio que tienen estos nuevos mercados, es muy importante la correcta elección de la situación y el tipo de espacio para su éxito, sobre todo en las primeras fases de desarrollo de un mercado.

#### Mercados maduros

En los mercados más maduros o consolidados el desarrollo ha sido muy limitado. Se han caracterizado por la finalización de los proyectos en desarrollo (particularmente los avanzados), y la ampliación, reconstrucción y adaptación de los centros existentes, que está siendo importante en la atracción de nuevos distribuidores internacionales en este tipo de mercados. Particularmente intenso ha sido el desarrollo o reconversión en *outlet malls*.

A la madurez que tiene el propio mercado de centros comerciales se han sumado las dificultades económicas de las empresas desarrolladoras de centros comerciales y las perspectivas negativas entre los comerciantes. Solo cuando el centro cuenta con una localización privilegiada (urbana, zona "A") o una masa crítica que se traduzca en la creación de una polaridad (cree un eje comercial de destino en sí misma, como el caso de Puerto Venecia en Zaragoza y Marineda en A Coruña) se han acometido las inversiones de antaño. Existe una duda lógica alrededor de la viabilidad de los centros comerciales regionales y su capacidad para captar suficiente patronazgo incluso con áreas de influencia suprarregionales.

Más allá de nuestras fronteras, ciudades como Bruselas (históricamente poco desarrollada) o París y Londres tienen un desarrollo notable. La disponibilidad de espacio destinado al *retail* hace que en Europa Occidental no exista necesidad real de oferta, aunque también hay que remarcar que en muchos mercados hay déficit de espacio de calidad. El redesarrollo y adaptación de los centros ya existentes o de los locales en las zonas *prime* seguirá siendo el centro de la actividad de desarrollo en los próximos años. Todavía existen oportunidades en distintas zonas, pero están esperando a que el entorno económico mejore.

En Estados Unidos el redesarrollo, ampliación y readaptación de centros ya existentes dominan el panorama desde hace años. Los *retailers* cada vez tienden a irse hacia mayores y mejores centros, y son solo estos los que atraen la nueva inversión. Se estima que el 50% de nueva inversión va a parar a solo el 10% de los centros comerciales ya existentes.

Existe una duda lógica alrededor de la viabilidad de los centros comerciales regionales y su capacidad para captar suficiente patronazgo.

Como en Europa Occidental, se espera que conforme la economía se vaya recuperando la actividad de desarrollo se vaya incrementando, pero nunca a los niveles anteriores al inicio de la crisis.

Solo 3 ciudades de mercados desarrollados abrieron más de 100.000 m<sup>2</sup> de nueva superficie: Seúl, Londres y Osaka.

### En España: Situación actual

En 2011 se abrieron 12 nuevos centros comerciales en España, además de ampliarse otros 2, lo que supone más de 400.000 m<sup>2</sup> nuevos de superficie bruta alquilable (SBA). Continúa la tendencia de los dos años anteriores en cuanto a inauguración de nueva superficie bruta alquilable, aunque no en cuanto al tipo de proyecto. Los inaugurados en 2011 presentan niveles de ocupación muy altos, ya que se comenzaron después de que se iniciara la recesión y los análisis previos de viabilidad han exigido niveles de pre-comercialización muy elevados para su realización. A finales de 2011 había en España 547 centros comerciales, que equivalen a más de 14 millones de m<sup>2</sup> de superficie bruta disponible. Todavía no se ha llegado a la situación teórica de saturación. En este momento la densidad es de 304 m<sup>2</sup> de superficie bruta disponible por cada 1.000 habitantes.

Las ventas medias en los centros comerciales en 2011 se situaron en los 2.500 euros/m<sup>2</sup>/año, lo que supone una disminución del 12% respecto al año anterior (2.800 euros/m<sup>2</sup> en 2010).

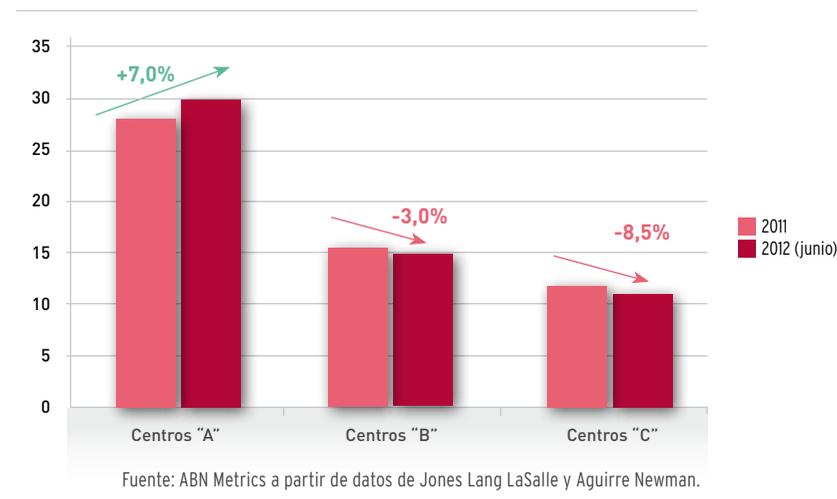
Al igual que en los ejes comerciales, en los centros comerciales se ha producido una fuerte polarización según el tipo de centro comercial "A", "B" o "C". Los centros *prime* o "A" han mostrado un comportamiento positivo en cuanto a ventas, mantienen unos niveles de disponibilidad muy ajustados y los precios de alquiler reflejan una tendencia alcista. Y en los centros secundarios peor posicionados, "B" o "C", se observan enormes dificultades para su viabilidad ante el crecimiento de la disponibilidad de locales y la caída de las rentas de alquiler.

Los operadores siguen concentrándose en centros comerciales *prime*, siendo más selectivos en la contratación de nuevos espacios. No obstante, las rentas *prime* siguen siendo elevadas para muchos operadores.

Este contexto ofrece oportunidades para el comercio minorista, ya que puede conseguir posicionarse en determinados espacios con unas condiciones mucho más beneficiosas que hasta ahora. Este es el caso de marcas como **Primark**, **Hollister** o **Apple**, o para las marcas textiles francesas ya aludidas, que están aprovechando este momento para su expansión en España.

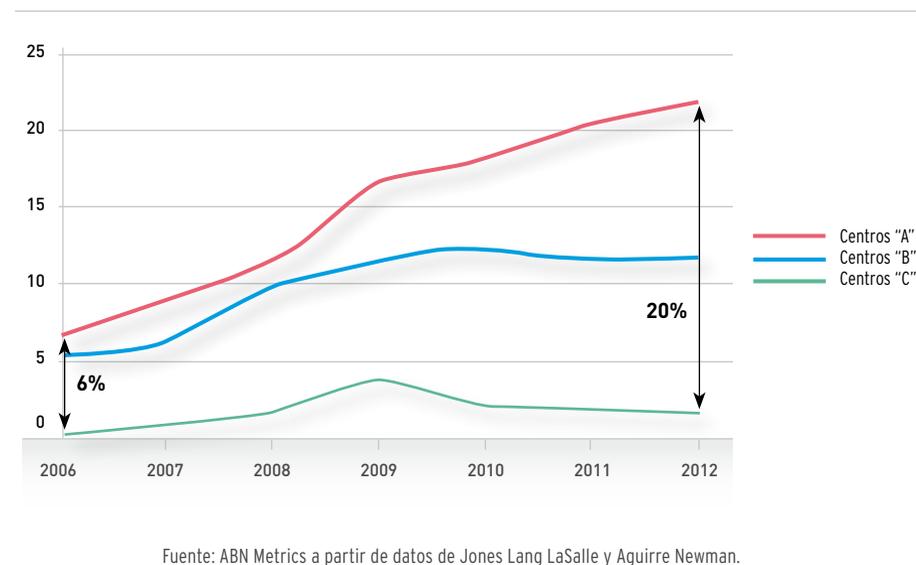
El contexto actual ofrece oportunidades para el comercio minorista, ya que puede conseguir posicionarse en determinados espacios con unas condiciones mucho más beneficiosas que hasta ahora.

Gráfico 13: Rentas según tipología centro comercial (euros / m<sup>2</sup> / mes).



La evolución de las rentas de los locales es consecuencia de la evolución en la disponibilidad de estos, que a su vez es debida a la caída de las ventas. La diferencia de los "A" con los centros "B" y "C" cada vez es mayor, y aunque parece que en los centros "B" la disponibilidad se ha estabilizado, en los centros "C" esta tendencia continuará, debido al abandono de locales por parte de muchos *retailers* locales en los centros comerciales de menor calidad. Mientras que en el 2006 la diferencia en la disponibilidad entre los centros "A" y "C" era de 6 puntos aproximadamente, en el 2012 esta diferencia ha aumentado hasta los 20 puntos.

Gráfico 14: Disponibilidad de locales según tipología de centro comercial (en porcentaje).



### Futuro de los centros comerciales

Según el presidente de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales -AECC-, la apuesta estratégica de los centros comerciales para los próximos años será conocer qué y cuántas ventas van a realizar a través de internet y las redes sociales, porque este hecho y la forma de presentarse en estos formatos van a condicionar inevitablemente la forma y oferta de los centros comerciales en el futuro.

Algunas tendencias son cíclicas por naturaleza, pero la mayoría de las que estamos viviendo hoy afectan directamente a la estructura general del sector de la distribución. Ha llegado la hora de romper con las antiguas reglas y desarrollar un nuevo reglamento de las superficies comerciales. Para la próxima década se necesitarán nuevas directrices, un nuevo concepto de las relaciones comerciales, así como nuevo talento y herramientas.

Una de las consecuencias de esta profunda transformación económica y social es que los ciclos de vida de los centros comerciales se han acortado sensiblemente, pasando de unos veinte años a apenas ocho o diez, lo que obliga a emprender cambios sustanciales para no perder visitantes. Prácticamente la mitad de centros comerciales de Europa se han quedado fuera de juego y necesitan importantes rehabilitaciones y modernizaciones.

En el futuro, no solo servirá estar bien ubicado o tener un *mix* comercial de calidad, sino que se deberá proporcionar una experiencia de compra y ocio distinta. La reinención para muchos es obligatoria, buscando una mayor eficiencia en la gestión y aportando elementos diferenciales respecto a sus competidores.

El desarrollo de nuevos modelos de negocio innovadores será clave en la reestructuración del sector de los centros comerciales. La utilización por parte de algunos *retailers* o marcas de moda de *corners* dentro de grandes almacenes o *flagships* de otras marcas es una práctica cada vez más generalizada. **Mango** ya ha cambiado su política de crecimiento: de las 600 tiendas que abrió en 2012, 500 fueron *corners* en grandes almacenes, con acuerdos con **JC Penney** en EE.UU., **Coin** en Italia o **Selfridges** en Reino Unido.

Un reposicionamiento o renovación de la marca será clave. Al igual que está sucediendo en EE.UU., cada vez se construirán menos centros comerciales nuevos y las políticas de redesarrollo, ampliación y adaptación de centros comerciales ya existentes serán lo más común. Se calcula que hasta un 30% del espacio comercial situado en zonas secundarias en los mercados industrializados es susceptible de quedar obsoleto si no se adapta o regenera.

Una de las premisas fundamentales para los centros comerciales que quieran ser ganadores en esta transformación del sector es la adopción de la multicanalidad y la tecnología integrada en su estrategia. Varios canales y formatos de tiendas se popularizarán en los próximos años, entre ellas las tiendas exhibición o *pop-up* y las tiendas *click and collect*.

Prácticamente la mitad de centros comerciales de Europa se han quedado fuera de juego y necesitan importantes rehabilitaciones y modernizaciones. El desarrollo de nuevos modelos de negocio innovadores será clave en la reestructuración del sector de los centros comerciales.

Con las tiendas exhibición o *pop up* las marcas no solo buscan la rentabilidad, sino que experimentan, innovan e impactan en el público de una forma novedosa y efímera, mostrando sus últimos lanzamientos, y dando lugar muchas veces a ideas o experiencias, más que a la venta del propio producto que puede realizarse *in situ* o posteriormente desde casa a través de otro canal.

Las tiendas *click and collect* -concepto incipiente- permiten a los *retailers* integrar los canales *online* y *offline* de la forma más conveniente. Estos puntos de recogida pueden ser en un futuro lugares para recoger de una sola vez, de forma cómoda, rápida y sin colas, las compras realizadas en varias tiendas *online*. Uno de los primeros operadores importantes en utilizar este tipo de tiendas, ha sido el *retailer* británico **Tesco**, que en la actualidad ya cuenta con 1.400 tiendas, en las que el cliente puede recoger la compra realizada *online* sin necesidad de colas y esperas, siempre en la más próxima a su casa o trabajo.

El consumidor cada vez busca un mayor diálogo a través del *m-commerce*, **Facebook**, **Twitter**, etc. Los centros comerciales deben situarse en estas comunidades virtuales de forma importante, para poder beneficiarse de las ventas sociales (*social-commerce*) y poder interactuar al máximo con sus clientes ya sea a través de dispositivos móviles u otros canales. Las posibilidades son infinitas, por eso el análisis y estudio de las estrategias por parte de expertos es fundamental para acertar.

Las tiendas *click and collect* permiten a los *retailers* integrar los canales *online* y *offline* de la forma más conveniente.



Tesco cuenta con 1.400 tiendas en las que el cliente puede recoger la compra realizada *online*.

## CONCLUSIONES

De todos los formatos analizados, el más vulnerable es el de las tiendas físicas, las llamadas “de ladrillo y cemento”. El análisis con la tecnología celular de Bitcarrier es un hito en la investigación de patrones de tráfico y permite constatar cómo, en tan solo un año, el deterioro de la afluencia peatonal es constatable en todas las categorías de calle: en las *prime* (las “A”), en las “B” y en áreas menos comerciales o menos atractivas para el desarrollo de actividades detallistas. La exhaustividad de la medición llevada a cabo en Zaragoza, el “ground 0” de nuestro país por su representatividad nacional, muestra no solo una caída generalizada, sino directamente proporcional a la “calidad comercial” de las mismas.

Estos datos coinciden con la última cifra de consumo reportado por el Instituto Nacional de Estadística en su estudio de ventas minoristas (Índice del Comercio al por Menor de noviembre de 2012, publicado el 28 de diciembre de 2012). La nota adjudica una caída anual de -7,8%, con un -13,3% en equipamiento del hogar, -7,5% en equipo personal y -2,4% en alimentación. En cuanto a formatos, el comercio unilocalizado, el mal llamado tradicional, cede -9,9%; las pequeñas cadenas -11% y las grandes superficies -9,7% (-12,7% los no alimentarios). El formato menos perjudicado es el de las grandes cadenas, que ceden un -2,7%. Otro indicador importante es la ocupación, que cae un -1,2% respecto a 2011. Todas las comunidades autónomas están en rojo.

El dato de Bitcarrier muestra registros alarmantes cuando la medición del tráfico afecta al que se dirige a grandes superficies en la periferia de la ciudad. El tráfico ahí cae un -21,5% en un solo año, exponente de la resistencia del consumidor a desplazarse a un entorno que asocia con el consumo. Aunque mucho menor, existe un efecto de exclusión debido al desempleo, pero más de la mitad de la caída la causan tácticas de evasión de consumidores que no quieren gastar.

Centro comercial Puerto Venecia, abierto en 2012 en Zaragoza.



Por tanto, esta caída en los patrones de circulación está haciendo vulnerables a unos establecimientos más que a otros, y dada la ubicación de aquellos, sembrándola de problemas sociales, recaudatorios y de seguridad. Los ayuntamientos van a ver mermada su capacidad recaudatoria a la vez que aumentados sus costes de seguridad, y tendrán que enfrentarse a la complejidad de atender vecindarios repentinamente inhóspitos.

El caso es especialmente grave para los centros comerciales. Ni siquiera aperturas de megacentros crean un tráfico estable y mínimo que los haga viables. La apertura de Puerto Venecia, en Zaragoza, consiguió “desmagnetizar” el centro comercial de la ciudad por espacio de dos semanas, pero el tráfico ha vuelto al centro a partir de la tercera.

Las zonas “A” deben su mayor resistencia al turismo que ha aumentado en un 8% y ha apoyado las ventas de los detallistas mayoritariamente internacionales (tan solo en Barcelona y en tiendas de lujo, el crecimiento de ventas a extranjeros es de 30% en 2011). Este excelente dato es, sin embargo, poco sostenible. En primer lugar, no todas las capitales españolas con eje “A” tienen esa afluencia de turistas rusos, chinos, brasileños, y de otros países emisores de viajeros ricos. En segundo lugar, este visitante es poco frecuente, y una vez ha viajado en un par de ocasiones, no repite otras sucesivas y se va en busca de la novedad en otras capitales. Finalmente, en la mayoría de las capitales españolas, 33% del tiempo potencialmente destinable a compras por los viajeros, el comercio está cerrado por la prohibición de apertura en fin de semana.

En los mercados maduros de Europa Occidental y Estados Unidos, los niveles de desarrollo de centros comerciales son muy bajos. La atención de jugadores internacionales, empezando por las marcas de lujo y seguidas por las múltiples, principalmente europeas, se ha vuelto a los mercados emergentes. En los tradicionales, los llamados “industrializados”, la actividad inmobiliaria comercial refleja la de los arrendatarios: cierres, reubicaciones, racionalización de red y reformas de las tiendas.

Centro comercial Marineda en A Coruña.



Japón, y en particular sus grandes capitales, apunta en la dirección del futuro de los centros comerciales en mercados maduros, con megacentros comerciales de uso mixto (comercio, restauración, ocio, cultura, oficinas y residencial) como **Roppongi Hills** y **Tokio Midtown** en Tokio, y **Namba Parks** en Osaka.

La situación es muy diferente en los mercados emergentes, donde la entrada de grandes detallistas internacionales ha creado un déficit de locales, más cualitativo que cuantitativo. A la primera ola de desembarcos, en los noventa, que se implantó en galerías comerciales de los grandes hoteles internacionales, siguió la apertura en centros comerciales de localizaciones *prime* a medida que se abrían y a esta, la de *flagships* en calles comerciales de éxito, de una majestuosidad y tamaño que rivaliza con las de las grandes capitales europeas y norteamericanas. A la vez, hay un superávit de espacio en centros localizados en zonas menos selectivas que no encuentra inquilinos y constituye una burbuja inmobiliaria de proporciones colosales.

La intensificación del compromiso con los grandes emergentes y, en consecuencia, la necesidad de abrir tiendas en ellos, la escasez de espacios y la asincronía de la oferta nueva de espacio en centros comerciales con esas necesidades de expansión convierten en opción ineludible a una alternativa estratégica multicanal. Primero, como canal de apoyo que proporciona una capilaridad con baja inversión y que se beneficia de la notoriedad de las *flagships*. A medio plazo, el recurso del *e-commerce* es indispensable para la cobertura de los grandes mercados que no pueden ser servidos con formatos de “ladrillo y cemento”. Y finalmente, y probablemente lo más importante, las lecciones aprendidas, por ejemplo, desarrollando un canal digital en China o en Estados Unidos, son directamente repatriables y explotables en esos mercados maduros en los que el reto no es servir a una demanda desatendida presencialmente, sino proporcionar todas las posibilidades de compra a un consumidor escurridizo, para el que hay que hacerse ineludible, en localizaciones *prime*, de circulación privilegiada, cercanas a donde vive o trabaja. . .

Los centros comerciales españoles comparten los males de los de los países maduros con giros nacionales en positivo y en negativo. En lo positivo, cuentan con una sobrerrepresentación de jugadores de origen español, de los que se puede afirmar, sin patriotismo, que son mucho más dinámicos, directamente mejores, que sus rivales. Ser país de origen de **Zara**, **Mango**, **Massimo Dutti**, **Bershka**, **Tous**, **Punt Roma**, **Women'Secret**, **Desigual**, **Adolfo Domínguez**, **Pull & Bear**, **Springfield**, **El Corte Inglés**, **Natura**, **Imaginarium**, **Pans & Co.**, **CH**, **Bimba & Lola** o **Camper** entre otras enseñas que, todas ellas, son coetáneas con el desarrollo del centro comercial, codependientes, y suponen una fuente de sostenibilidad. Los **Top Shop**, **H&M**, **Accessorize**, **Celio**, **McDonald's**, **Burger King**, **The Athlete's Foot**, **Intersport**, **The North Face**, **The Body Shop**, **Arrow**, **Esprit** o **Prénatal**, cadenas verticales foráneas con presencia intensiva en los centros comerciales, refuerzan esta idea.



Japón apunta en la dirección del futuro de los centros comerciales en mercados maduros, con megacentros de uso mixto (comercio, restauración, ocio, cultura, oficinas y residencial), como el centro comercial de Roppongi Hills.

A la vez, las medianas más robustas del mundo han desarrollado posiciones privilegiadas en España a través de los centros comerciales. **Media Markt**, **Decathlon**, **Ikea**, **Toys'R'Us**, **Leroy Merlin**, **FNAC**, **Kiabi**, **Primark**, **Worten** o **Sephora** han desarrollado posiciones de dominio en electro, deporte, mobiliario, juguetes, bricolaje, libros y discos, ropa. . . y una expansión basada en disponibilidad de espacio a costes excepcionalmente bajos, costes laborales imposibles de obtener, acompañados de una avidez consumista inaudita e irrepetible y un acceso al crédito que, por imprudente que nos parezca hoy, era justificado por prestamistas, prestatarios y detallistas. Y lo mismo respecto a las grandes superficies. **Carrefour**, **Alcampo**, **Eroski**, **Hipercor** o **ECI** son las anclas, los motores de atracción a los centros comerciales y sus protagonistas con la mitad o casi la totalidad de su sino dependiendo de que dichos centros comerciales sigan vivos.

No todo son buenas noticias. Esa ventaja por “sobreinversión” de operadores modernos las hace más necesitadas de racionalizaciones de redes de tiendas y deja vacantes que cada vez es más complejo llenar.

Por todo ello, aunque la caída de ventas de los centros comerciales en 2011 (12% respecto 2010) y, presumiblemente, la mayor caída de 2012 sean gravísimas, los detallistas más interesantes e influyentes en el comportamiento del consumidor son codependientes con sus caseros, operadores de centros comerciales. No pueden huir a otros formatos ni pueden resignarse a su decadencia. Por tanto, tienen que poner su tracción a trabajar unida. También tienen que entender que la sobredependencia en el formato de centro comercial es a la viabilidad lo que supone tener todas las ventas en uno o dos mercados mundiales. O en muchos pero con uno solo real, y el resto chinchetas de colores en un mapamundi, testimoniales, no ventas reales.

Y estas son las lecciones que hay que extraer de ese *container* de enseñas extraordinarias que son los centros comerciales:

- Que tanto aquí como en China un centro comercial *prime* es superior a cualquier otro formato.
- Que, sin embargo, abrir en China, o en un mercado emergente, en un centro *subprime* es peor que tener una tienda en España en un centro comercial *subprime*.
- Que si una tienda *subprime* pudiera aspirar a establecerse en un centro comercial, ese hecho convierte a dicho centro en *subprime* en sí mismo.
- Un detallista puede (y muchas veces debe) recurrir a todo tipo de canales, pero un centro comercial no puede incorporar a todo tipo de detallistas.



Flagship de Imaginarium en Paseo de Gracia, Barcelona.



Edificio Suites Avenue, del arquitecto coreano Toyo Ito, ubicado en el Paseo de Gracia de Barcelona, cerca de La Pedrera de Gaudí.

## CAPÍTULO 3

Fullfillment: claves para el éxito en el *E-commerce*

Competencia en el *fulfillment*

Eficiencia y rentabilidad

*Mobile-commerce*

*Social-commerce*

Tres formatos para completar la paleta de la Multicanalidad:

El puerta a puerta

*Vending*

*Homeshopping*

Conclusiones

El *e-commerce*, su variedad de modelos y el impacto en su desempeño

De acuerdo a Morgan Stanley<sup>1</sup> el fenómeno detrás del *e-commerce* de este decenio es la transformación del *retail* tradicional. Este estudio prevé que en 2016 el *e-commerce* aumente un 50% en penetración de las ventas detallistas (desde el 6,5% de promedio global en 2011, hasta el 9,6% en 2016), alcanzando los 1.000 billones de dólares ( $1 \times 10^{12}$ ).

Los *startups* del decenio pasado serán los incumbentes de 2016, y dependerán de construir marca y escala. **Amazon**, **eBay**, **Mercado Libre**, **Privalia** o **Rakuten** serán los principales consolidados beneficiarios. También **Inditex** (que cuenta con unas ventas *online* estimadas de 650 millones de euros en 2012), **H&M** o **Next** (1,3 billones de euros, 32% de su cifra de negocio). La tabla inferior muestra estos datos.

TABLA 6: Comparativa resultados canal principales detallistas .

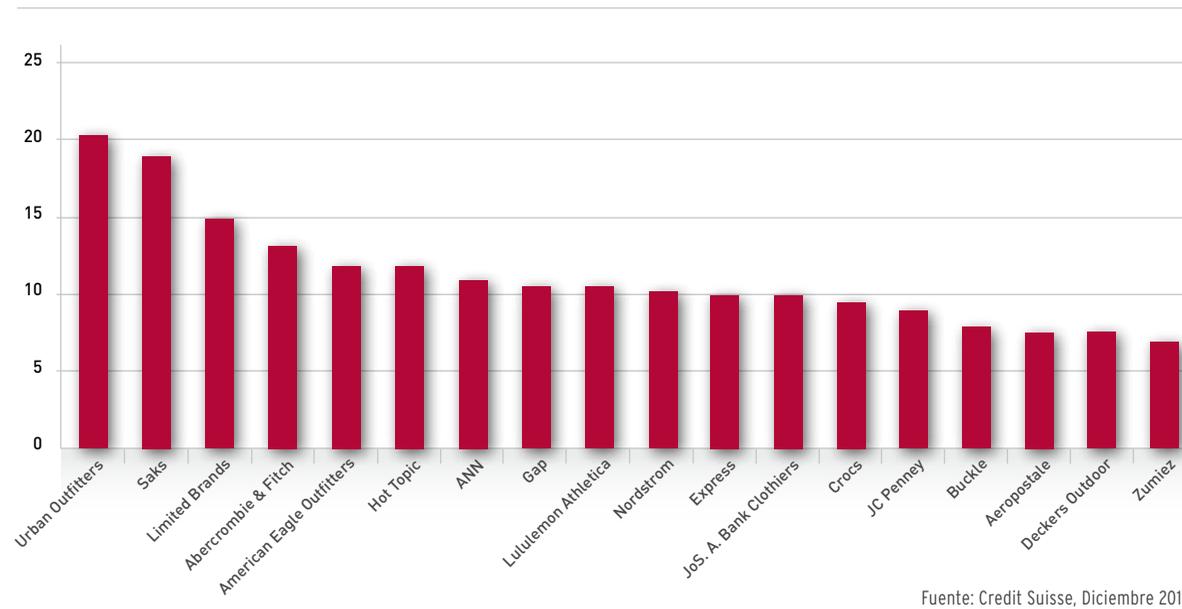
	H&M	Inditex (Zara)	M&S	Next
Ventas multicanal	SEK6-7bn (e)	€ 650mn (e)	£560mn (FY12)	£1.1bn (FY12)
% sobre las ventas totales	5-6% (e)	4% (e)	12% GM; 2% alimentación	32%
Último crecimiento online reportado	nd	nd	+18% (H1 FY13)	+10% (9m FY13)
Coste de entrega y plazo para envíos estándar en RU	£3.90 (4-6 días laborales)	£3.95 (3-5 días laborales)	£3.50 (5 días excl. domingo)	£3.99 (día siguiente; pedido hasta 10 pm)
Coste de entrega y plazo para envíos estándar intl	No, cada país tiene su tienda online	No, cada país tiene su tienda online	80 países (£ 7,50-£ 15; 7-14 días)	61 países (gratuito 3-7 días)
Website intl específica por país	8 países (EEUU en verano 2013)	21 países	6 países	61 países (pero no todos con el idioma local)
Entrega gratuita	No	Algunos mercados	Sí	No
Collect en tienda gratuito	No	Sí (3-5 días)	Sí (día siguiente para pedidos hasta el mediodía)	Sí (50p día siguiente)
Website habilitada para móvil/tablet	No (2013)	Sí	Sí	Sí
Política de devoluciones	RU 28 días Devolución gratuita a tiendas. Coste de £ 2,50 si el plazo es mayor 7 días	RU 1 mes Devolución gratuita a tiendas /vía courier	RU 35 días Devolución gratuita a tiendas /vía correo (máx. 5 kg)	RU 7 días Devolución gratuita a tiendas /vía courier £ 3,99
Opiniones de usuarios	No	No	Sí	Sí
Recomendaciones para el cliente	Sí	Sí	Sí	No
Número de amigos en Facebook	12,7 M	15 M	0,9 M	1,1 M

Fuente: BofA Merrill Lynch Global Research, Noviembre 2012.

<sup>1</sup>eCommerce Disruption : A Global Theme, Morgan Stanley, Enero 2013.

En Estados Unidos, **Urban Outfitters** hace el 20% de sus ventas *online*, y otros diez detallistas tradicionales superan 10% de esa magnitud a través de ese canal, tal como se presenta en el gráfico 15.

Gráfico 15: Porcentaje de ventas online de los principales detallistas de EE.UU.



## FULLFILLMENT: CLAVE PARA EL ÉXITO EN EL *E-COMMERCE*

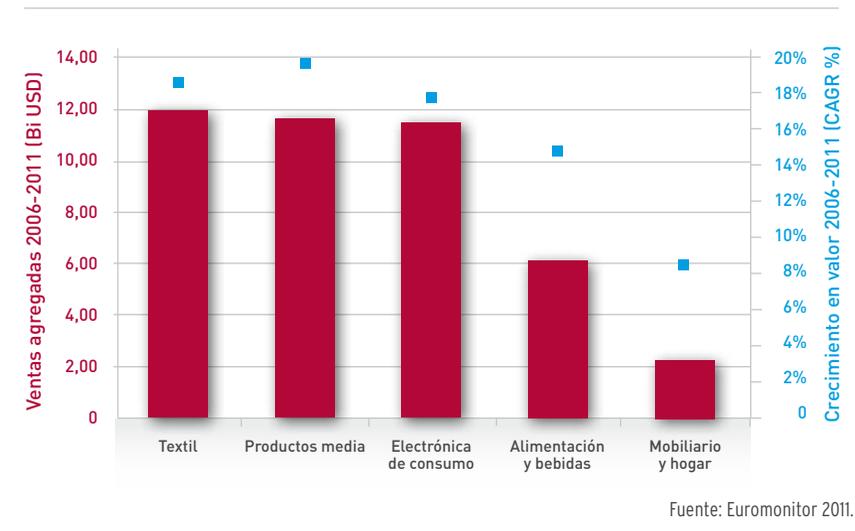
Clave en el éxito de las operaciones es el *fulfillment* (cumplimiento satisfactorio) de los pedidos. Dicha importancia se manifiesta en dos terrenos: el de la competencia y el de la rentabilidad del mismo.

En esta sección presentamos, en primer lugar, los datos referidos a la primera, seguidos por los de la eficiencia o rentabilidad. También los desglosamos en los referentes a una categoría “amigable”, el textil, de otra que lo es, pero con matices.

## COMPETENCIA EN EL FULLFILLMENT

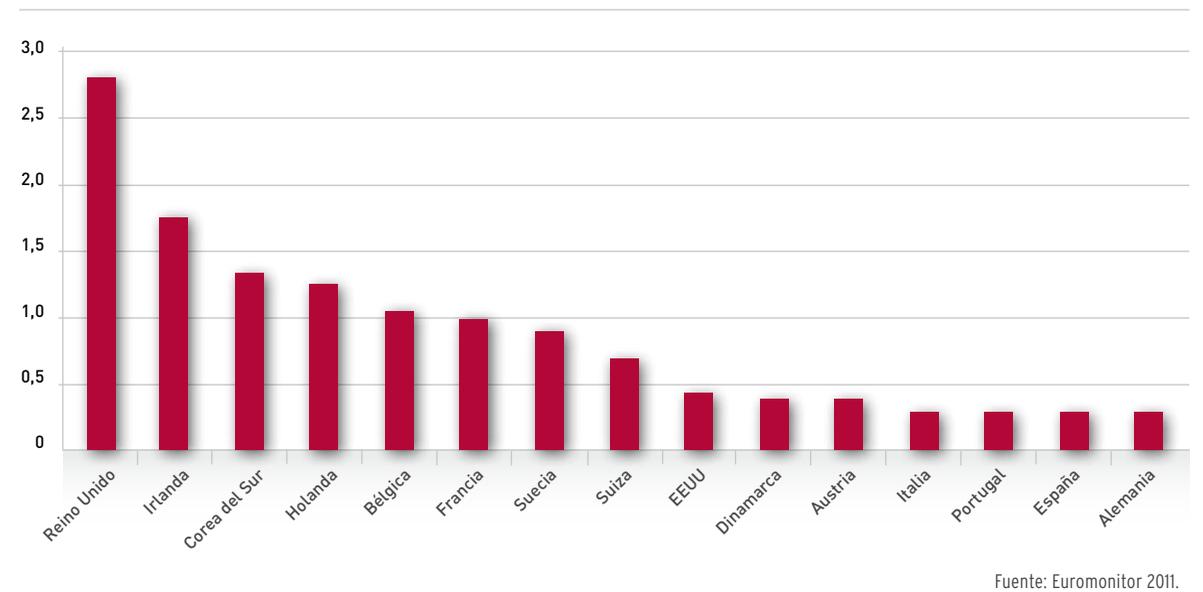
El gráfico 16 muestra la penetración por sección del *e-commerce* en Europa Occidental. Electrónica y textil tienen las penetraciones más elevadas, mientras que hogar y alimentación las más bajas.

Gráfico 16: Penetración *online* por categoría.



Alimentación tiene las cifras más bajas. El país con más penetración no alcanza el 3%.

Gráfico 17: Penetración online en alimentación, 2011 (porcentaje total).



Los detallistas textiles *online* han conseguido niveles de resultados multicanal (aquellos que combinan sus operaciones de *retail* y *e-commerce*) o de *e-commerce* puros mucho mejores que los de alimentación (en ambos casos).

En cuanto a su competencia en el *fulfillment*, los niveles de los textiles son muy elevados. La tabla 7 presenta los principales indicadores del *fulfillment* de **Next**, **New Look** y **Asos** para un pedido *online* en Reino Unido y los de **Zara**, **Etam**, **Mango** y **Esprit**.

TABLA 7: Comparativa de tarifas y políticas de envío.

	Next	New Look	Asos		Zara	Etam	Mango	Esprit fr.
Entrega básica	£ 3,99	£ 3,95 (3-5 días)	Gratuito (4 días)	Entrega básica	3,95 euros (3-5 días)	5,90 euros (3-7 días)	2,95 euros (2-5 días)	Gratuito (3-6 días)
Día siguiente	£ 3,99	£ 3,95	£ 5,95	Express	9,95 euros (1-2 días)	No	No	No
Día siguiente hora límite	9 pm	8 pm	6 pm	Kiala	No	5,90 euros (3-7 días)	No	Gratuito (3-6 días)
Internacional EU	£ 5,00 (2-4 días)	£ 5,00 (5-7 días)	Gratuito (6-7 días)	Internacional EU	No	9-15 euros	NC	No
Internacional EEUU	Gratuito	£ 7,50 (5-7 días)	Gratuito (6 días)	Internacional EEUU	No	No	NC	No
Devolución	< 8 días	< 28 días	< 28 días	Devolución	< 1 mes	<30 días	< 14 días	< 14 días
Coste devolución	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Coste devolución	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Collect en tienda	Gratuito	Gratuito	No	Collect en tienda	Gratuito	Gratuito	No	No
Entrega gratuita	NC	Envío estándar gratuito RU >£ 45	Envío día siguiente gratuito RU >£ 100	Entrega gratuita	No	Envío estándar gratuito Fr. >60 euros	Envío estándar gratuito Fr. >50 euros	NA

Fuente: : Credit Suisse, Diciembre 2012.

La tabla muestra que las diferencias en el *fulfillment* son notables, pero que la excelencia de **Mango** (que entrega entre 2 y 5 días de plazo) supera a los demás jugadores (mínimo de 3 hasta 7 días en algunos casos). O que **Asos**, **Zara** y **New Look** son muy agresivos en la política de devoluciones *online*, llegando a permitir las dentro del mes después del pedido, mientras que **Next** y **Mango** dan menos de dos semanas. Varían también los costes de envío, hasta un 50% para un envío internacional pero dentro de la Unión Europea. Si se recoge el pedido en una tienda de las marcas, es generalmente sin cargo. Por tanto, aunque varían las condiciones comerciales por marca y país, son muy competitivas.

En el caso del *e-commerce* alimentario, la competitividad es diferente. Los problemas del alimentario derivan de la complejidad de enviar 40 o 50 ítems de bajo valor, perecederos y multitemperatura, a un hogar, aunque también reflejan problemas de capacidad y localización.

Países como España -con concentraciones de población relativamente bajas y, por tanto, menos consumidores por cada tienda de alimentación- revelan algunos de los frenos al desarrollo del comercio electrónico en gran consumo (*Fast marketing consumer goods*-FMCG).

Incluso en Reino Unido, que se considera el mercado europeo más desarrollado, este no supera el 3,5% de las ventas. Sin embargo, el **Institute of Grocery Distribution** (IGD) estima que durante este decenio el crecimiento anual del *e-commerce* de FMCG rondará el 15%. Es en este dato donde radica la mejor justificación del canal *online*. En Reino Unido el crecimiento de los supermercados presenciales será inexistente (0,3% anual), mientras que el descuento crecerá un 15%<sup>2</sup>. Para un supermercado, dotarse de un canal adicional *online* supone sumar a ese anémico 0,3%, otro 15%, que es lo que crece también el canal *online*.

De hecho, tampoco es así, ya que la canibalización de las ventas *online* se estima entre un 70% y un 90%. Es decir, tan solo entre un 10% y un 30% de las ventas del canal *e-commerce* serán “ventas nuevas”, ya que el resto es un cambio de canal de ventas que ya se hacían presencialmente.

Los detallistas de alimentación -no de descuento- se ven por tanto entre la espada y la pared. Si no incorporan un canal *online* su crecimiento se ve reducido, en conjunto, al 0,3%. Pero ese crecimiento es de promedio. Algunos de ellos, los más débiles, van a perder a sus patronos presa de los híbridos, por completo o parcialmente, en la medida de su contribución anual a ese sacrificio de 15% bruto, cediendo todas o parte de las ventas a aquellos que (al preferir la compra *online*) tienen esa opción entre sus canales (*pure players* o multicanal de FMCG).

Y, si ofrecen la alternativa *online*, se van a encontrar con una canibalización elevada a favor de un canal que, en FMCG, es menos eficiente. A continuación justificamos este argumento.



Interior tienda Mango en Paseo de Gracia, Barcelona.

<sup>2</sup> Este dato es similar en el continente y oscila entre el 7% y el 10% anual.

## EFICIENCIA Y RENTABILIDAD

### Textil/Moda

En cuanto a la eficiencia o la rentabilidad de las operaciones en *e-commerce* textil, existen muchos indicios para sostener que tanto los *pure players online* textiles como los multicanal textiles son rentables.

En primer lugar, se constata unánimemente en la información pública de las empresas cotizadas. En todos los análisis consultados al realizar este informe, se confirma una mejora en la rentabilidad (márgenes) de los *retailers* de *apparel* (textil) que se multicanalizan, hecho que justifica nuestra intuición. Cuando (según hemos constatado en las entrevistas realizadas) un operador textil no es rentable *online* –y lo sabe– sus ventas *offline* son también muy bajas, posiblemente como resultado de la falta de promoción o directamente del escaso atractivo para el consumidor.

La segunda razón por la que creemos en la mayor eficiencia de los *e-commerce* de textil es por la abundancia de páginas que recurren al precio (o al descuento) como razón de su existencia. **Privalia**, **Net-A-Porter** y **vente-privee.com**, son todas ellas *pure players* de *apparel*, son *outlets*, vendedores de inventarios, partidas o *discounters*. Solo su eficacia en servir, es decir, unos costes menores, puede justificar el que se mantengan en operación, ya que a diferencia de lo que sucedía en la fase inicial del *e-commerce*, la que finalizó en 2001, a los *retailers online* de 2013 se les exige números saludables en un plazo mucho más breve.

Condis fue el primer supermercado que se hizo digital en España en el año 2001 a través de *Condisline*.



### FMCG

En el caso de los *grocers online*, se tiene que distinguir no solo entre los *pure players* y los multicanalizados sino, dentro de estos últimos, en tres modelos logísticos diferentes: *picking* automático en plataforma, *picking* en tienda y *click and collect*.

TABLA 8: Los beneficios e ingresos de los *retailers* bajo presión si el *online* supone un solo un cambio de canal.

	Tienda	Costes de envío	Ventas canibalizadas		Incremento de ventas		Tiendas corregida P/L	
Modelo de picking	Ambos modelos coinciden	Ambos modelos coinciden	Picking automático	Picking en tienda	Picking automático	Picking en tienda	Picking automático	Picking en tienda
% ventas online					10%	10%		
Canibalización (%)			60%	70%				
Ingresos	35,0	0,1	-2,1	-2,5	3,5	3,5	36,5	36,2
Margen bruto (%)	30	100	30	30	30	30	30,3	30,3
EBIT	3,2	0,1	-0,4	-0,4	0,1	0,0	3,1	3,0
Coste capital	20						21,0	20,2

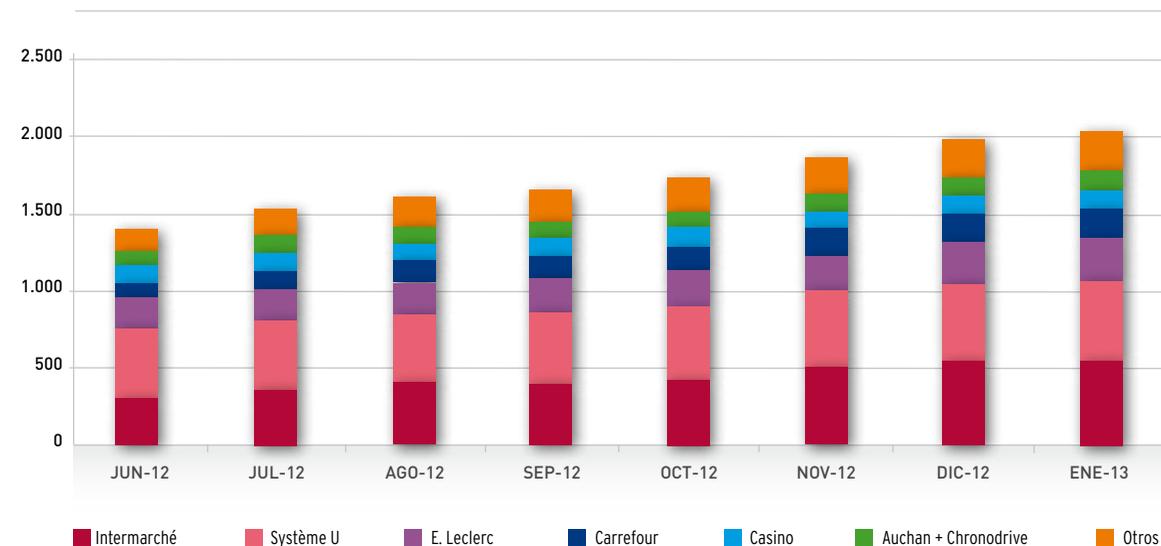
Fuente: Exane BNP Paribas estimates, 2012.

En el caso de FMCG, la rentabilidad es negativa en todos los casos. El *picking* en tienda se estima que será disruptivo cuando suponga más del 10% de las ventas presenciales. A partir de ese momento, en ciudades de gran densidad, serán necesarias instalaciones de *picking* diseñadas a medida. En 2001, **Condis** ya anticipaba que si su *Condisline* era exitoso tendría que ir al modelo de plataforma (*Dark room*).

Más allá de grandes ciudades y su saturación, la cuestión es saber si la demanda *online* será suficiente para necesitar instalaciones de *picking* separadas o independientes de las tiendas físicas.

Tal como muestra el gráfico inferior, la fórmula del *click and collect* es especialmente exitosa en Francia, donde en 2010, 0,5% de las ventas de FMCG francesas seguían esa fórmula de demanda *online*, con *fulfillment* de recogida personalmente en la tienda designada por el cliente, y a finales de 2012 era ya casi un 3% de la venta total, es decir, a niveles cercanos de los de los detallistas de alimentación de Reino Unido.

Gráfico 18: Instalaciones de *click and collect*.



Fuente: Exane BNP Paribas estimates, 2012.

El caso de Francia permite aventurar que el consumidor en los países avanzados de la unión europea es más sensible al *e-commerce* que los supermercadistas, que son tanto más refractarios a fórmulas de no autoservicio (es decir, de “volver” al comercio asistido tan generalizado a mediados del siglo XX) cuanto menor la densidad del país. Más proclive en Reino Unido, menos en Francia y Alemania, y mucho menos en España. El caso francés, sin embargo, es exponente de que existen modelos de encuentro entre oferta y demanda como el “*grocery click and collect*”, donde el comerciante internaliza aquello que puede automatizar (el *picking*) y externaliza lo que es más sensible a las eficiencias logísticas especiales (el *collecting*).

En cualquier caso, el *e-commerce* de FMCG es un “trabajo en curso” en lo que afecta a rentabilidad. Por ahora, como la tabla 9 pone de relieve, el *e-commerce* en FMCG exige captar más ventas incrementales, minimizando la canibalización.

TABLA 9: Desglose de principales indicadores asumiendo 30% de ventas *online* incrementales (GBPm).

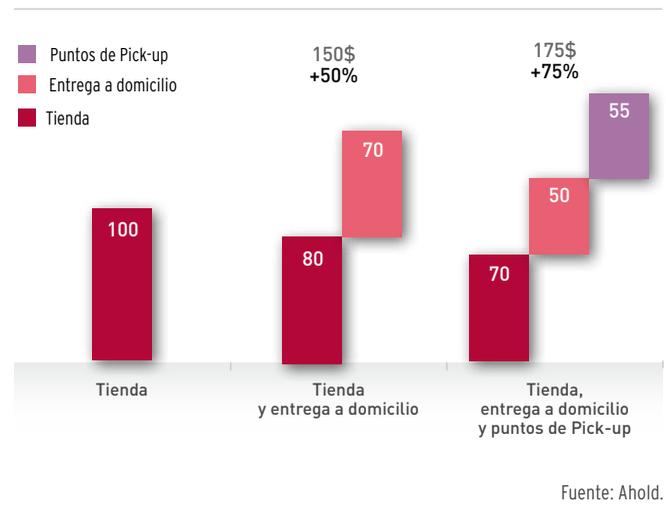
	Tienda	Ventas canibalizadas	Ventas incrementales	Coste de entrega	PYG revisado de tienda
% ventas online			10%		
% canibalización		70%			
Ingresos	35,0	-2,5	3,5	0,1	36,2
Beneficio bruto	10,5	-0,7	1,1	0,1	11,0
Margen bruto (%)	30,0	30,0	30,0	100,0	30,3
Costes operaciones	-7,3	0,3	-1,0	0	-8,0
Costes operaciones (%)	10,9	13,0	28,8		22,1
EBIT	3,2	-0,4	0,1	0,1	3,0
Margen de EBIT en tienda (%)	9,1	17	1,2	100,0	8,2
Coste de capital	20,0		0,2		20,2
Fondo de maniobra	-2,9	0,2	-0,3		-3,0
Capital neto invertido	17,1	0,2	-0,1		17,2
ROCE%	18,6				17,2

Fuente: Exane BNP Paribas estimates, 2012.

En sede de eficiencia y rentabilidad, es conveniente señalar que el cliente de *e-commerce* es, en lo referente a su ticket, mejor cliente. En España, **Condis** sostiene este argumento como aspecto central de su compromiso con **Condisline**. **Enric Ezquerra**, su CEO, señala que **Condisline** fue, en sus orígenes, un lanzamiento preventivo para retener tickets de clientes “mejores” del supermercadista, ante el temor de que los hipermercados -que en el año 2000 eran los únicos rivales en FMCG activos en *e-commerce*- capturaran sus “*big ticket customers*”. Por otra parte, **Condis** tenía, entre propios y franquiciados/socios, la distribución más capilar en el área metropolitana de Barcelona. Ello le permitía ir a modelos de *picking & delivery* y, eventualmente, a *pick & collect*. E incluso, tras sus aperturas en Madrid, a una expansión multicanal. Es decir, una estrategia que en 2001 no funcionó y que ahora se vuelve a proponer para 2013.

**Ahold** y **Sainsbury** sostienen hoy el argumento de **Condis** en 2001. El gráfico 19 presenta este argumento a partir de la memoria de Ahold. Un cliente que compra en la tienda, y migra a un híbrido de tienda y servicio a domicilio, aumenta sus ventas en 50%. Uno que utiliza el autoservicio, la entrega a domicilio y el *pick & collect*, en 75%. El dato es interno, pero la base es hipotética.

Gráfico 19: Ahold - Incremento estimado del gasto *online* de sus consumidores.



A destacar, un 75% incremental (exagerado a nuestro juicio), pero una canibalización del autoservicio en línea con el que hemos recabado en todas las fuentes y expuesto repetidamente en esta sección.

**Sainsbury**, por su parte, indica en el reporte de sus datos internos que un cliente que compra *online* y en la tienda duplica el presupuesto de otro que compra exclusivamente en un solo canal (solo *online* o solo en la tienda). No proporciona muchos más datos, pero enfatiza las desventajas de seguir siendo exclusivo.

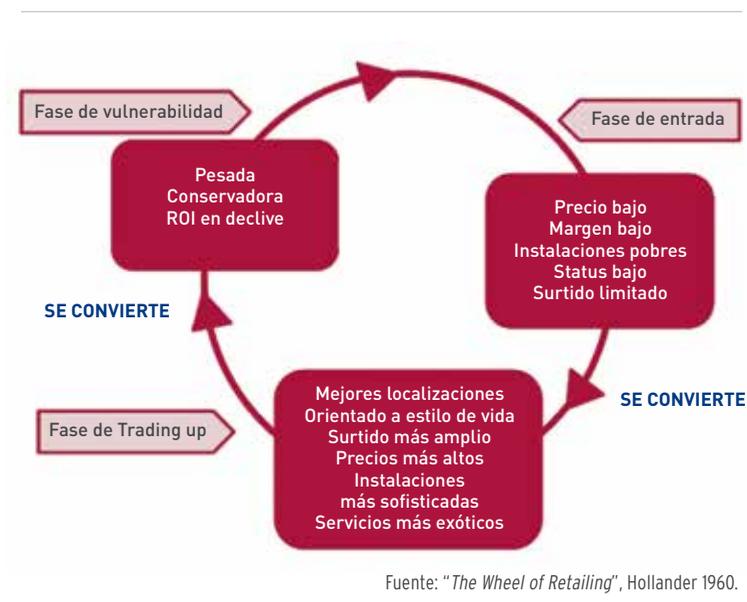
Por tanto, a no ser que los supermercadistas que cuenten con programas de fidelización los trasladen a su comercio *online* (tarjeta y CRM), lo combinen con un *click & collect*, con una financiación variabilizada de la inversión en su plataforma tecnológica y, sobre todo, adaptada a la idoneidad de relación entre su capilaridad y la densidad de sus mercados, conseguir buenos resultados del comercio *online* en *retail* alimentario será muy difícil.

El escenario “Armageddon” para los supermercadistas es, en nuestra opinión, el más probable.

Los únicos formatos que crecen en España sustancialmente en este segundo decenio del segundo milenio son de descuento: **Mercadona**, **Dia** y **Lidl**. Los tres son jugadores en proximidad, con expansión en zonas atractivas (implantaciones post *baby boom*). Los tres tienen recursos. **Mercadona** por su munificencia; **Dia** por sus resultados, su salida a bolsa y acceso a buen coste de capital que premia además e ideas como la multicanalidad; **Lidl**, otra empresa familiar, como **Mercadona**, ha sabido exportar su modelo.

Los tres giran alrededor de una de las generalizaciones más conocidas en el mundo del *retailing*. La de la “rueda del *retailing*” de **Mc Nair** (1958) y su refinamiento por **Hollander** (1960) de la figura inferior.

Figura 2: Rueda del *retailing*.



Los *discounters* de hoy están en la fase anterior a la de *trading up*. Están renovando sus tiendas, ampliando sus surtidos y huyendo de “barato y feo” hacia “cercano, cómodo, bonito, barato, limpio y servicial”.

Es sorprendente que **Mercadona**, que mantiene su éxito sobredependiente de su mercado doméstico, disponga de una tienda *online* tan poco comunicada, casi oculta. Una visita a [www.dia.es/compraonline](http://www.dia.es/compraonline), pone de relieve que **Dia** ha lanzado una prueba de su compra *online* en seis localidades de la periferia de Madrid. **Lidl** aún no ofrece la posibilidad de comprar *online*.

Comer comida o ser comida. Correr sin parar para quedarse en el mismo lugar.

## Mobile-commerce

Los *smartphones* son hoy, los dispositivos más conectados y su popularización ha obligado a muchas industrias a tener que reinventarse e innovar.

Estos dispositivos se han impuesto en el mercado de telefonía, tanto móvil como fija, debido a la gran experiencia de usuario derivada de su conexión a Internet.

En el mundo existen actualmente 35 millones de *smartphones* que incorporan tecnología de pago NFC (*Near field communication*-tecnología de comunicación inalámbrica) y se calcula que en el 2015 la cifra alcanzará los 1.200 millones de dispositivos. Los dispositivos móviles permiten al consumidor buscar información, comparar precios, comprobar la disponibilidad o llegada de nuevos productos, ver opiniones de otros consumidores, pagar de forma rápida y segura... Pero no es el consumidor el único beneficiado del auge de esta tecnología. Las nuevas aplicaciones de compra también le dan al detallista numerosas posibilidades para poder interactuar o relacionarse con sus clientes en todos los pasos del proceso de compra: enviar promociones o descuentos a clientes que están en las proximidades, avisar de la llegada de envíos en tiempo real, realizar demostraciones de producto a través de vídeos,... además de proporcionarle información sobre el proceso de compra de cada cliente para poder mejorar su experiencia de compra.

Cada vez son más las personas que buscan información sobre los productos, ya sea en la tienda o en otro entorno, y se han desarrollado nuevos servicios para facilitar este proceso. Un ejemplo es el servicio *eScan* de **AECOC**, sistema que le permite al consumidor tener acceso de forma rápida y sencilla a información detallada de un producto a través de su dispositivo móvil, solo escaneando el código de barras tradicional del producto mediante la aplicación *BIDI*.

El servicio *eScan*, de **AECOC**, permite al consumidor acceder a la información detallada de un producto a través de un dispositivo móvil, solo escaneando el código de barras mediante una aplicación *BIDI*.



En el caso de los pagos móviles, gracias a la mejora significativa de los dispositivos móviles, y después de varios años de pruebas, la tecnología NFC (*Near field communication*) es ya una realidad. Preocupaciones tan importantes como la seguridad de datos o los fraudes han sido resueltas satisfactoriamente y actualmente los desafíos a los que se enfrenta esta tecnología tienen que ver con su aceptación y adopción.

Figura 3: Posibilidades del M-commerce.

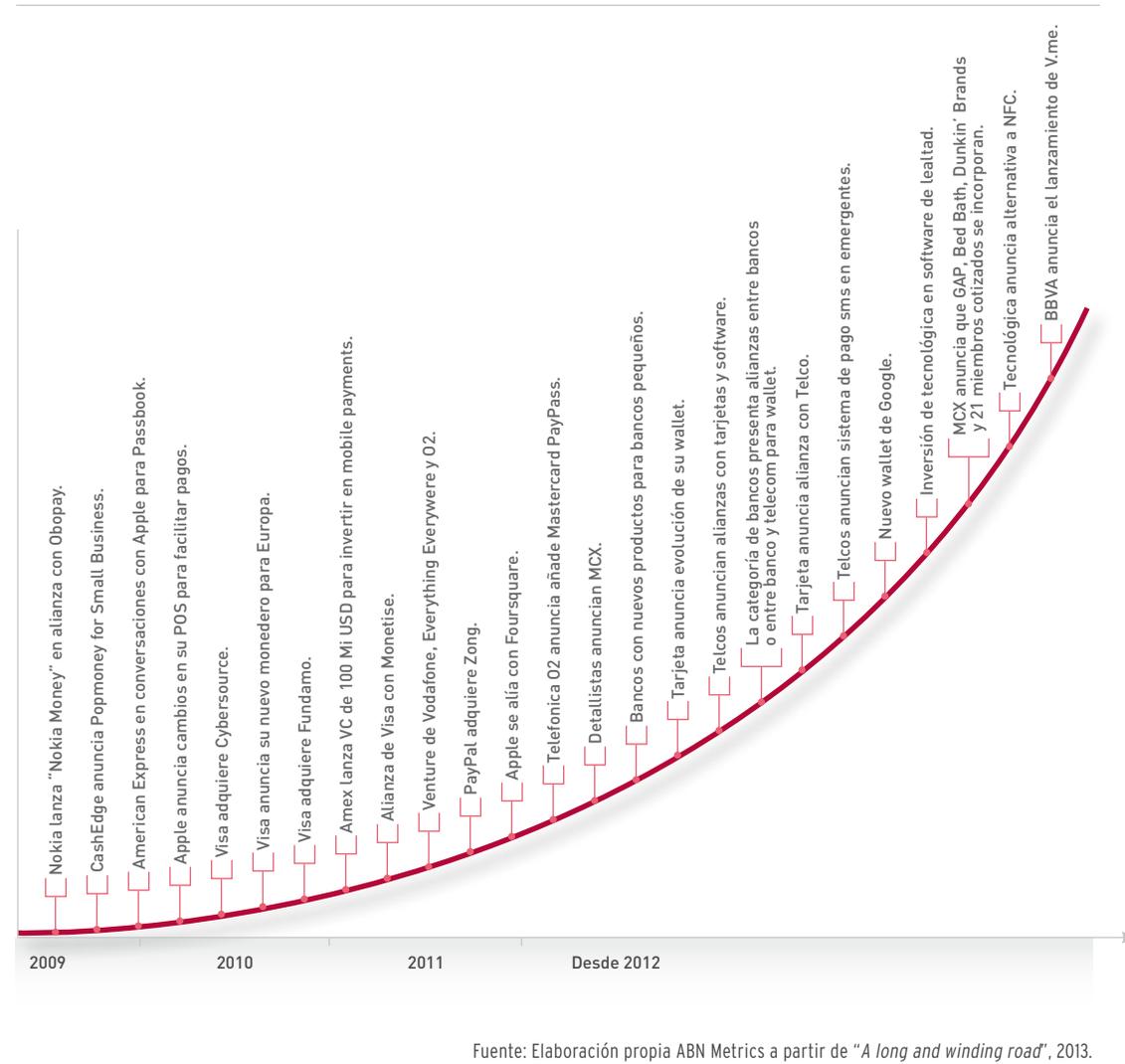


El ritmo de aparición de comunicados por parte de los participantes en el sector (tarjetas, telcos, bancos, fabricantes de *smartphones* y POS, empresas de *e-commerce*, de internet, coaliciones de comerciantes o grandes detallistas independientes) ha tomado aceleración.

Dicha aceleración ha puesto de manifiesto que el *m-commerce* se prepara para la detonación que sigue a las fases pioneras y desata la difusión de las innovaciones disruptivas.

El ritmo al que el sector se está dinamizando en el mundo es sorprendentemente creciente y presenta el típico patrón de las curvas de crecimiento exponencial. En los últimos 12 meses, el ritmo ha sido de 16 comunicados relevantes diarios referidos a las tecnologías de *mobile payments* (a partir de 1 a la semana en 2009, 2 al día en 2010 y 4 al día en 2011, ver gráfico 20)

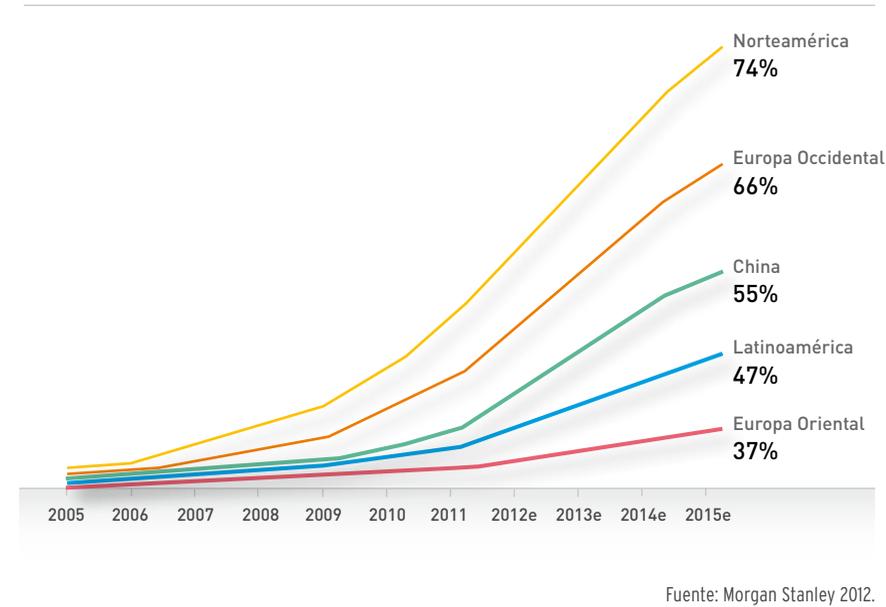
Gráfico 20: Evolución temporal de comunicaciones referidas al *M-payment*.



Como se puede apreciar en el gráfico, las noticias referidas a *m-payment* se incrementan notablemente en 2012.

Tanto la tecnología como el *e-commerce* facilitan el desarrollo de la penetración del *m-commerce*. Asimismo, los pagos electrónicos y los pagos móviles están creciendo a buen ritmo acompañados por las ventas de *smartphones*. España es el segundo país europeo con mayor penetración de estos terminales. Sin embargo, es entre los más jóvenes donde se da mayor propiedad de terminales, y ello parece aventurar que en todo caso, el mercado español será uno (por más tiempo) de pagos pequeños y que esta ventaja en la penetración de *smartphones* será breve (y será alcanzado en términos transaccionales muy pronto).

Gráfico 21: Evolución de la penetración de *smartphones* por regiones.



Al ser el *m-commerce* un mercado todavía con todos los roles definidos, además de los nuevos entrantes, nos encontramos con incumbentes que extienden sus funciones desde otros sectores como el *e-commerce*. En el *mobile payment* las entidades de pago alternativas están buscando soluciones innovadoras: nuevos jugadores en el pago móvil, como **MoBank** u **Obopay**, están estableciendo vinculaciones tanto con consumidores como con comerciantes simultáneamente. Otros gigantes del *e-commerce* como **Paypal**, **eBay** y **Google Checkout** están expandiendo sus servicios hacia el *m-commerce*.

Nuevos jugadores y tecnologías se sumarán a un entorno complejo causando disrupción de distintas formas. Esta disrupción provoca que los nuevos entrantes puedan ganar cuotas de mercado en detrimento de otros actores ya presentes en él. Gigantes *online* como **Amazon**, **Facebook** o **Google** han lanzado distintas iniciativas de pago móvil. Estos *players* están realizando innovaciones en nuevos servicios de internet, tecnologías y alianzas, expandiendo sus posiciones en el mercado. En los próximos años veremos un ecosistema ya establecido con adquisiciones y alianzas por parte de los gigantes *online* para poder mantener o aumentar su dominio en este mercado.

Tanto en el *m-commerce*, como en una de sus ramas el *m-payments*, es importante una adopción y una aceptación por parte tanto de consumidores como de *retailers* y tenderos. Una aceptación negativa por sólo una de las partes haría

que todo el ecosistema fallara. Si los comerciantes no adoptan los terminales de pago –POS– por ejemplo, aunque los consumidores se empeñen en pagar con sus *smartphones* con tecnología NFC, les resultará imposible. Y viceversa, por mucho que todo el comercio disponga de terminales POS, si el consumidor no acepta esta tecnología de pago o no ve beneficios adicionales a los medios de pago ya existentes, el ecosistema seguirá sin funcionar. Si se quiere aumentar el interés de los consumidores se debe antes motivar a los comerciantes en el uso de esta tecnología, a través de bajas comisiones en las transacciones, por ejemplo, u ofreciéndoles servicios móviles de fidelización, como puntos acumulados o cupones descuento.

El crecimiento de las ventas de los *retailers online* ha sido superior al de los *retailers* tradicionales. Esta tendencia también se refleja en el cambio de la compra bajo pedido tradicional al *retailing* multicanal. El éxito de esta reestructuración tiene en **Amazon** y **eBay** sus principales protagonistas. Cada vez más consumidores recurren a internet para realizar sus compras. Esta creciente proporción de ventas minoristas *online* sobre el total demanda una infraestructura eficiente de pagos. Aquellas empresas que incorporen el móvil en su estrategia multicanal y sincronicen sus canales *online* y *offline* gozarán de más “atractividad” para los consumidores en los próximos años. Un ejemplo claro son los clubes de descuento, las ventas a través de dispositivos móviles han crecido muy rápidamente. En 6 meses este tipo de comercio pasó a representar el 10% de todas las ventas de **Privalia** y en el caso de **vente-privee.com** en tan solo un año el *m-commerce* ha alcanzado un 15% de la facturación global de la compañía.



Cada vez son más los consumidores que recurren a internet para realizar sus compras. Las empresas que además incorporan el móvil en su estrategia multicanal, y sincronizan lo *online* y lo *offline*, son más atractivas para el consumidor.

## Social-commerce

Las redes sociales se han convertido en poco tiempo en mucho más que plataformas para darse a conocer para las empresas de *e-commerce* y actualmente permiten hacer negocio a través de ellas.

Sin embargo, la nueva generación de *social-commerce*, un impulso más para el comercio electrónico con origen en las redes sociales, todavía no está suficientemente madura.

Durante los últimos años, el *e-commerce* y las redes sociales han tratado de colaborar de forma sinérgica: agencias de marketing han ayudado a las marcas en este entorno creando *fan pages* de **Facebook**, cuentas de **Twitter**, canales de **YouTube** o *blogs* donde publicar información relevante, promociones, concursos... con la finalidad de atraer seguidores, fans o espectadores. El objetivo final es siempre el mismo: convertir esos seguidores en clientes de las tiendas tanto *online* como *offline*, algo que hasta ahora no se ha materializado.

Un claro ejemplo de red social imprescindible para un negocio *online* es **Facebook**; la segunda fuente de atracción de clientes después de **Google**. El fenómeno conocido como *f-commerce* –vender en **Facebook**– nació en 2009 cuando **1-800-Flowers**, un minorista de flores con unos ingresos de 700 millones de euros en Estados Unidos, creó la primera *fan-store* en **Facebook**. Actualmente, además de proporcionar clientes, mantener contacto o relación con ellos, permite realizar microsegmentaciones a través del *display advertising* y realizar tanto venta como post-venta. En estos momentos más del 20% de las ventas de **Privalia** se realizan a través de **Facebook**.

Actualmente se puede comprar desde **Facebook**, sin tener que abandonar esta red social para realizar la compra, llegando a poder utilizar su propia moneda para la compra de productos digitales. O lo que es más corriente, comprar con **Facebook**, es decir, que este redirija mediante una aplicación concreta o un *display advertising* hacia las tiendas *online* de otras marca o *retailers*.

Durante el 2012, el entusiasmo inicial de las marcas por las redes sociales se ha ido transformando en desconcierto y escepticismo en muchos de los casos. La lentitud de **Facebook** en la comercialización (y por consiguiente su pobre funcionamiento en los mercados) no otorgó a las marcas mucha confianza en las redes sociales como canal alternativo. El problema reside en que no existe una clara relación entre la popularidad de una marca en términos de fans en **Facebook** y

sus ventas. Ningún modelo de *s-commerce* ha sido lo suficientemente ingenioso o atrevido para traducir una interacción social en una transacción comercial.

La introducción de marcas en las redes sociales trae consigo una serie de desafíos. En palabras de Alonso Colmenares, CEO de **Wishbuuk**: “Las redes sociales se han considerado siempre un espacio privado. Cuando las marcas lo invaden, los usuarios las rechazan junto a la propia red social”. El motivo es la percepción, por parte de los usuarios, de que las redes sociales no son lugar para las marcas, son los invitados a una fiesta donde nadie les espera realmente. Las marcas se sienten apartadas de este medio pero al mismo tiempo no pueden dejar escapar un potencial mercado superior a 1.000 millones de posibles consumidores.

Las comunidades *online* existían antes que las propias redes y eran manejadas por las marcas (por ejemplo, **Novo Nordisk** y la **American Diabetics Association**), sin necesidad de la utilización de **Facebook** por su parte. El verdadero problema no es la creación de comunidades transaccionales alrededor de las marcas, puesto que marcas como **Harley Davidson** y **Jeep** lo han hecho durante mucho tiempo. El problema es que, de momento, la habilidad de convertir los “Me gusta” en “Comprar” no se ha encontrado y los inversores están interesados principalmente en la capitalización de sus usuarios, y hasta hoy no hay una forma clara de medir el retorno de las inversiones, ya sea en la publicidad o en el ámbito transaccional.

**Wishbuuk** es un ejemplo perfecto de *s-commerce*, un híbrido entre el comercio electrónico y las redes sociales cuyo objetivo es crear valor mediante el uso de la información que los usuarios proporcionan en sus perfiles, es decir, usando el *e-commerce* relevante para ellos, ofreciendo aquellos productos que les interesan.

Conforme los consumidores de todo el mundo pasan más tiempo en las redes sociales, es inevitable que algunos de sus mensajes y comentarios tengan que ver con las transacciones, su comportamiento en el consumo, los productos que les gustan... Muchas empresas, incluso las que tenían ya una *community brand* como **Range Rover** o **Montesa**, han respondido a este cambio con su presencia en algunos de los sitios más populares de las redes sociales, beneficiándose de información inmediata acerca de sus propios productos y servicios, entre otras muchas cosas.

Las páginas de fans de **Facebook** o los *feeds* de **Twitter** podrían ser una manera poderosa de involucrar a los clientes e influir en ellos. Con estas iniciativas, las marcas implicadas o comprometidas con las redes sociales deberían beneficiarse de una promoción mucho más fuerte que la que obtienen con la publicidad tradicional, puesto que las recomendaciones que le llegan al consumidor provienen de las personas más influyentes para él: sus amigos, familiares y conocidos.

Para muchas empresas la clave no está en crear comunidad -algo que **Harley Davidson** ya ha hecho durante mucho tiempo-, sino en convertir los ‘Me gusta’, en ‘Comprar’.



Las ventas del *s-commerce* han sido de 9,2 billones de \$ en 2012, y se espera que crezcan hasta los 14,25 billones en 2013, lo que supone un crecimiento anual del 54%. El número de consumidores que compran *online* crecerá un 15%, pasando de 167 millones en 2012 hasta 192 millones en 2016<sup>3</sup>.

En un reciente estudio, **ABN Metrics** comprobaba que alrededor del 15% de los comentarios que reciben las marcas tienen como finalidad recomendar tiendas o dar otro tipo de información sobre las compras en tiendas.

“Mientras esta ola de crecimiento está ocurriendo, el *s-commerce* también está posicionándose junto a otros canales como las tiendas, la televenta... para emerger como un canal de prescripción importante por derecho propio”<sup>4</sup>. Los medios sociales han revolucionado la forma de comunicarse y construir relaciones. A nivel mundial, los usuarios de internet pasan más de cuatro horas y media a la semana en redes sociales, más tiempo del que pasan por ejemplo en el correo electrónico<sup>5</sup>. Sitios como **Pinterest** o **Fancy**, en los que comunidades se integran verticalmente (deportes, moda y sitios de citas) están creciendo de forma espectacular, atrayendo a los usuarios desde posiciones más transaccionales.

Hay, de hecho, calidad en la forma como la comunicación sucede en las redes sociales: la gente comparte sus pensamientos para que otros los puedan ver. A medida que más y más pensamientos, opiniones, actos... son comunicados es natural que las redes sociales empiecen a afectar e influir en lo que los consumidores compran y cómo compran.

Por otra parte, empieza a decirse que las “cuatro P” tradicionales del marketing (producto, precio, promoción y *placement* -distribución-) necesitan dar cabida a una quinta “P”: las personas. Las marcas todavía no pueden ver o conocer todo lo que realmente se publica o divulga sobre ellas en las redes sociales y también están limitados los mecanismos de respuesta que pudieran establecer.

Partiendo de esta idea, las plataformas de *s-commerce* facilitan un aspecto ya consolidado en los medios sociales: un entorno donde las personas descubren los productos, hablan de ellos y, finalmente, deciden comprarlos, aunque no necesariamente han de completar la transacción dentro de esta plataforma. Aunque

Los medios sociales han cambiado la forma de comunicarse y construir relaciones. Sitios como **Pinterest** o **Fancy** están creciendo espectacularmente.



<sup>3</sup> Twitter, Facebook, Pinterest and the Future of the Social Customer, by Shea Bennett on May 4, 2012, [http://www.mediabistro.com/alltwitter/future-social-customer\\_b22111](http://www.mediabistro.com/alltwitter/future-social-customer_b22111).

<sup>4</sup> Turning “Like” to “Buy” - Social Media Emerges as a Commerce Channel, by Booz & Company, 2011, [http://www.booz.com/me/home/press\\_media/management\\_consulting\\_press\\_releases/article/49573118](http://www.booz.com/me/home/press_media/management_consulting_press_releases/article/49573118).

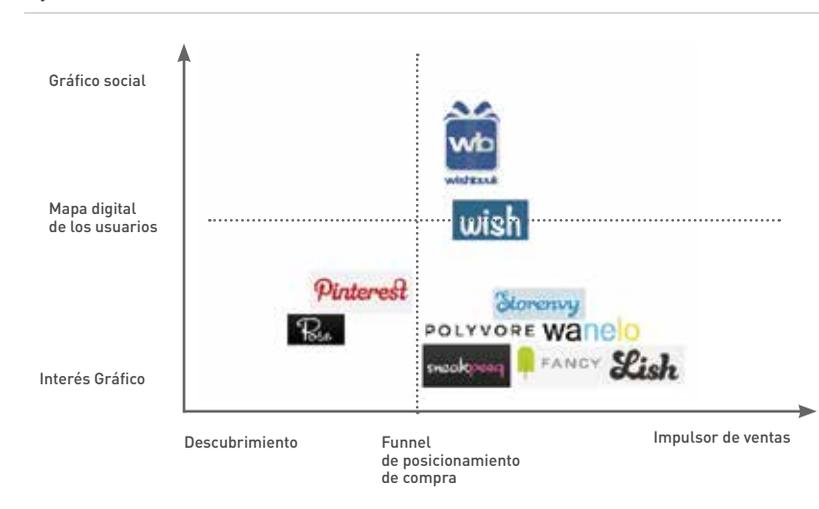
<sup>5</sup> “More Time Spent on Social Media Than E-Mail Worldwide,” eMarketer.com, November 4, 2010. [www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008025](http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008025).

el concepto no es nuevo, el recientemente adquirido poder de las redes sociales (tanto en términos de número de usuarios como en el tiempo que éstos se pasan) hizo del *s-commerce* un canal particularmente relevante para los negocios.

A pesar de la juventud del *s-commerce*, y estando todavía probando distintas fórmulas, ya existen cuatro categorías principales dentro del sector donde **Wishbuuk** y sus competidores están:

- 1) *Social discovery platforms*, como **Pinterest**, **The Fancy**, **Polyvore** y **SneakPeeq**.
- 2) *Social gifting*, como **Wrapp** y **Regalos Gota**.
- 3) *Social commerce software suites*, como **Graphite**, **part of the oth Bridge** y **Extole**.
- 4) Sitios puramente de *s-commerce*, como por ejemplo **Wish** y **Lish**.

Figura 4: Entorno del s-commerce.



**Facebook** ha abierto el camino para un modelo de negocio completamente nuevo donde marcas y aplicaciones por igual pueden beneficiarse de la creciente popularidad de las redes sociales. Aunque por supuesto no toda la actividad se traducirá en una venta inmediata, el mero acto de compartir información por parte de los usuarios - algunas de las cuales se refieren a sus gustos, aversiones y hábitos de consumo - constituirá una fuente de ingresos una vez que las marcas y las aplicaciones sepan aprovechar esta información. Las tres formas principales

en que los ingresos se pueden extraer de las redes sociales son las transacciones, la comunicación y, de manera indirecta, una de las últimas herramientas de **Facebook: Facebook Connect**.

Como ya se ha señalado, las redes sociales han experimentado un auge en los últimos años y las marcas quieren estar ahí. Algunas han intentado con éxito integrarse positivamente en las redes sociales, pero las que tratan simplemente de “infiltrarse” en el espacio privado del usuario (que en el caso de **Facebook** se reservaba exclusivamente para los amigos) están condenadas al fracaso. El usuario, por supuesto, se da cuenta y se desencadena una reacción negativa, no sólo hacia la marca, sino también hacia la plataforma. **Brands** empezó a entender que las recomendaciones para su producto son mejores cuando vienen de un amigo cercano o un familiar. Las personas no se preocupan por las marcas en sí, sino de lo que la familia y amigos piensan de ellas.

El atractivo de **Wishbuuk** desde el punto de vista del minorista es que la marca puede incrementar su presencia en las redes sociales sin que sea tan obvio para el usuario que acabe rechazándola. Además, el hecho de que las marcas sean recomendadas directamente por un amigo de confianza del usuario aumenta enormemente la probabilidad de venta, por lo que la tasa de conversión es mucho más alta. La habilidad de **Wishbuuk** está transformando la relación habitual “marca-usuario” en una relación similar a una conversación “amigo-a-amigo”, multiplicando las posibilidades de venta en el proceso.

Las marcas lo saben todo acerca de las ventas que realizan dentro de su propio entorno, ya sea a través de sus tiendas o del canal *online*, pero sus intentos de crear un ambiente más amistoso dentro de los medios sociales no han logrado el objetivo buscado. ¿Qué marca no quiere saber cómo reaccionan los consumidores ante sus productos fuera de su entorno?

En 2013, las redes sociales se han convertido en una realidad. Hay más de mil millones de usuarios en **Facebook** y más de 250 millones en **Twitter**. Además ha quedado claro que los jugadores globales de redes sociales ya han surgido y que las plataformas nacionales más populares solo lo son en sus respectivos países debido a problemas de idioma (por ejemplo, **Tencent** en China o **Vkontakte** en Rusia). Al verlos como un mercado atractivo, las marcas comenzaron sus incursiones en las redes sociales con páginas de fans, y alguna incluso se aventuró en la introducción de sus plataformas de comercio electrónico dentro de **Facebook** (lo que se conoce como *f-commerce*). Pero incluso con las herramientas que **Facebook** ofrece para rastrear a los usuarios, el tráfico,... no muchas tuvieron éxito.

**Facebook** ha abierto el camino para un modelo de negocio completamente nuevo donde marcas y aplicaciones por igual pueden beneficiarse de la creciente popularidad de las redes sociales.



De acuerdo con los directores de análisis de mercados de **Wishbuuk**, el fracaso de la mayoría de las iniciativas de *s-commerce* deriva del hecho que la comunicación no sucede al mismo nivel, ya que las marcas no son usuarios, sino empresas. El *s-commerce* solo funcionará si es un amigo el que recomienda el producto, no la marca.

Existe otro tipo de estrategia de marca que ha funcionado muy bien en **Facebook**: el uso de las páginas de fans para el posicionamiento de marca. Un buen ejemplo de ello es la página de fans de **Red Bull**, dedicada al mundo de los deportes extremos y no a vender su producto.

La clave para tener éxito radica en que los usuarios no se den cuenta que alguien les está vendiendo algo. En el momento en que se den cuenta, dejarán de escuchar o interactuar.

Este razonamiento también ha dado lugar a la creación de nuevas fórmulas, especialmente en los Estados Unidos, con el objetivo de acercar el *e-commerce* y el *s-commerce*, aprovechando la información y las relaciones existentes disponibles en las redes sociales. Todos estos jugadores de *s-commerce* convergen hacia el mismo objetivo: utilizar referencias personales y fuerza emocional para redirigir clientes a sitios de comercio electrónico con una probabilidad mucho más alta de conversión.

La página de fans de **Red Bull**, dedicada a los deportes extremos y no a vender producto, ha tenido un gran éxito. En la foto, Jeffrey Herlings en acción en la *Motocross World Championship 2013*, Tailandia.



## TRES FORMATOS PARA COMPLETAR LA PALETA DE LA MULTICANALIDAD

### EL PUERTA A PUERTA

Conforme el *e-commerce* va ganando importancia como canal, la venta directa va perdiendo relevancia debido al mayor surtido y mejores precios que ofrece el medio *online*. A pesar de que las compañías de venta directa entienden que el canal *online* es muy importante, son pocas (por ejemplo, **Avon**) las que apuestan por modelos híbridos incorporando el canal *online* en su modelo de negocio. El desarrollo del *e-commerce* debe hacer que los principales *retailers* de venta directa se replanteen el modelo de negocio, sino corren el peligro de seguir el mismo camino del sector de venta directa de ropa, que en apenas 4 años ha perdido un 40% del valor, pasando de los 14,5 millones de euros en 2008 a los 8,6 en 2011, consecuencia de la aparición de clubes de descuento *online* como **Privalia** o **BuyVip**.

El canal de venta directa creció un 2% en el 2011, alcanzando los 616 millones de euros. Actualmente se calcula que hay en España 200.000 vendedores de este canal<sup>6</sup>, aunque 4 empresas son las que se reparten el 65,5% de la cuota de mercado: **Avon Cosmetics** (20,5%), **Vorwerk** (18,5%), **Cristian Lay** (16,7%) y **Círculo de Lectores** (9,8%).

### VENDING

Las ventas en el canal de *vending* descendieron un 2% en 2011 hasta alcanzar los 6.600 millones de euros, debido sobre todo al descenso en las ventas de las máquinas expendedoras de tabaco que representan el 92% de las ventas totales del canal.

El *vending* es un canal muy fragmentado, formado por más de 2.000 empresas distintas. Las 3 principales compañías del sector representan solo el 2% de cuota de mercado: **Autobar** (0,8%), **Serventa** (0,6%) y **Sara Lee** (0,5%).

La previsión para los próximos años es que este canal decrezca un 0,7% anual debido al descenso de la compra de tabaco por este canal, que tiene precios superiores a los estancos y en el que la ley española antitabaco ha tenido efectos muy negativos. La innovación es complicada ya que es un segmento maduro y los nuevos desarrollos tecnológicos tienen que ver en su mayoría con medios de pago como la tarjeta de crédito o el pago a través del móvil (tecnología NFC).

<sup>6</sup> Fuente: Asociación de empresas de venta directa (AVD).



## HOMESHOPPING

Igual que ocurre con el canal de “puerta a puerta”, el canal de distribución de *homeshopping* (teletienda) ve en el *e-commerce* su mayor rival. En el 2011, las ventas a través de este canal se redujeron un 3% hasta alcanzar los 589 millones de euros, caída provocada por el descenso del sector de la ropa, que cayó un 15%, a favor de los clubes de descuento y las ventas online del resto de *retailers* de moda.

Su principal problema es el auge del *e-retailing*, considerado por los consumidores como más eficiente, más conveniente, con mayor surtido y con precios más competitivos. Se espera que el *homeshopping* continúe disminuyendo un 3% anual los próximos 5 años. El único formato que se salvará es la televisión, gracias a las posibilidades de segmentar el mercado y atacar nichos más pequeños que ofrece la televisión digital, con un espectro de canales mucho mayor. A pesar de la TV digital, la caída de las ventas del *homeshopping* es inevitable y será absorbida por el canal *online*. Este es el motivo por el cual los principales *retailers* de *homeshopping* están cambiando su modelo de negocio tradicional hacia uno nuevo que abarque internet. **Venca**, líder en el canal de *homeshopping* con una cuota de mercado de 11%, está evolucionando hacia un modelo con mayor presencia del formato *online*, prueba de esto es que en 2011 mientras sus ventas por el canal *homeshopping* descendían un 10%, las ventas a través del *e-retailing* aumentaban un 13%.

TABLA 10: Evolución de las ventas de las principales empresas.

Canal	Empresa	Ventas 2008 (M. euros)	Ventas 2011 (M. euros)
Puerta a puerta	Avon cosmetics	69,1	126,3 ↑
	Vorwerk	107,8	114,0 ↑
	Cristian Lay	97,3	102,9 ↑
Vending	Autobar	56,3	59,4 ↑
	Serventa	42,2	39,6 ↓
	Sara Lee	35,2	33,0 ↓
Homeshopping	Venca	92,7	63,0 ↓
	Bofrost	45,0	44,8 =
	Eismann	31,8	28,9 ↓

Fuente: Euromonitor 2012.

Otra barrera a la implantación del *homeshopping* está en la saturación de tiendas. En países con muchas tiendas por mil habitantes el *homeshopping* es más complicado que arraigue. Sin embargo, esta fórmula es de gran presencia y vitalidad en países como Corea del Sur, incluso para productos de lujo.

## CONCLUSIONES. EL E-COMMERCE, SU VARIEDAD DE MODELOS Y EL IMPACTO EN SU DESEMPEÑO

El comercio electrónico, con unas ventas de 5.093 millones de euros en el primer semestre de 2012, es el único canal que crece (16,3%)<sup>7</sup> en el oscuro panorama del consumo español. Este dato promedia sectores de éxito (por ejemplo, viajes, juegos de azar, descargas de música o libros) con otros estancados (moda o electrodomésticos) y otros en declive (alimentación). A su vez, cada sector presenta jugadores que crecen, se mantienen o caen.

Seis variables intervienen en el éxito o fracaso de las ventas online:

1. Pureza del modelo (puro *online*, mixto, puro *offline*).
2. Naturaleza del producto (no físico, mixto, físico).
3. Exclusividad (marca exclusiva, no exclusiva, exclusiva descontada y no exclusiva descontada).
4. Intermediación (solo intermediada, mixta, procedente de inventario propio).
5. Origen (directo de fabricante, directo de distribuidor, directo de gran distribuidor).
6. Y naturaleza social o transaccional (social **Facebook**, social *online*, no social).



Tener una marca conocida por contar con presencia física es valorado por los compradores. En la imagen, tienda **Mango** en Alemania.

<sup>7</sup> 1S 2011 vs 1S 2012 – Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. CMT Segundo Trimestre de 2012

Los modelos de mayor éxito tienen una naturaleza mayoritariamente líder en tres o más de las siguientes: puro online o mixto, de producto no físico, no exclusivo descontado, solo intermediado, directo de fabricante o gran distribuidor y de naturaleza social online (gestionada o propia).

TABLA 11: Modelos de negocio e-commerce.

<b>Flash Sales</b>	Ventas limitadas en el tiempo de productos de marca. Marcas conocidas a precios descontados. Rotación rápida de inventario no deseado.	GILT GROUPE, privalia, ONE KINGS LANE, buy-O-METRIC
<b>Personal Subscription</b>	Customización basada en estilo personal. Enfoque "Personal shopper". Entrega semanal / mensual.	shoedazzle, wittlebee, manpacks, BIRCHBOX
<b>Market Place</b>	Igualar oferta y demanda. Canal online para marcas emergentes. Productos exclusivos / de distribución limitada.	Fab., boticca.com, Lolast, Etsy
<b>Collaborative Commerce</b>	Compartir productos. Facturación mensual o por uso. Distribuye el coste / riesgo de posesión. Permite descubrir varios productos en vez de uno solo.	zipcar, scoot, BAG BORROW OR STEAL, RENTHERUNWAY
<b>Daily Deals</b>	Servicios o productos descontados. Ofertas disponibles 24 h.	GROUPON, livingsocial, yipit, yunait
<b>Social Merchandising</b>	Feedback de los consumidores sobre los productos a comprar. El retailer compra los productos votados por los consumidores. Productos de ciclo corto de fabricación.	Threadless, ModCloth, NOTOBUYERS, OSOS
<b>Mass Customisation</b>	Productos individuales. Aprovecha las eficiencias de producción en masa. Evita el problema de exceso de inventario.	zozzle, ShirtsMyWay, myfab, MADE.COM
<b>Social Bookmarking</b>		Fahiolita, kaboodle, SHOPSTYLE, wishbuuk

Fuente: Jordi Ferrer, Magma Growth 2012.

Tres variables son suficientes para justificar, cuando se juntan, el fracaso de un modelo de comercio electrónico: que sea físico, no exclusivo y a precios de mercado o muy poco descontados, y procedente de inventario. Quizá esta sea la razón principal del fracaso del comercio electrónico de FMCGs. Su oferta competitiva supone la absorción de unos costes logísticos altos y los consumidores no están dispuestos a asumirlos, ni a subsidiarlos con precios primados, ni a roturas de stock que supongan entregas fragmentadas o pospuestas. **Alice.es** es un ejemplo claro, como lo son las dificultades de vendedores de perecederos de alimentación.

Ser presencial (*offline*) que adopta el canal *online* es un factor de éxito, tanto para fabricantes como para distribuidores. Tener una marca conocida por contar con presencia, por ejemplo, en tiendas en la calle, es valorado por el comprador. **Zara, Mango, Vueling, El Corte Inglés** o **FNAC** son ejemplos de este caso. Si, además, el producto es exclusivo y descontado, como sucede con algunas marcas de lujo con ventas *flash*, los formatos son viables y el riesgo de canibalización es mucho menor.

El gráfico inferior presenta los sectores más importantes en nuestro país en el segundo trimestre de 2012 y apoya las conclusiones previas.

Gráfico 22: Sectores con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico (B2C).



Fuente: Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. CMT Segundo Trimestre de 2012.

Los comerciantes presenciales tienen en la globalización y el comercio electrónico las dos oportunidades más decisivas para sobrevivir, y con el compromiso suficiente, consolidarse. Los comerciantes *online* puros consolidados, **Amazon**, **Privalia**, **Rumbo**, etc., tienen en las calles los locales para extender su excelencia en servicio a “su” cliente, a todos los clientes. Las empresas tipo **El Corte Inglés**, **Carrefour**, **Eroski** y **Toys”R”Us** tienen una oportunidad más evidente que los *online*, pero si cambian su perspectiva y compromiso. El ejemplo de **Nestlé** debería inspirar a **Coca-Cola**, **Unilever**, **P&G**, **Pascual** y **Danone**. El de **Burberry**, **Zara** y **Mango** sacar del agnosticismo al resto. Ningún canal es desechable para llegar al consumidor en 2013.

El comercio social tiene dos avenidas de crecimiento, una transformadora y otra orgánica. La conversión de social a transaccional depende del *engagement* de los consumidores. Los jugadores de *e-commerce* especializados que hacen transaccionales sus comunidades (alpinistas, esquiadores, gourmets, moteros, seguidores de música, “fashionistas”, pacientes de diabetes, vegetarianos o coleccionistas de peluches) están monetizando lo que el titular de 1.000 millones de socializadores no acaba de hacer. **Facebook** puede ser el entrante tardío del comercio social. Su entrada transformaría el comercio. Entretanto, el *e-commerce* social está demostrando su potencial incluso bajo las peores condiciones, las de 2012, su año de nacimiento.

**Amazon**, una empresa excelente en servicio (fiable, extensa y profunda en *stock*, obsesionada en entender a su cliente al punto de no solo brindar una oferta a medida sino de modificarla cotidianamente) ofrece precios descontados (incluso en *Amazon.es*). Donde esté **Amazon**, con un servicio de fiabilidad absoluta, ¿cabén rivales?

Entender al cliente, adaptarse diariamente a sus deseos, estar siempre en *stock*, cumplir con los plazos de entrega, ser fiable en medios de pago y responder inmediatamente a cualquier incidencia es esencial para servir *online*. Una vez se cumple con lo básico, con esto, y se endosa con una marca como **Amazon**, ofrecer el mejor precio, o descontarlo, parece haberse convertido en otra condición, en algo necesario. Estar fuera de *stock*, ofrecer productos irrelevantes o no pasar de lo errático en las entregas no tiene futuro por muy descontados que sean los precios. Y si son solo un poco más bajos, mejor no empezar. Por necesaria que sea la multicanalidad, exige excelencia en todos y cada uno de los canales.

Tratar este canal como “mal necesario”, contentarse con el papel de aprendiz vitalicio o con la tibieza de quien opera un canal “camuflado” no tiene futuro frente al compromiso de quienes han demostrado tal nivel de excelencia en el servicio *online* que podrían extender esas competencias al entorno físico y mejorar el servicio o innovar.

Los jugadores tradicionales (presenciales) están sometidos a un rigor (en el caso de los cotizados) que no se exige a los virtuales. El nivel de crecimiento que se demanda a los no presenciales convergerá con las métricas de los físicos a medio plazo (antes de 3 años). Este nivel de exigencia convergerá al ritmo en que *pure players on y offline* atraviesen sus fronteras y pongan sus competencias en valor con modelos necesariamente nuevos.

La mitad del comercio electrónico que se compra en España se lleva a cabo en empresas no españolas. El mercado español presenta un entorno para la multicanalización tan atractivo para los incumbentes físicos como para los virtuales. En un entorno en recesión, con la sobre dimensión de tiendas del español, y la menor penetración de internet, la solución no parece fácil ni replicable a partir de otros mercados. Los *best in class online* (por ejemplo, **Apple** o **Amazon**) están dejando dinero sobre la mesa. También los presenciales, como **El Corte Inglés** o **Samsung**. Este mercado busca una respuesta multicanal adaptada a sus problemas y sus oportunidades.

La vitalidad del *e-commerce* se demuestra en la consolidación de los jugadores. Esta exige presencia en varios mercados, con cifras de negocio materiales en ellos. El nivel de entrantes actual es un prerrequisito.

Para los detallistas consolidados en la calle, el comercio electrónico es un excelente medio para crear notoriedad y para resolver el problema circular de la expansión.

Imagen exterior de la tienda **Zara Home** en Beijing.





Calle Serrano en Madrid, uno de los ejes prime de la capital.

## CAPÍTULO 4

Motores de multicanalización, oportunidades más claras

Riesgos, barreras multicanal

Entrada en mercado globales a través de MC

Conclusiones

Hace apenas 10 años no existían redes sociales como Facebook, Myspace... y los ingresos de compañías como Amazon apenas llegaban a los 4 billones de dólares. En el año 2012 Facebook está valorado en más de 100.000 millones de dólares (200 veces su valor estimado en 2006) y los ingresos de Amazon superaron en 2012 los 50 billones de \$ (Los ingresos de Amazon en 2011 fueron de 48,08bn\$ un 41% más que el año anterior, fuente: Economist Intelligence Unit, Investopedia).

En el mismo periodo que Facebook aumentaba su valor 200 veces, **Simon Property Management**, el mayor operador de centros comerciales del mundo, que gestiona en propiedad o participa en más de 600 centros comerciales en EE.UU., Europa o Asia, apenas duplicó su valor, mientras que entre 1993 y 2011, la capitalización del líder mundial en *malls* aumentó 20 veces.

**Amazon** en los últimos 5 años ha tenido un ROI del 17% de media, mientras que los *retailers* tradicionales (*discounts* y los grandes almacenes) se mantenían en el 6,5%.

Con estos antecedentes cabe reflexionar sobre qué está sucediendo con el sector del *retail*. La tendencia es clara y la digitalización de este sector cada vez es más evidente en todos sus formatos.

El comportamiento de los consumidores está evolucionando de forma impredecible y muy rápida. Son ellos los que están liderando y dando forma a la multicanalidad y no los *retailers*, que van justo detrás, buscando adaptar su estrategia a los propios consumidores. La forma en que las marcas, los *retailers* e incluso fabricantes (de forma directa) se relacionan con los consumidores se está transformando. Cada vez los comportamientos de los consumidores son más complejos y menos previsible.

La experiencia de compra no se limita al momento de visitar el establecimiento físico, sino que se extiende tanto antes como después. Cada vez tiene menos sentido hablar de “empresa ladrillo”, es decir, empresa basada solo en tiendas físicas, y sí de empresas de *retail* que basan su negocio en varios canales o formatos de venta.

La digitalización del *retail* es cada vez más evidente en todos sus formatos.



Tesco está probando en Corea del Sur “el supermercado en la parada del autobús”.

Pero multicanalidad no sólo significa tiendas físicas y canal *online*, es mucho más. Multicanalidad es generar una experiencia de compra distinta de los demás competidores utilizando los canales más adecuados para cada tipo de producto de entre todos los canales posibles: tienda física, canal *online*, *m-commerce*, teléfono, *vending*, venta directa, catálogo,...

Los *retailers* "omnicanalizados" tienen la ventaja sobre otros *pure players* de poder idear distintas formas para sorprender al segmento al cual se dirigen. Todavía muchos segmentos pueden servirse como en el pasado, siendo suficiente con el canal físico, pero cada vez más son los consumidores que requieren un mayor esfuerzo por parte de los *retailers*, tanto en innovación como en imaginación.

La experiencia de compra ya no es lineal, donde el centro era la tienda física. Todos los canales interactúan entre ellos para acabar ofreciendo una experiencia de compra más completa y fidelizadora. Los compradores han conseguido dirigir más su experiencia de compra, cuando, donde y como quieren. Una experiencia que es cada vez más difícil de controlar por parte de los detallistas, a pesar de desarrollar continuamente nuevas herramientas digitales que les permiten mantener un contacto mayor con el consumidor.

El término multicanalidad nos habla de generar una experiencia de compra distinta de los competidores, utilizando todo tipo de canales: tienda física, *online*, *m-commerce*...



Si nos fijamos en EE.UU., el país con el comercio online más desarrollado, el 7% del total de ventas en el sector del *retail* se producen ya a través del canal *online* y este porcentaje alcanza el 13% si no tenemos en cuenta el sector del gran consumo.

Gráfico 23: Proyecciones de ventas del *retail* online en EE.UU.



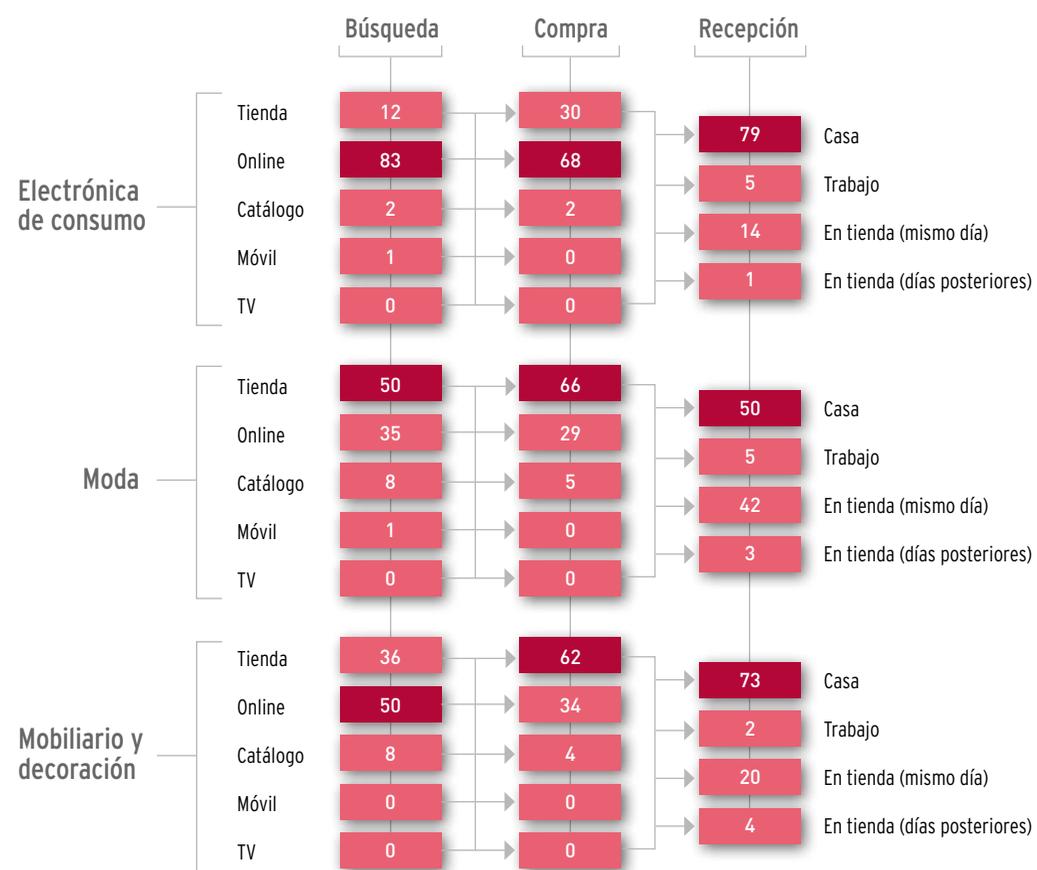
Fuente: US Online Retail Forecast, 2010 To 2015. Forrester Research 2011.

Internet está creciendo a una velocidad muy difícil de controlar para la mayoría de empresas, y no solo está cambiando la forma de comprar, sino que está transformando la forma de trabajar, socializar, informarse, ... Muchos de estos factores modifican o interactúan a su vez con la forma y lugar de compra.

Los resultados de una encuesta sobre el futuro de la multicanalidad, realizada por PWC en Reino Unido, son sorprendentes. La importancia que puede alcanzar el canal *online* en todas las etapas del proceso de compra es muy significativa, desde la búsqueda de información previa, donde en categorías como la electrónica supera al 80% de los casos, pasando por la compra e incluso el envío, donde vemos que cada vez más personas se decantan por recibirlo en su casa en vez de irlo a buscar a la tienda. Se está produciendo un cambio en el comportamiento de los consumidores, que cada vez confían y buscan un producto que integre todos los canales, sin descuidar la tienda física, que no olvidemos, es la piedra angular en la que la mayoría de *retailers* deben basar su estrategia multicanal.

Los resultados de la encuesta realizada por PWC sobre 1.000 consumidores en Reino Unido a finales de 2010 son los siguientes:

Gráfico 24: Canales preferidos en el proceso de compra.



Fuente: PWC 2011.

### Efecto sinergia

En un entorno de multicanalidad, una estrategia multicanal integrada ayuda a aumentar las ventas en las tiendas moviendo el tráfico *online* hacia las tiendas físicas y de forma inversa, ayuda a incrementar las ventas *online* moviendo a los clientes *offline* (de las tiendas) hacia la web. Se crea un efecto de sinergia en ambas direcciones (Lawson, 2001).

¿Por qué decimos que la tienda física ayuda a incrementar las ventas del canal *online*? Las razones son básicamente dos:

- Mueve clientes del canal *offline* al *online*.
- La tienda multicanal (física + *online*) genera más autoconfianza en el consumidor que la puramente virtual, ya que el cliente sabe que dispone de un establecimiento donde poder comprobar la información de la red.

Todos los contactos que tiene el consumidor con la marca, utilizando cualquier tipo de canal, influyen en la experiencia de compra y en la decisión final. Aquellos consumidores que visitan y reciben información multicanal gastan un 82% más en cada acto de compra que aquellos que solo utilizan el canal tradicional<sup>1</sup>.

### El comportamiento del consumidor multicanal

Los compradores que utilizan varios canales en sus procesos o experiencias de compra son un tipo de clientes muy importantes para el éxito de los *retailers*, ya que gastan más y son más leales que los compradores tradicionales de monocanal (Allbusiness.com 2001; Pastore 2001). Más de la mitad de los consumidores *online* piensa que gasta más dinero en la tienda física si ha utilizado los canales digitales para buscar los productos antes de la compra, y el mismo porcentaje piensa que gastará más dinero en un *retailer* en concreto, si sus productos están disponibles en cualquier momento y en cualquier canal<sup>2</sup>.



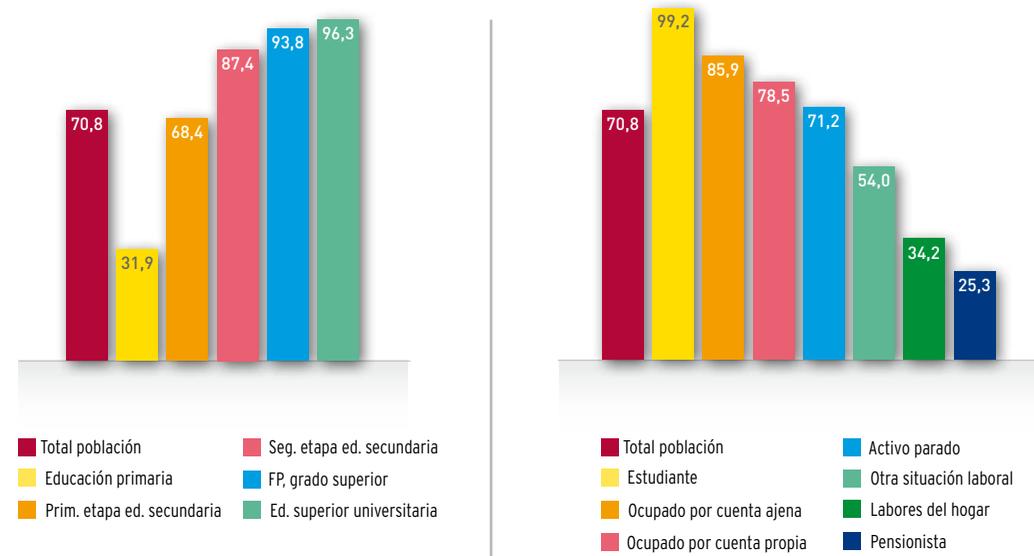
Todos los contactos que tiene el consumidor con la marca, utilizando cualquier tipo de canal, influyen en la decisión final.

<sup>1</sup>“Tendencias del marketing futuro”, TNS Junio 2012, Bárbara Cador.

<sup>2</sup>Digital Shopper Relevancy, Capgemini 2012.

En general el consumidor *online* tiene un nivel de estudios y de ingresos superior al *offline* al igual que pasa con el usuario de internet:

Gráfico 25: % de usuarios de internet en España por nivel de estudios y por situación laboral.



Fuente: ONTSI 2012.

El 47% de los internautas españoles utiliza internet para buscar información de bienes y servicios.

En el caso específico de la ropa por ejemplo (más que en otras categorías), muchos clientes multicanal necesitan poder realizar una inspección sensorial antes de comprarla por el canal *online*, por eso es importante que los *retailers multichannel* proporcionen oportunidades de inspección para este tipo de clientes.

Internet es el principal canal de búsqueda de información comercial. La búsqueda de información en un proceso multicanal tiene lugar principalmente en las fases previas a la decisión de la compra. El 47% de los internautas españoles utiliza internet para buscar información de bienes y servicios<sup>3</sup>.

El comportamiento básico y mayoritario de los internautas es: búsqueda previa de información en internet y compra posterior en establecimiento. Este comportamiento poco a poco ha ido cambiando y sigue evolucionando hacia un comportamiento más complejo, con muchos más matices y donde cada vez más se va sustituyendo la compra en el establecimiento por la compra en el canal *online*.

<sup>3</sup> ONTSI 2012



Servicio de *delivery* de Tesco en Corea del Sur.

El comprador *online* empieza comprando por impulso, promovido casi siempre por el precio y los descuentos. Pero pronto el precio ya no es tan relevante y comienza a valorar otros factores como el surtido o la selección, para acabar valorando el nivel de servicio.

Una estrategia de multicanalidad bien integrada y que entienda el comportamiento de este nuevo tipo de consumidor multicanal, aumentará las oportunidades de incrementar las ventas de los *retailers* y será clave para su éxito.

Si observamos el crecimiento del *internet retailing* en los últimos años y las previsiones para los próximos, vemos que mientras el *retail* tradicional en general ha disminuido, y lo seguirá haciendo, el *retail online* ha crecido a muy buen ritmo y lo seguirá haciendo en los próximos años.

El comercio *online* actualmente solo representa una parte pequeña de las ventas totales del sector del *retail*, pero si miramos la tendencia vemos que mientras el formato de tiendas físicas parece que se va a estancar (con una disminución de ventas totales del 5% en los próximos 5 años) el *retail online* tiene previsto crecer un 105% en 2016.

El comprador *online* empieza comprando por impulso, promovido casi siempre por el precio y los descuentos. Pero pronto empieza a valorar otros factores.

Por lo tanto, a pesar de representar un porcentaje pequeño de las ventas totales, si se cumplen las previsiones y tendencias, parece que en unos años puede convertirse en una parte importante de las ventas de los minoristas, como ya lo es para otros sectores como el de los viajes, operadores turísticos y transportes.

Hemos segmentado a los compradores digitales en seis tipos según sus características principales:

TABLA 12: Tipos de compradores digitales.

Tipos de compradores digitales	% sobre el total	Características
Tímidos	13,3%	No están interesados en las nuevas tecnologías ni en los canales digitales. Compran muy poco por el canal <i>online</i> .
Ocasionales	16,1%	Usan los canales digitales sobre todo para escoger y comparar productos (primeras fases del proceso de compra). Compran <i>online</i> de forma poco frecuente.
Buscadores de ofertas	13,5%	Son muy sensibles al precio. Están interesados en encontrar las mejores ofertas que ofrece el canal <i>online</i> , no tanto en las nuevas tecnologías o en el canal <i>online</i> en sí.
Racionales	14,7%	Son muy activos en la compra <i>online</i> . Saben lo que quieren y utilizan el canal <i>online</i> para encontrar la solución más óptima. Valoran sobre todo la información, el precio y los costes de envío. Su canal favorito es internet, aunque también utilizan <i>s-commerce</i> y <i>m-commerce</i> . Son predominantes en mercados desarrollados como Reino Unido o Finlandia.
Adictos	17,6%	Son los más activos en el canal <i>online</i> , utilizando todos los canales digitales posibles. Les gusta experimentar y avanzar a las nuevas adopciones. Gran importancia en la experiencia de compra y esperan en pocos años una integración total de esta, a través de los canales físico, <i>online</i> y móvil.
Sociales	24,8%	Son consumidores muy frecuentes del canal <i>online</i> , pero se caracterizan sobre todo por el uso intensivo de las redes sociales. Son predominantes en mercados en desarrollo como China, India o México.

Fuente: ABN Metrics a partir del estudio Digital Shopper Relevancy, Capgemini 2012.

NOTA: El total de compradores digitales es una muestra de 16.000 individuos de 16 países distintos.

## MOTORES DE MULTICANALIZACIÓN, OPORTUNIDADES MÁS CLARAS

El sector de la moda o textil es uno de los ejemplos más clarificadores sobre el cambio que se está produciendo en el *retail*. Los cambios que se están produciendo en un sector históricamente dinámico se suceden a un ritmo rapidísimo, no permitiendo muchas veces a los fabricantes, detallistas y otros *stakeholders* llegar a adaptarlos o sus estrategias o modelos de negocio.

Además de los *pure players online*, otra avenida de valor para las marcas la constituye la inclusión de las tecnologías digitales a las actividades tradicionales de los jugadores.

La mayoría de los *retailers* globales han transformado sus actividades aprovechando la digitalización. Por lo tanto se pueden hacer extensivas algunas de las ventajas de los *pure players online* a los formatos híbridos que las incorporen.

Las ventajas que tienen los grandes *retailers* verticales que implanten una estrategia multicanal bien diseñada sobre el resto de *pure players* son enormes, dando lugar también a una experiencia de compra mucho más completa:

- Mejor servicio: posibilidad de poder entregar y devolver en tiendas físicas.
- Visión única del cliente para todos los canales.
- Posibilidad de hacer promociones cruzadas para todos los canales.
- Generar tráfico de clientes en un canal y derivarlo hacia otro.
- Posibilidad de tener una cadena de suministro integrada, que permita al *retailer* enviar paquetes de menor tamaño a sus tiendas y recogerlos rápidamente.
- Posibilidad de trasladar a la tienda la eficacia de los procesos de reposición, control de *stocks* y precios, así como más profundidad e incluso atención presencial, encargados y vendedores.

Un ejemplo del impacto sobre el valor de las acciones (y por lo tanto al ser una empresa de consumo, sobre su marca) es el que se publicó sobre el valor de la acción de **Inditex**<sup>4</sup> el 31 de agosto de 2012. En este informe se cambiaba la recomendación por valoración de la acción pasando de 90 euros a 107 euros.

<sup>4</sup> Santander Global Banking & Markets (2012) "Inditex a Unique Global *Online* exposure"



La mayoría de los *retailers* globales han transformado sus actividades aprovechando la digitalización.

La justificación de este salto de casi el 20% en la valoración es lo que se denomina “exposición global al *retail online*” y la evolución, en 24 meses, de un negocio retail predominantemente “de ladrillo” a uno multicanal integrado.

Por lo tanto, si a un negocio diversificado geográficamente y en modo de llegar al mercado, material y rentable, se le suma una presencia en *e-commerce* global, los efectos sobre el valor de su marca se pueden multiplicar.

La forma de relacionarse entre todos los implicados ha cambiado y lo va a seguir haciendo. Los minoristas deben adaptar sus modelos de negocio a las nuevas expectativas de un consumidor mucho más sofisticado. Será imprescindible estudiar y comprender de forma exhaustiva el comportamiento de los consumidores.

La mayoría de *retailers* se verán obligados a agilizar y flexibilizar su estructura para que les resulte más sencillo realizar cambios tanto en sus operaciones, como en sus cadenas de suministro, como en la forma de relacionarse con el consumidor final.

El futuro modelo de negocio en el sector minorista no seguirá las pautas actuales y los ganadores serán los que sepan ver y entender estas tendencias, llevándolas a la práctica en múltiples canales.

Los fabricantes que comercializan sus productos a través de distribuidores multimarca o grandes almacenes están en crisis al igual que el comercio tradicional, debido al auge de la marca de canal pura y en menor medida de nuevos formatos disruptivos como el canal *online*, los *outlets* o los *outlets online*, donde el regateo es consustancial al modelo de negocio y el consumidor demuestra una clara vuelta al formato descuento.

La competencia ha dejado de ser un tema local, donde se compite solo con los comercios de la propia calle o barrio, para ser una competencia global. Actualmente hay más de 2.100 millones de potenciales compradores en la red, y si se quiere ser relevante para ellos es fundamental buscar una estrategia multicanal sea cual sea el formato del *retailer*.

Ante todos estos cambios debemos preguntarnos: ¿Existen todavía oportunidades en el sector para los formatos multimarca y para los comercios tradicionales locales? ¿Qué deben hacer o cómo deben posicionarse?

La competencia ha dejado de ser un tema local, donde se compite solo con los comercios de la propia calle o barrio, para ser una competencia global.



## RIESGOS, BARRERAS MULTICANAL

### DEFENSA DE CANALES DOMÉSTICOS MEDIANTE MC (MULTICANALIDAD)

Si anteriormente se ha mencionado del efecto de sinergia que se produce entre el canal físico y *online* para un mismo operador ‘omnicanalizado’ que sepa utilizar bien todas las opciones que le ofrece este modelo, hay que resaltar que en un entorno donde cada vez más empresas optan por proliferar sus canales, el temor a la canibalización es más una falacia que una realidad.

El canal *online* cumple más funciones que la meramente comercial. Informa, permite comparar, organiza la oferta y los inventarios. El argumento de la canibalización es reduccionista, y en la mayoría de los casos es esgrimido por detallistas con una tibia ejecución *online*.

Un claro ejemplo de esto es EE.UU. en Navidad. En esta época se produce un auge del canal *online* y la mitad de los compradores *online* realizan sus compras por este canal, en vez de utilizar las tiendas físicas, llegando a su máximo nivel el “Cyber Monday” que en el 2011 alcanzó los 1.251 millones de dólares en solo un día<sup>5</sup>.

Debido a la recesión muchos de los minoristas se vieron obligados a despedir a parte del personal y a no poder remodelar o mejorar las instalaciones. Mientras la experiencia de compra en el canal físico se deterioraba, en el canal *online* sucedía todo lo contrario y cada vez era más rápida, fácil, segura y barata.

Los minoristas estadounidenses basados en exclusiva en el canal físico se sienten amenazados por sus competidores *online*. Durante muchos años los minoristas de formato “ladrillo” han menospreciado o restado importancia a la amenaza que era el canal *online*, pero durante el periodo de Navidad este formato crece de forma extraordinaria hasta llegar a alcanzar cuotas del 16% sobre las ventas totales de este sector, unos 586 billones de dólares (en 2012 el *e-commerce* representó el 10% de las ventas anuales totales del sector).

<sup>5</sup> ComScore.



Debido a esto grandes retailers como **Target**, **Macy's**, **Nordstrom**... están cambiando su estrategia tratando de proteger sus ventas frente a sus rivales online como **Amazon**, **eBay**, **Gilt Group**, **Groupon**,... Para hacerlo están igualando sus precios, ofreciendo envíos el mismo día de compra, digitalizando sus tiendas físicas mediante kioscos, terminales NFC de pago vía móvil,... para tratar de ofrecer nuevas experiencias similares al canal *online*, es decir, intentando 'omnicanalizarse'. Son los casos de **J.C Penney**, **Sears Holdings** o **Nordstrom**, que han llenado sus tiendas de pantallas táctiles y *tablets* con las que muestran su producto y hacen recomendaciones tal y como hace **Amazon** en el canal *online*. Siendo un paso en la dirección adecuada, refleja prudencia ante una ejecución sub-estándar en comparación a los jugadores comprometidos.

Muchos de los que operaban sus canales, *online* y *offline*, de forma independiente, están buscando implantar la estrategia de coordinación que les permita explotarlos y alcanzar las sinergias. Ofrecen posibilidades de envío de productos que no están en la tienda, desde otras tiendas de la cadena o desde el canal *online* sin coste. El caso del **Toys"R" US**, además de estas posibilidades de envío, permite la comprobación del inventario a través de la web, y la reserva del producto.

Otros *retailers* multimarca de lujo como **Neiman Marcus** o **Saks** están imitando las "*flash sales*" ofrecidas por **Gilt Group** (un club de descuento de marcas de lujo, parecido a lo que hace **vente-privee.com** o **Privalia**), mediante ofertas o descuentos que llegan hasta el 50%, sobre determinado género durante un tiempo limitado.

Vemos como en el mercado estadounidense, donde el *e-commerce* está más maduro, los grandes minoristas de "ladrillo" han reaccionado, optando por estrategias multicanalizadas para tratar de retener sus ventas frente al formato *online*. Esta es la tendencia que va a seguirse en el resto de mercados, conforme el canal *online* se vaya desarrollando, para acabar en una convergencia de todos los canales y en un entorno digitalizado y omnicanalizado.

En el mercado estadounidense, donde el *e-commerce* está más maduro, los grandes minoristas de "ladrillo" han reaccionado, optando por estrategias multicanalizadas para tratar de retener sus ventas frente al formato *online*.

Espacio de Sephora en una tienda J.C. Penney.



## ENTRADA EN MERCADOS GLOBALES A TRAVÉS DE MULTICANALIDAD

Más recientemente la conquista de mercados globales se ha producido a través del acceso a mercados de capitales o se ha basado en el dominio de tecnologías innovadoras, disruptivas o en ambas. La aparición de este tipo de marcas globales con liderazgos inmediatos se produce a partir de este siglo, y encuentra su motor en la desregulación, la tecnología y la eliminación de canales e intermediación.

Hay dos modalidades de entrada, el canal *online* y la multicanalidad. El canal *online* es un excelente mecanismo de internacionalización. Algunos ejemplos de esto, con cuotas cada vez mayores tanto en España como en el resto del mundo, son **Amazon**, **Vente-privee** o los españoles **Privalia** y **BuyVip**.

Durante los años noventa, se desarrolló una nueva corriente académica (Buchanan, 1992; Nuño y Quelch, 1998) que empezaba a ser puesta en práctica y que postulaba la superioridad del modelo de distribución vertical, del cual fueron pioneros fabricantes de marcas de prestigio, que recuperaban el control sobre sus canales, retirando la distribución a franquiciados, concesionarios y minoristas multimarca, dando lugar a la apertura de sus propias tiendas y teniendo la responsabilidad sobre su expansión e internacionalización. Quizás debido a su éxito, esta estrategia se impuso a otras modalidades que combinaban canales directos e indirectos. Pero este modelo hace que una expansión progresiva se vuelva más compleja y costosa y, recientemente, debido a la recesión global del consumo, los costes inmobiliarios y de comunicación y a la magnitud de los mercados globales, implican que la viabilidad de la expansión internacional sea imposible de plantear sin una estrategia que integre ventas indirectas al por mayor (a través de grandes almacenes o tiendas especialistas) con las ventas directas procedentes de canales controlados (ya sean virtuales o presenciales). Esta es la tesis de la multicanalidad y el modelo adoptado por las empresas españolas que combinan todos los canales posibles (venta al por mayor, franquicias, tiendas propias,...) y que cada vez intentan integrar más en su modelo el canal *online*, imprescindible actualmente para cualquier sistema de distribución ya consolidado o en canal *outlet* o la mezcla de ambos, el *outlet online*. **Mango** tiene espacios de concesión en las tiendas de **Falabella** en Chile y en EE.UU. tiendas en los centros comerciales y tiendas propias y **Tous** utiliza la misma fórmula de espacios de concesión en grandes almacenes o tiendas propias o con socios locales en países como Chile o EE.UU. con **Macy's**, por ejemplo.

Espacio Mango en una tienda J.C. Penney



En los últimos 20 años, tanto los fabricantes como los distribuidores de los países industrializados han tenido más éxito exportando a través de la internacionalización de las tiendas que a través de los productos que venden. La recomendación más habitual en la literatura académica es la de adaptar las prácticas, los procesos y productos al carácter cultural y a los gustos locales del país anfitrión (Dawson, 1994), ignorada por los campeones españoles. En el caso de España estos formatos han sido rígidos y generalmente no se han adaptado a los gustos locales, lo que ha excluido a sectores como el gran consumo, que obliga a adaptar el producto al mercado local. El modelo de expansión ha sido multilocal asimétrico, con uno o pocos países penetrados y algunos o muchos selectivamente manchados (Sprinkler).

Un ejemplo de poca adaptación a los mercados locales es **Inditex**. Según Jesús Echevarría, director de comunicación de Inditex: “Actualmente, el consumidor es más o menos el mismo en Nueva York y Estambul. Hay diferencias, como por ejemplo que a las chicas brasileñas les gustan más los colores brillantes y las parisinas prefieren el negro. Pero en general cuando encuentras una tendencia de moda, esta es global. Hay mayores similitudes entre barrios similares de ciudades dispares que entre barrios de características distintas en la misma ciudad. Nuestra tienda en la 5ª Avenida de Nueva York es más similar a la de Ginza en Tokio, que por ejemplo con el Soho, cuyos consumidores tienen unos gustos más parecidos a los del barrio de Shibuka en Tokio”.

El modelo centralizado de **Inditex** implica la renuncia a vender más allá del público objetivo, pero por otro lado evita el riesgo de desvirtuar un modelo de éxito multilocal, consecuencia de adaptarlo a decenas de mercados en los que opera.

Otros ejemplos de no adaptación son **Tous**, **GAES**, **Pronovias**, **Rosa Clará** o **Punt Roma** que no tienen subsidiarias locales ni “country managers” (**GAES** es la excepción en este punto).

Las oportunidades que se presentan de hoy en adelante son complejas por la escala y la afinidad. Mercados polarizados, emergentes y pequeños o mercados atractivos muy grandes (BRICs), fragmentados o poco afines culturalmente.

La internacionalización de los distribuidores es un arma de doble filo; no hay nada que haga un modelo más creíble para la opinión pública ni para las entidades financieras. No hay nada excepto el fracaso en este desafío que convierta esta credibilidad en desconfianza y ponga el modelo en entredicho.

El modelo centralizado de **Inditex** implica la renuncia a vender más allá del público objetivo, pero por otro lado evita el riesgo de desvirtuar un modelo de éxito multilocal.

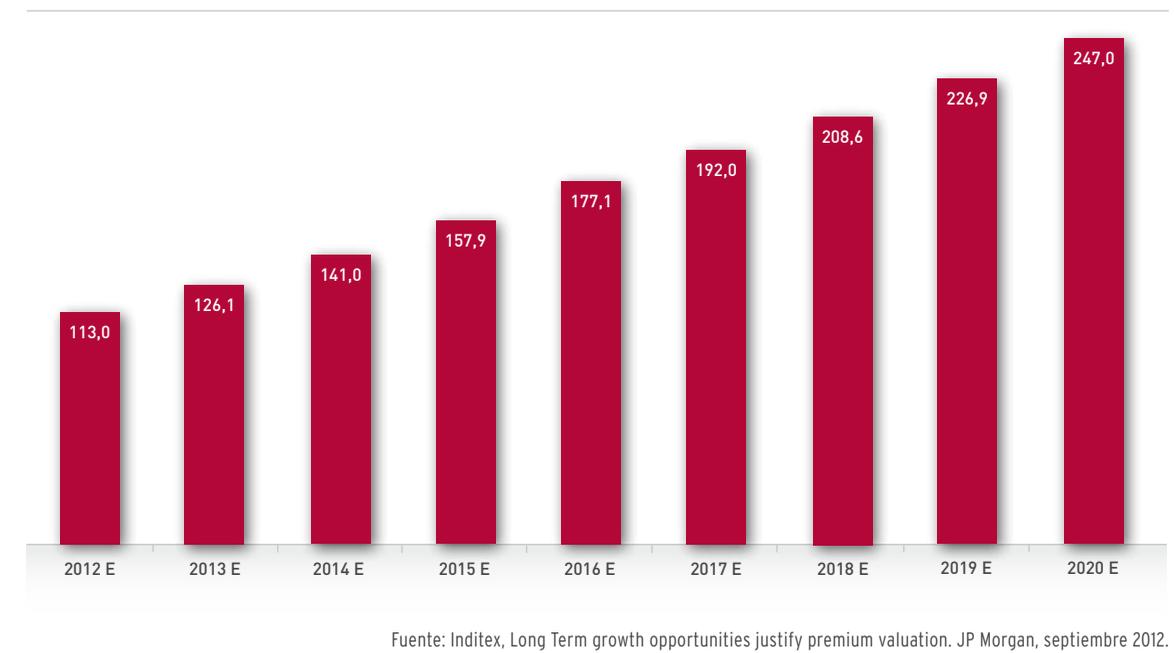
Uso de la tecnología en espacio Levi's en una tienda J.C. Penney.



## Inditex en China

El 45% de las 483 aperturas de **Inditex** en el 2011 fueron en Asia y de estas, el 60% en China. Se abrieron 132 nuevas tiendas en China en el 2011 y junto con las abiertas en 2012 **Inditex** cuenta actualmente con 347 tiendas entre China y Hong Kong. Está apostando claramente por expandirse en este país, ya que a pesar de estar sufriendo una desaceleración en su crecimiento, con unas expectativas de evolución más lenta para la próxima década, es importante remarcar que se prevé un crecimiento de 2 dígitos en las ventas anuales de este *retailer*. **Inditex** entiende que el mercado chino es uno de los que tienen mayor potencial de ventas y su plan de internacionalización considera prioritario este mercado, donde las ventas han sufrido un importante incremento este último año y han permitido compensar el peor comportamiento de los mercados español y europeo.

Gráfico 26: Mercado ropa y complementos de China & Hong Kong (\$bn).

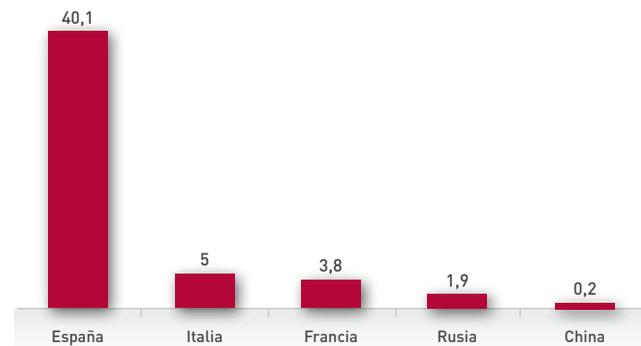


Las empresas nacionales siguen dominando el mercado chino, pero los mayores *retailers* internacionales se están expandiendo rápidamente, focalizándose en mercados más inmaduros en las ciudades de nivel 2, 3 y 4. Fuera de Europa, China representa el mayor mercado para **Inditex** a pesar de tener aún una penetración

pequeña. De momento solo tiene presencia en 50 ciudades chinas, sin presencia en 14 ciudades de nivel 3 y 244 de nivel 4. Estas ciudades de medio nivel ofrecen grandes oportunidades de negocios, trabajo e industria, y serán el motor de crecimiento para China en los próximos años. Este tipo de ciudades, que todavía son emergentes o se están desarrollando, serán las impulsoras del crecimiento de este mercado en las próximas décadas.

La penetración de **Inditex** en China es aún muy baja si la comparamos con la de otros países donde está presente. Su llegada es relativamente reciente, entrando por primera vez vía Hong Kong en el 2005 y en el continente en 2007. Pero la verdadera expansión se ha producido a partir del 2010. Actualmente la densidad de tiendas en China es de 0,2 tiendas por cada millón de habitantes, muy por debajo de otros países como por ejemplo España (40,1), Italia (5), Francia (3,8) o Rusia (1,9).

Gráfico 27: Densidad de tiendas Inditex (nº de tiendas por 1M hab).



Fuente: Inditex, Long Term growth opportunities justify premium valuation. JP Morgan, septiembre 2012.

No tiene mucho sentido comparar la penetración de **Inditex** en China con la de España, puesto que sería imposible alcanzar un ratio tan elevado en un país como China, con más de 1.300 millones de habitantes. Pero podemos realizar la comparación con Rusia, un país de gran extensión también, que además tiene otras características en común con China: su economía está creciendo de forma importante en los últimos años, la brecha entre la población rica y pobre es enorme, hay una clase media urbana creciente dispuesta a consumir y una clase rica

La penetración de **Inditex** en China es aún muy baja si la comparamos con la de otros países donde está presente.

importante con un sector de lujo en auge. Si establecemos, por tanto, la hipótesis de que **Inditex** en China pretende alcanzar la densidad de tiendas que tiene en Rusia, supondría pasar del ratio actual, 0.2 tiendas por cada millón de habitantes, a 1.9, lo que supondría tener un total de 2.554 tiendas en China. Esto supone un incremento de 2.207 sobre las 347 tiendas actuales.

Ante este elevado número de tiendas físicas, cabe preguntarse: ¿es posible que cumplan la hipótesis formulada? Recordemos que **Inditex** en estos momentos tiene 5.887 tiendas en todo el mundo, por lo tanto 2.554 tiendas no representan un número nada despreciable. Si establecemos como fecha límite para las aperturas el 2025, supone abrir 2.207 nuevas tiendas en 13 años, o lo que es lo mismo, un ritmo medio de aperturas anual de 170 tiendas.

A pesar de que en el año 2011 abrió 132 tiendas en China, no es probable que continúe con un ritmo de aperturas tan elevado, y prueba de ello es el lanzamiento en septiembre de 2012 del canal *online* para la marca **Zara** en China como parte de su estrategia multicanal y que en el caso de desarrollarse correctamente le permitirá ahorrar unos costes de inversión en tiendas físicas inasumibles.

Tienda Massimo Dutti en Hong Kong.



### E-commerce en China

El canal *online* está creciendo muy rápidamente en China, aunque no representa todavía una cuota importante para el sector del *retail*, su crecimiento está siendo superior al 50% anual, pero es todavía un mercado inmaduro con un gran potencial. Los consumidores chinos se están adaptando rápidamente al canal *online*, además de tener menos conexiones con las tiendas físicas que los consumidores occidentales.

El caso concreto de **Inditex** es el de una empresa que tradicionalmente no ha apostado excesivamente por el canal *online*, pero desde hace unos años está creando una estrategia multicanal consistente. Dos ejemplos que atestiguan este hecho son el lanzamiento de las plataformas de venta *online* en Reino Unido y EE.UU. en septiembre de 2010 y 2011. En el caso de China, su lanzamiento no ha sido hasta septiembre de 2012, y de momento solo de una de sus marcas, **Zara**. La compañía espera que la inversión en el canal *online*, además de generar beneficios por las ventas del *e-commerce*, genere un incremento en las ventas del canal físico. **Inditex** se ha comprometido a seguir una estrategia de crecimiento multicanal, y a pesar de que el canal *online* está aún inmaduro en muchos de sus mercados, este tiene un gran potencial de crecimiento que creemos que se desarrollará en los próximos años.

La combinación de *flagships* con el segundo tipo de tiendas y con el canal *online* es por lo tanto una forma atractiva de entrar en mercados de grandes dimensiones como los de EE.UU., China, Rusia, ... donde una elevada penetración de tiendas físicas requiere una inversión de gran magnitud y no siempre asumible.

### CONCLUSIONES

Todas las variables expuestas en el capítulo 1, las macroeconómicas, las consolidadas y las emergentes, plantean consecuencias que afectan directamente la necesidad de ir al mercado a través de canales múltiples de la mano de quienes compran, qué, cuándo, cómo, cuánto y dónde lo hacen. La tabla de la página de- recha resume las conclusiones de estos cuatro primeros capítulos.

La combinación de *flagships* con el segundo tipo de tiendas y con el canal *online* es una forma atractiva y más económica de entrar en mercados de grandes dimensiones como los de EE.UU., China, Rusia...

TABLA 13: Tendencias del consumidor presentan oportunidades multicanal.

	¿Qué?	¿Quién consume?	¿Dónde?
FMCG (Eroski, Dia, Mercadona, tradicional / étnico)	· Marcas líderes · Marcas líderes+ MDD · Surtido propio	· Todos · Familias+ unipersonales · Familias	· Proximidad (étnico) · Proximidad + <i>online</i> · Destino + <i>online</i> + conveniencia
Discrecionalidad Exclusiva (Marca) (Lujo y Aspiracionales)	· Marca líder exclusiva (directa) · Producto especial	· Turismo comercial y cliente local	· Calles "A" · <i>Online</i> · <i>Online</i> en <i>flash</i> · Travel
Variedad Extensa Exclusiva (Desigual, Mango)	· Marca vertical · Oferta completa/ surtido profundo · Información de lanzamientos	· Cliente de la marca · Nacional · Internacional · Comunidad de marca	· En tienda <i>flagship</i> o <i>catalogue store</i> · <i>Online</i> , pick en tienda · <i>Online</i>
Variedad Extensa Competitiva (ECI)	· Detallista multimarca con marcas de terceros disponibles en otros canales	· Cliente local · <i>One-stop-shopper</i> · Turista · Comprador internacional	· En tiendas (como ECI o Carrefour) · En tiendas <i>online</i> (como Amazon) con puntos de recogida urbanos
Extensa Descontada (Privalia, Value Retail, Buy Vip, outlet stores físicas)	· Detallista multimarca en modalidad de <i>outlet</i> · <i>Flash</i> o <i>community</i>	· Miembros · Implicados · Cazadores de oportunidades · Nacional, regional y local	· <i>Online</i> horizontal · <i>Online</i> + <i>pop up</i> + <i>catalogue</i> · <i>Online</i> vertical

	¿Cómo?	¿Cuánto?	¿Cuándo?
FMCG (Eroski, Dia, Mercadona, tradicional / étnico)	· Presencial · <i>Pick &amp; Buy</i> · Destino	· Cotidiana · Reposición · Carga	· Horario: 18h x 7d · Horario: 12h x 6d + 24h x 7d ( <i>online</i> ) · Horario: 12h x 7d
Discrecionalidad Exclusiva (Marca) (Lujo y Aspiracionales)	· Tienda · Catálogo · <i>Flash</i> · <i>Corner</i>	· Precio completo · Precio completo y oportunidades · Rebajado · <i>Duty / tax free</i>	· 12h x 6d + 8h x 1d · 24h x 7d · 1 vez al mes · 12h x 7d
Variedad Extensa Exclusiva (Desigual, Mango)	· Presencial con menú de entregas · <i>Online</i> con entrega a domicilio	· Siempre · Temporada · Regalo · Información	· 12h x 7d · 12h x 7d · 24h x 7d · 24h x 7d + horas convenidas
Variedad Extensa Competitiva (ECI)	· Precios de mercado o algo menores · Siempre en <i>stock</i> · Entrega domicilio o puntos de <i>pick &amp; collect</i>	· Compra mensual · Fiabilidad de <i>stock</i> · Ofertas	· Presencial 12h x 7d · <i>Online</i> 24h x 7d · Centros de <i>picking</i> de conveniencia
Extensa Descontada (Privalia, Value Retail, Buy Vip, outlet stores físicas)	· Precios descontados sobre marcas conocidas y oferta permanente a miembros	· Activación con flash sales (Privalia) · Marcas aspiracionales y básicos	· De 7h a 10h y de 17h a 02h · Información permanente vía <i>M-commerce</i> · Oportunidades clubs puntuales para intensivos



## CAPÍTULO 5

Viabilidad gradual de formatos  
frente a la urgencia de la multicanalidad

1. Extintos
2. Vulnerables/atrapados
3. Perjudicados
4. Resilientes
5. Ganadores
6. Disruptivos

## VIABILIDAD GRADUAL DE FORMATOS FRENTE A LA URGENCIA DE LA MULTICANALIDAD

España es el segundo país de la UE-15 -el primero es Italia- con más empresas dedicadas al sector minorista -más de 500.000-.

La crisis, primero financiera, luego económica y ahora incluso social, ha hecho que las ventas hayan caído en el sector minorista un 22% en estos últimos 4 años y por lo tanto el "pastel" del consumo haya quedado reducido de forma importante. La ola expansiva que se produjo en este sector entre los años 2000 y 2007 se ha visto frenada de golpe, y en muchos aspectos -por ejemplo en el número de comercios minoristas- ha vuelto a niveles anteriores al año 2000.

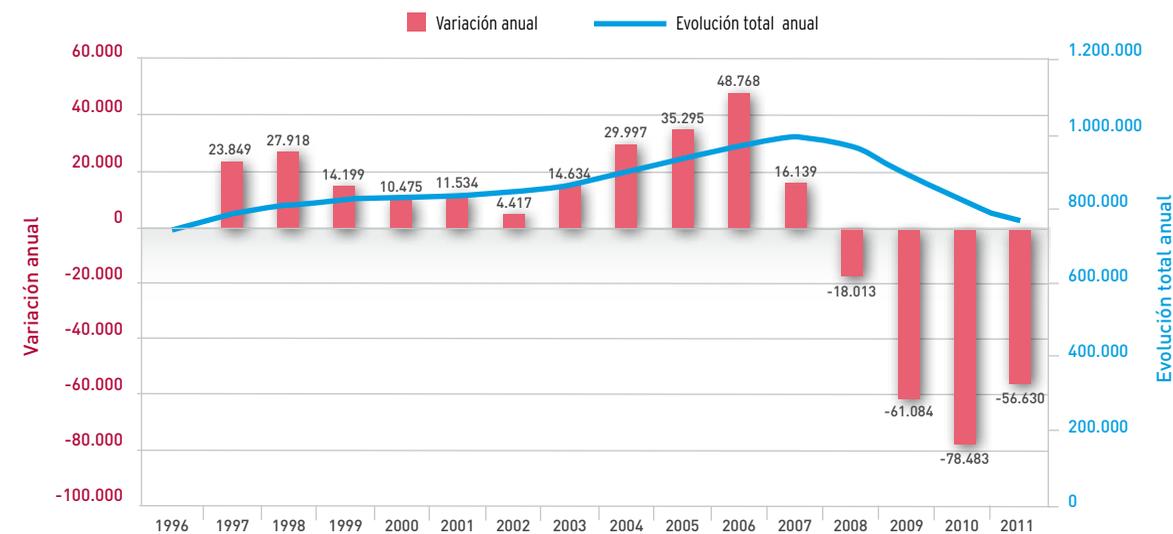


En este contexto se ha producido y se sigue produciendo en España un cambio en los formatos de comercio y mientras unos ganan cuota de mercado, otros apenas sobreviven y muchos desaparecen.

En España en los últimos 4 años, entre 2008-2011, el número de establecimientos comerciales minoristas se ha reducido en 214.210 actividades comerciales minoristas<sup>1</sup>. Esto supone una disminución del 21,8% de este tipo de actividades en solo 4 años, lo que significa que a principios de 2012 se volvió a los niveles del año 1997 en cuanto al número de comercios minoristas.

<sup>1</sup>A efectos estadísticos, el número de actividades comerciales se puede considerar una aproximación a la de establecimientos comerciales, de los que no existe información censal (un establecimiento puede tener una o varias actividades o licencias comerciales, aunque el promedio por establecimiento es cercano a la unidad).

Gráfico 28: Evolución de las actividades comerciales minoristas en España.



Fuente: ABN Metrics a partir de Anuario Económico La Caixa (resultados a 1 de enero 2012).

TABLA 14: Tabla resumen comercio minorista en España.

En los últimos 5 años (2006-2011). Han abierto...	
Hipermercados	+34
Supermercados 1000-2499m²	+872
Supermercados 400-999m²	+336
Supermercados 100-399m²	+562
Las ventas en el comercio al por menor en 2011 respecto el 2010 han sido de...	-5,8%
Las ventas a distancia han crecido en un...	+100%
En 2011...	
Las empresas unilocalizadas han disminuido de media sus ventas en un... mientras que han mantenido su nivel de ocupación con respecto al año anterior	-7% 0%
Las pequeñas cadenas han disminuido de media sus ventas en un... mientras que han disminuido su nivel de ocupación con respecto al año anterior	-7,2% -2,3%
Las grandes superficies han disminuido de media sus ventas en un... mientras que han disminuido su nivel de ocupación con respecto al año anterior	-7,2% -2,3%
Las grandes cadenas han disminuido sus ventas en un... mientras que han aumentado su nivel de ocupación con respecto al año anterior	-0,8% +1,2%

Fuente: Informe del Comercio Catalán 2012: Análisis del comercio al por menor desde la perspectiva de Cataluña. Confederació de Comerç de Catalunya, abril 2012.

Asimismo, cabe destacar que la evolución de los establecimientos y superficie de los grupos empresariales en régimen de autoservicio para el periodo 2007-2010 en Cataluña supone un aumento de 104 establecimientos (2,58%) y 78.566 m² (4,46%).

Hablamos de 6 tipologías de comercio clasificadas de acuerdo a grados de viabilidad según su estado actual y sus posibilidades futuras:

- Extintos
- Vulnerables/Atrapados
- Perjudicados
- Resilientes
- Ganadores
- Disruptivos

### 1. EXTINTOS

El formato más afectado pertenece a la proximidad discrecional tradicional, ya sean comercios minoristas independientes o pequeñas cadenas locales.

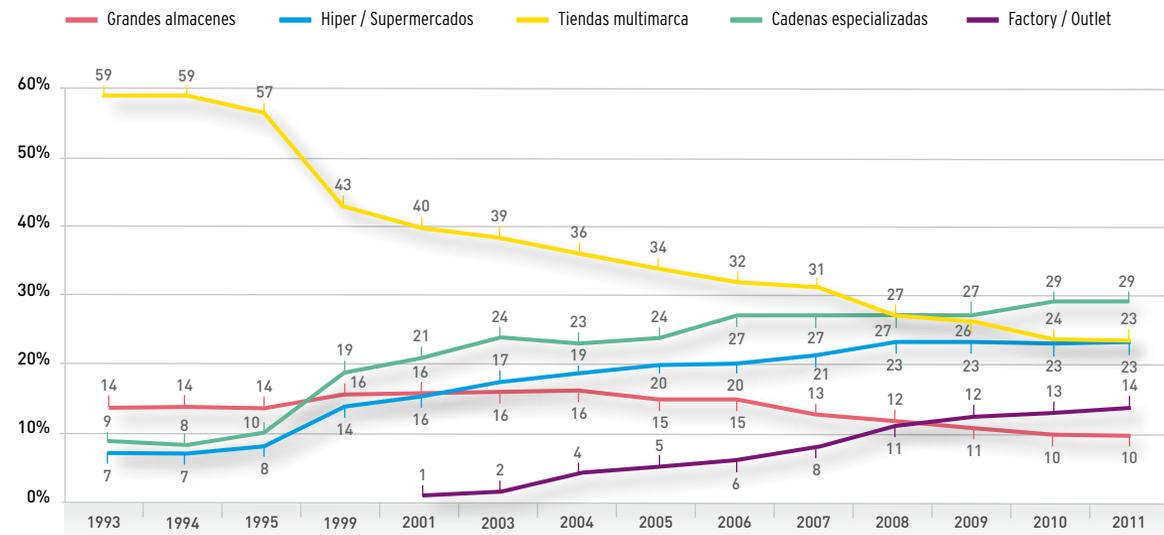
Pero, ¿cómo sabemos que el comercio discrecional de pequeños minoristas o pequeñas cadenas locales es el más afectado de todos?

Si miramos el sector textil o de moda, por ejemplo, mientras grandes *retailers* como **Zara, Mango**... siguen abriendo tiendas en las mejores ubicaciones pese a la contracción en el consumo vemos como los puntos de venta minoristas han disminuido en 12.912, pasando de los 73.160 en 2006 a 60.248 en 2011.



Las tiendas multimarca y los grandes almacenes son los más afectados. Cada año ceden más cuota de mercado a favor de grandes cadenas especializadas<sup>2</sup>. De acuerdo a DBK (diciembre 2012), en 2011 el peso del comercio independiente multimarca textil es de 12,6%, mientras que las cadenas ya rozan el 70% (57% los cinco primeros y 67% los 10).

Gráfico 29: Evolución de cuotas de mercado por formato comercial (en porcentaje).

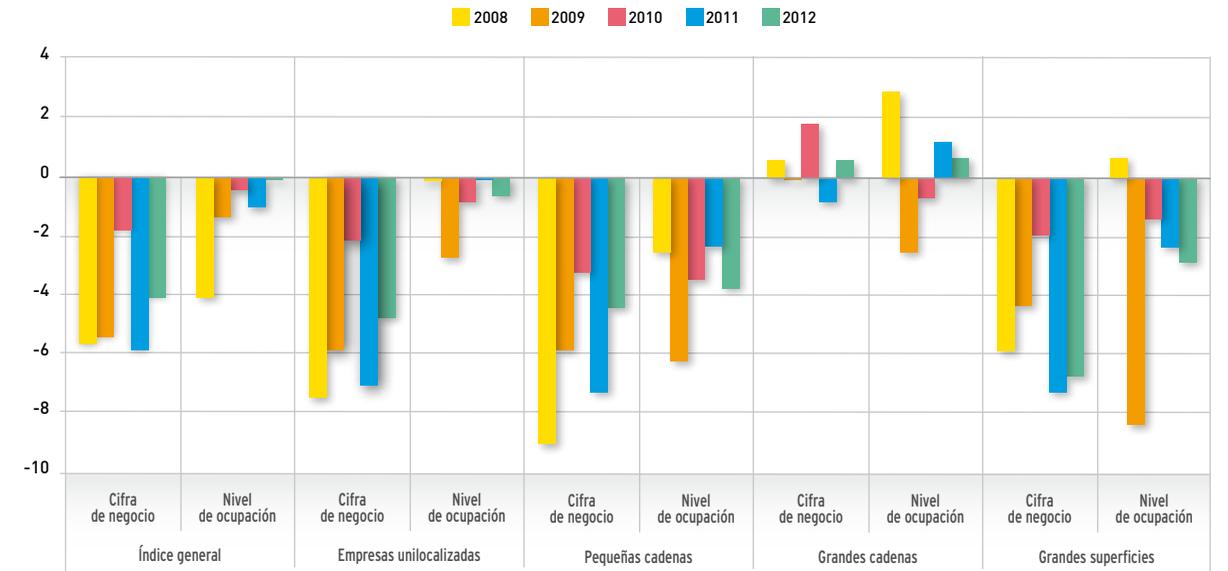


Fuente: El comercio textil en cifras, Acotex 2011.

<sup>2</sup> Acotex 2012.

La caída de ventas, la falta de crédito y la apertura de establecimientos de las propias marcas los últimos años ha afectado gravemente a los negocios multimarca. Cadenas multimarca, ubicadas muchas veces en calles o centros comerciales "B", donde no hay turistas y donde actualmente no existe el tráfico suficiente de clientes, se han encontrado que ni sus precios ni su formato son ya atractivos para el mercado actual.

Gráfico 30: Evolución del índice del comercio al por menor por formato.



Fuente: Informe del Comercio Catalán 2012: Análisis del comercio al por menor desde la perspectiva de Cataluña. Confederació de Comerç de Catalunya, abril 2012.

Centro comercial Puerto Venecia, en Zaragoza



El pequeño comercio minorista tradicional languidece y, según revela el último indicador de comercio de Barcelona (IcoB), uno de cada cuatro comercios de Barcelona sobrevive pese a perder dinero y estas pérdidas se centran sobre todo en comercios especializados en productos para el hogar, ocio y cultura y equipamiento de las personas.

Aun así y pese a la subida del IVA que ha provocado en septiembre de 2012 la mayor caída en las ventas desde que empezó la crisis, un 10,9% (INE), lo más duro ya ha pasado y no se espera que se produzca ninguna oleada masiva de cierres en el futuro.

Y si tantos comercios han cerrado, ¿qué ha sucedido con todos estos locales vacíos?

Si caminamos por las calles “B” o “C” de Madrid y Barcelona cada vez nos sorprende menos encontrarnos carteles de “se alquila” o “se vende” o “se traspasa”. Muchos de estos locales son aprovechados por inmigrantes, en su mayoría provenientes de China, Marruecos y Pakistán para desarrollar un tipo de pequeño comercio de proximidad del que hablaremos en el punto 4, resilientes.

## 2. VULNERABLES / ATRAPADOS

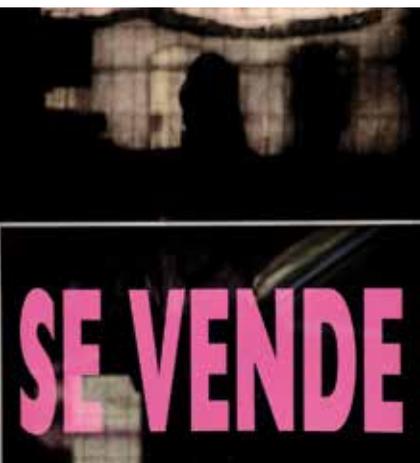
Es un tipo de comercio que corre serio peligro de desaparecer en algunos barrios de ciudades españolas importantes debido al envejecimiento de sus residentes. Nos referimos al comercio de proximidad tradicional no discrecional en zonas urbanas de demografía adversa.

Es una tendencia y a su vez problema que empezó ya hace años en la mayoría de países desarrollados debido a la disminución de la natalidad. Además las perspectivas indican que la edad media de la población va a seguir aumentando y este proceso no cambiará de signo, ya que se necesitan muchos años para hacerlo orgánicamente, o procesos migratorios aún más intensos que el que vivió España, para cambiar esas magnitudes.

Si analizamos la capital de España, Madrid, sus barrios reflejan tanto el proceso de envejecimiento como el opuesto, el de gentrificación.

Entre 1986 y 2011 el número de personas mayores de 65 años ha crecido en Madrid 220.712, mientras que la población de menor edad, entre 0 y 24 años, se ha reducido en 368.525.

Si caminamos por las calles “B” o “C” de Madrid y Barcelona cada vez nos sorprende menos encontrarnos carteles de “se alquila” o “se vende” o “se traspasa”.



Ambos procesos se han dado según barrios y mientras algunos como el Centro de Madrid o Chamberí atravesaron un proceso de gentrificación viendo reducir su población mayor y aumentar su población con edades entre 25-50 años, la mayoría de barrios ha sufrido el primero, siendo los casos más significantes los de la Latina, Ciudad Lineal, Moratalaz, el Retiro y Fuencarral-El Pardo.

## 3. PERJUDICADOS

En este apartado se sitúan los comercios discrecionales en centros comerciales “B” de destino o proximidad, como pueden ser los hipermercados o las grandes superficies especializadas, los denominados *category killers*.

### 3.1 Category killers

En el año 2011 **Dixons Group**, uno de los *retailers* líderes europeos especialista en electrónica con 1.200 tiendas en 28 países y responsable de **PC City** en España, decidió cerrar de forma fulminante la empresa. No solo cerró las 34 tiendas físicas que tenía en España sino que también su venta *online* y a los efectos, la marca. Poco después, **Miró**, otro de los *category killer* de electrodomésticos y electrónica español más conocido, presentaba concurso de acreedores y cerraba cerca de 50 tiendas, con una deuda que rondaba los 260 millones de euros. Otros jugadores como **Urende**, **Unecsa** o **Darty** han sufrido también procesos de cierre de tiendas y EREs.

En noviembre de 2012 aparecía la noticia que **PPR** se disponía a vender **Fnac** para centrarse en el sector del lujo, aunque probablemente también porque en 2011 el volumen de negocio bajó un 3,2% y sus beneficios netos se redujeron en un 50%, hasta los 103 M de euros. Estos resultados son buenos, pero no se pueden comparar a los de sus inversiones en marcas de lujo.

El mercado del *retail* ha castigado a los formatos que han sido tibios y seguidores de los formatos más disruptivos o a los que no han sabido reaccionar.

Cinco ejemplos de empresas que han fracasado al tratar de adaptarse a las reglas que fijaban otros, o que han sido castigadas por no reaccionar a tiempo, son: **PC City**, **Miró**, **Fnac**, **Urende** y **Barnes & Noble**.

Muchos de estos perjudicados no han sabido aprovechar las posibilidades que la multicanalidad les ofrecía y otros formatos disruptivos les han comido su parte del “pastel”, o han sido entrantes tardíos.

El mercado del *retail* ha castigado a los formatos que han sido tibios y seguidores de los formatos más disruptivos o a los que no han sabido reaccionar.



Volviendo al caso de **Fnac**, durante muchos años fue un formato novedoso en muchas facetas de su negocio, disfrutando de muy buenos resultados, con un modelo de tiendas/*flagships* con buena localización y con buen *mix* y profundidad de oferta. A pesar de no contar con precios de *category killer* sí que tenía un gran surtido de calidad. Pero no diversificó los canales y creó otros formatos (en 2008 unas tiendas **Fnac** para ciudades de menos de 50.000 habitantes fueron abiertas en Francia), y cuando lanzó el canal *online* en 2010, otros competidores como **Amazon** (en discos, películas y libros *online*), **Media Markt** o **Apple** lo habían convertido en seguidor.

### 3.2 Hipermercados

El formato hipermercado, que se expandió en los ochenta y noventa, donde se combinaba compra y ocio está perdiendo cuota de mercado a favor del supermercado de proximidad.

El consumidor ha evolucionado y busca un tipo de compra más próxima, racional y con menos tentaciones. En resumen, se han sustituido grandes compras en hipermercados por compras más controladas en centros de mayor cercanía pero precios muy competitivos.

Mientras en los últimos 10 años **Mercadona** ha multiplicado por 3 su cuota de mercado, el formato hipermercado, representado mayoritariamente por **Carrefour** y **Alcampo**, ha visto reducir su cuota de mercado en 1,6 puntos.

El futuro para este formato exige un cambio (o un cambio más, ya que en el último decenio ha buscado varias avenidas infructuosamente), y esta tendencia va a seguir. **Dia** y **Mercadona** seguirán explotando su ventaja local y el resto de operadores mantendrán sus posiciones.

El crecimiento de las cadenas de alimentación americanas ya no se debe a los supermercados tradicionales, sino a nuevos formatos disruptivos que han aparecido como **Trader Joe's** o **Fresh Market**.



## 4. RESILIENTES

Denominamos resilientes al formato de 1ª necesidad especializado y al generalista transformado. A este grupo pertenecen 2 tipos de negocios totalmente distintos, pero con un punto en común: la proximidad.

Los resilientes a pesar de la crisis y el cambio en el consumo se han adaptado a las circunstancias y han conseguido triunfar donde otros han fracasado. En esta categoría están por un lado grandes cadenas de supermercados como **Mercadona** o **Dia** y por otro lado el pequeño comercio regentado por extranjeros.

### Grandes cadenas de supermercado de proximidad de formato discount

Como ya hemos explicado anteriormente, es el formato de proximidad y descuento el que cada vez está ganando más cuota de mercado en el sector de gran consumo.

¿Tiene futuro el supermercado tradicional?

La perspectiva que se gana con la distancia puede ayudarnos a entender lo que está pasando o puede pasar. En EE.UU., donde el formato por excelencia es el hipermercado desde hace años y donde **Wal-Mart** sigue siendo el mayor minorista mundial, la tendencia que está siguiendo el formato de supermercado no deja lugar a dudas. El crecimiento de las cadenas de alimentación americanas ya no se debe a los supermercados tradicionales, sino a nuevos formatos disruptivos que han aparecido como **Trader Joe's** o **Fresh Market**. Al igual que está pasando en Europa, también hay grandes oportunidades para los pequeños formatos de proximidad y precio, formatos *discount* como por ejemplo **Aldi's**.

El ciclo de vida de los supermercados tradicionales llega a su fin en EE.UU. Cada vez será más complicado ver nuevas aperturas de este formato que ha renunciado a grandes planes de expansión, aunque todavía cuenta con más de 35.000 establecimientos que seguirán vendiendo hasta ser amortizados o transformados a otros formatos.

En España un ejemplo de este tipo de supermercados con nuevo formato es la nueva línea de supermercados **Dia Fresh**, que busca una compra de proximidad, en un horario más flexible y una oferta y un surtido diferentes.

### Pequeño comercio regentado por extranjeros

En un entorno de control de gasto, el formato propicio para el desarrollo de la nueva fórmula comercial son las pequeñas tiendas próximas a los hogares casi siempre abiertas y con un poco de todo.

El ciclo de vida de los supermercados tradicionales llega a su fin en EE.UU. Cada vez será más complicado ver nuevas aperturas de este formato.

Desde hace unos años, sobre todo desde que se inició la crisis, se está produciendo un auge del pequeño comercio regentado por extranjeros, el cual se está aprovechando de la destrucción del comercio tradicional y la consecuente disminución de los alquileres de estos locales para poder establecerse, mayoritariamente en ciudades importantes, Madrid, Barcelona o Valencia.

En el año 2012, mientras disminuía el número de autónomos en 88 personas de media al día, los emprendedores extranjeros crecían a un ritmo de 32 diarios. En los 9 primeros meses del año el número de autónomos extranjeros se incrementó en 8.679 nuevos emprendedores, lo que supone un crecimiento del 4,2%. Esto es muy significativo, ya que en este mismo periodo el conjunto de autónomos, RETA, había perdido 23.937 afiliados.

De los 8.679 nuevos autónomos, 4.490 corresponden al sector del comercio, lo que supone que más de la mitad de las nuevas incorporaciones, el 51,7%, pertenecen a esa actividad.

El número total de extranjeros dedicados al comercio en septiembre de 2012 ha ascendido a 65.887, un 7,3% en apenas 9 meses.

Desglosado por nacionalidades los autónomos chinos son la primera nacionalidad, tanto en número de nuevas incorporaciones como en número total de afiliados:

Tabla 15: Evolución de trabajadores autónomos según nacionalidad.

Nacionalidad	Nº de autónomos extranjeros septiembre 2012	Nº de autónomos extranjeros septiembre 2011	Diferencia	Porcentaje
China	36.541	38.901	2.360	6,5
Rumanía	23.087	23.930	843	3,7
Reino Unido	18.372	18.544	172	0,9
Italia	13.438	14.411	973	7,2
Alemania	13.471	13.879	408	3,0
Marruecos	12.182	12.785	603	4,9
Francia	9.069	9.304	235	2,6
Portugal	6.230	6.147	-83	-1,3
Argentina	5.742	5.591	-151	-2,6
Colombia	5.093	5.004	-89	-1,7
Ecuador	4.243	3.995	-248	-5,8
Otros	61.044	64.700	3.656	6,0
<b>TOTAL</b>	<b>208.512</b>	<b>217.191</b>	<b>8.679</b>	<b>4,2</b>

Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Octubre 2012.

En Madrid y Barcelona más del 60% del comercio tradicional es de origen extranjero con gran predominio asiático.

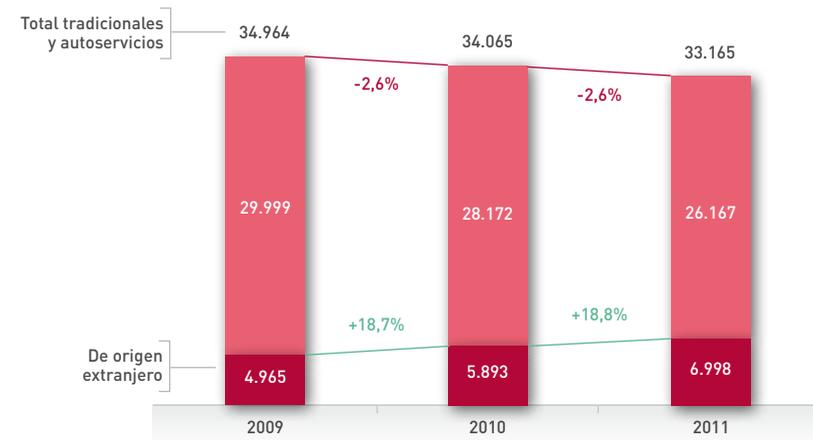
Desde que empezó la crisis los negocios regentados por autónomos de nacionalidad china han crecido un 83%, pasando de 21.261 en marzo del 2008 a 38.901 en septiembre de 2012.

Como nos preguntábamos al inicio, este ha sido el destino de los locales que han cerrado los detallistas españoles: atendiendo a los locales vacantes en ciudades como Barcelona, Madrid o Valencia, vemos que gran parte de estos han pasado a manos de inmigrantes, en su mayoría chinos, pakistaníes y marroquíes. Los chinos están liderando la apertura de nuevos comercios en España, ajenos a la crisis que parece motivar el cierre de los incumbentes españoles.

En Madrid y Barcelona más del 60% del comercio tradicional es de origen extranjero con gran predominio asiático (en el caso de Madrid esta cifra llega al 70%). En Valencia supone un 30% del total.

En España esta cifra disminuye hasta el 21,1%. De un total de 33.165 tiendas tradicionales, 6.998 pertenecen a extranjeros, ya que como hemos dicho, de momento se han establecido en ciudades importantes, aunque progresivamente van expandiéndose hacia poblaciones medianas.

Gráfico 31: Evolución de las tiendas tradicionales.



Fuente: Nielsen 2012.

¿Cuáles son los factores o las claves que hacen que el pequeño comercio regentado por extranjeros triunfe donde otros, por ejemplo el comercio tradicional español, han fracasado?

Tres son las claves principales de la supervivencia de este tipo de comercio:

1. Precios competitivos
2. Horario muy amplio
3. Márgenes altos

Por lo tanto vemos que un modelo de tienda que parecía obsoleto en muchas zonas de ciudades importantes, los inmigrantes demuestran que puede funcionar y cubrir las necesidades de los consumidores.

Pero el éxito tiene un precio, y trabajar en estas tiendas implica una gran “cultura del esfuerzo” que los chinos poseen ya que los horarios de apertura van de 10 a 20 horas, todos los días de la semana. Quizá la clave del éxito reside en la edad de los emprendedores españoles que han cerrado, muchos de ellos, para jubilarse.

¿Cómo ven los propios chinos su futuro en el canal?

- Los chinos van a seguir abriendo negocios de alimentación.
- Cada vez abren tiendas más grandes (actualmente el 80% de las tiendas tienen una superficie inferior a 100 m<sup>2</sup>).
- Cada vez más irán hacia ciudades medias: Zaragoza, Málaga, Granada...
- Cada vez más profesionales: surtido más completo, mejores lineales...
- Un modelo de negocio que mezcle 2 tipos: bazar todo a 100 + supermercado alimentación.
- Competir con los supermercados en cadena.

## 5. GANADORES

Los ganadores los clasificaremos a su vez según la zona o tipo de calle al cual pertenezcan.

### a) Zonas “A”

Son los grandes retailers de moda y marcas de lujo situados en los ejes *prime*. Gracias a la gran afluencia de estos ejes, sobre todo de turistas y a la polarización que está sufriendo la configuración comercial, los operadores situados en estas zonas disfrutan de una posición de privilegio respecto del resto de tipologías.

Los modelos que hasta ahora han tenido más éxito y que más han crecido en el canal *online* combinan tres elementos: marca, descuento y son modelos de venta *push*.

### b) Zonas “B”

Son formatos omnicanalizados. Segundos canales de *retailers* ganadores también situados en zonas “A”, tiendas *click & collect* o centros de *picking* de producto para formatos disruptivos *online* (en desarrollo).

### c) Zonas “C” ascendentes

Nos referimos a las zonas que han sufrido o sufren procesos de gentrificación con un aumento de su población joven o extranjera. Un ejemplo de ganador, situado en una zona que ha experimentado un proceso de gentrificación, es la tienda que ha abierto el líder de distribución mayorista, **Makro**, en el barrio de Arganzuela en diciembre de 2012. Este nuevo centro, a diferencia de los formatos tradicionales de **Makro**, ubicados en las afueras y de mayor tamaño, busca la proximidad y un surtido más especializado.

### d) Zonas “C”

Tiendas valor, relevantes, efímeras.

## 6. DISRUPTIVOS

En esta categoría están los formatos híbridos multicanal. La aparición de este tipo de formatos, con liderazgos inmediatos, encuentra su motor en la desregulación, la tecnología y la eliminación de canales e intermediación.

Son los formatos que han entendido bien la transformación del modelo de *retail* tradicional en uno nuevo y que, además de entenderlo, son capaces de llevar a cabo con éxito la conversión de su modelo de negocio. Estos *retailers* visionarios y rompedores son los grandes triunfadores en este cambio de modelo.

El mundo del *retail* ha premiado a estos formatos que han transformado cada uno de sus sectores y actualmente los formatos más disruptivos pertenecen al sector *online*, *outlet* o la combinación de ambos.

Los modelos que hasta ahora han tenido más éxito y que más han crecido en el canal *online* combinan tres elementos: marca, descuento y son modelos de venta *push*.

Hablamos de empresas con un gran crecimiento estos últimos años, que han sabido utilizar la tecnología y el *e-commerce* para basar su modelo de negocio, entrando en nuevos mercados e imponiéndose a sus competidores, por ejemplo, **Value Retail, Zara, Apple, Amazon y Privalia**.

**Value Retail, Zara, Apple, Amazon y Privalia** han sabido utilizar la tecnología y el *e-commerce* para imponerse a sus competidores.



La referencia para el sector del comercio electrónico minorista no es otra que **Amazon**, el gigante mundial de *e-commerce*. A pesar de ser monocanal es un *retailer* tanto vertical como horizontal que se ha convertido en el intermediario de millones de pequeños minoristas o tiendas especializados que no tienen suficiente tráfico *online* y de los cuales **Amazon** se lleva un porcentaje de cada transacción. A pesar de su gran crecimiento en la última década, su potencial de crecimiento sigue siendo enorme, pudiendo llegar a convertirse en uno de los *top 3 retailers* más grandes del mundo, si es capaz de desarrollar correctamente la estrategia de apertura de tiendas físicas con nuevos formatos.

### ¿Y en el 2015 qué?

A partir del 31/12/2014 finalizará la ley de contratos de arrendamientos urbanos que afecta a los contratos de arrendamiento donde el inquilino es una persona jurídica, que no tienen extinción (prórroga forzosa del alquiler) firmados antes de 1985<sup>3</sup>.

Esto supondrá una importante revolución para muchos comercios, que estaban muy por debajo del precio de alquiler real y que con los nuevos alquileres difícilmente podrán seguir siendo viables.

El mayor impacto de esta ley será sobre todo para los locales (que cumplen las características mencionadas anteriormente) situados en zonas *prime*, ya que son los que más lejos del precio real de mercado están.

El número de locales bajo estas condiciones es desconocido, pero se intuye no es nada despreciable, y supondrá un cambio importante para el sector detallista. Se calcula que entre un 10% y un 20% de los locales alquilados están bajo las condiciones de una renta antigua, muchos de ellos situados en los cascos históricos de ciudades importantes, principalmente Madrid, Sevilla y Barcelona.

Todo esto va a provocar que muchos pequeños detallistas tengan que cerrar en favor de grandes cadenas o firmas importantes que sí que pueden hacer frente a los alquileres en estas zonas.

También provocará la reactivación en el mercado inmobiliario, que parece ser que ya ha empezado. Importantes *retailers* están pagando grandes cantidades de dinero a los actuales inquilinos para 2 años antes poder negociar con el propietario y así asegurarse el no tener que pelearse con otros operadores importantes cuando llegue el 1 de enero de 2015.

<sup>3</sup> Los contratos de arrendamiento firmados posteriormente a Mayo de 1985, cuando entró en vigor el “decreto Boyer”, no están sujetos a la imposición legal de la prórroga forzosa.

**Amazon**, el gigante mundial de *e-commerce*, tiene un enorme potencial de crecimiento, pudiendo llegar a convertirse en uno de los *top 3 retailers* más grandes del mundo





## CAPÍTULO 6

### Impacto en los fabricantes

- ¿Qué implicaciones tiene para fabricantes, especialmente aquellos que venden a través de distribuidores multimarca con su propia marca de fabricante?
- ¿A qué oportunidades y riesgos se enfrentan los fabricantes? ¿Qué opciones estratégicas tienen que aprovechar en este contexto? ¿Cuáles son clave?

## IMPACTO EN LOS FABRICANTES

**¿Qué implicaciones tiene para los fabricantes, especialmente aquellos que venden a través de distribuidores multimarca con su propia marca de fabricante?**

Las tiendas multimarca en los sectores por ejemplo de moda o electrónica han perdido mucha cuota de mercado en favor de otros formatos. En el caso del sector textil la cuota del formato multimarca se ha reducido a la mitad en los últimos 10 años. Si nos fijamos en el sector de la electrónica muchas cadenas multimarca o *category killers* como Pc City, Miró, Urende... han visto reducida significativamente su cuota de mercado o directamente han desaparecido.

Los fabricantes que distribuyen su propia marca a través de formatos multimarca han pasado de la preocupación al desconcierto, y deben pasar a la acción. Sea cual sea su tamaño, tienen que realizar aperturas de sus marcas para complementar las ventas de sus canales en declive. Como no pueden acceder a las mejores localizaciones, tienen que llevar a cabo simultáneamente desarrollos en *e-commerce* para refuerzo de sus iniciativas.

El sector de FMCG no permite ese tipo de integraciones con la fluidez de otros sectores, pero a su favor el mercado de este tipo de bienes apenas ha supuesto cierres de establecimientos o caídas en ventas de doble dígito, como ha sido el caso en electrónica, mobiliario o textil. Así y todo, atraviesa un cambio en el *mix* de marcas y unas tensiones en los precios que piden también medidas.

Algunos de los fabricantes que han optado por presencia directa y canal *online*, además de otros canales, como son los casos **Nespresso** o **Apple**, han visto recompensada su iniciativa. Si bien es cierto que **Apple** no cuenta con una cuota del mercado de IT superior al 5%, la maestría con la que extrae de ese nicho la cifra de negocio y rentabilidad que obtiene debería inspirar a otros fabricantes. Lo mismo sucede con **Nespresso**. De los 100.000 millones de francos suizos que vende el coloso suizo, sólo 3.200 millones corresponden a esa marca. Una suma nada despreciable, pero que ha llevado años de compromiso materializar.

El futuro de todas las empresas depende de sus palancas. Productos y marcas relevantes; lanzamientos globales y multicanalización de su acceso al mercado.

El primero es un requisito imprescindible. En un mundo de pobres no hay lugar para gasto discrecional irrelevante.

El futuro de todas las empresas depende de sus palancas. Productos y marcas relevantes; lanzamientos globales y multicanalización de su acceso al mercado.



El segundo, como hemos apuntado en los capítulos precedentes, también. Pero está fuera del alcance de un *country manager* de una empresa multinacional, española o de otro origen. Es un requisito de *headquarter*, no filializado.

En esas circunstancias (y sin excepciones) poner el futuro de una marca o de un producto relevante en manos de un solo canal, más aún si se trata de uno en declive, y más, si cabe, cuando es evidente que está en declive es resignarse a compartir su futuro.

En la intersección entre relevancia y control del “ir al mercado” encontramos posibilidades sin precedentes en algunos sectores.

Un caso es el de la evolución de la alimentación hacia un nuevo espacio que denominaremos de forma general “nutrición”. Un espacio en el que, además de grandes rivales alimentarios (**Nestlé** con **NHS**; **Danone** con **Nutricia**; **Pascual** con **Esteve**), encontramos a colosos de pharma: **GSK** con **Alli**; **Lilly** con **Alnara Pharmaceuticals**.

En la entrada en este nuevo sector, que promete proporciones enormes, la distribución de gran consumo, la farmacia, la parafarmacia, el *e-commerce*, el DTC –*direct to consumer*–, el canal de *compliance* asistida, las redes sociales de pacientes o de consumidores implicados o las de sus médicos de cabecera, los dietólogos, los gerontólogos, los endocrinos, las marcas de nutrición incumbentes (**Weight Watchers**, **Nutrasystem** y **Herbalife**)... si todos estos *stakeholders* creen que el futuro está exclusivamente en una estantería de una sección perdida de un supermercado, o detrás del venerable mostrador de una farmacia, están poniendo a disposición de alguien lo que es su futuro, aunque no les pertenece.

El sector de nutrición es un ejemplo más de la necesidad que es obligación para los fabricantes, y especialmente para los marquisistas, de dejarse de pretextos y experimentar con su futuro. De recuperar el contacto directo con un consumidor al que no pueden renunciar.

Todas las empresas en todas las categorías de producto han de buscar su camino al mercado, especialmente cuanto este cambia. Y siempre cambia.



Tienda Danone en Barcelona.

Poner el futuro de una marca o de un producto relevante en manos de un solo canal -más aún si se trata de uno en declive- es resignarse a compartir su futuro.

El sector de nutrición es un ejemplo más de la necesidad que es obligación para los fabricantes, y especialmente para los marquisistas, de dejarse de pretextos y experimentar con su futuro.

### ¿A qué oportunidades y riesgos se enfrentan los fabricantes? ¿Qué opciones estratégicas tienen que aprovechar en este contexto? ¿Cuáles son clave?

El principal reto al que se enfrentan los fabricantes es el planteamiento de una estrategia multicanal aprovechando las ventajas que este nuevo modelo comercial minorista ofrece e intentando utilizar el máximo número de canales posibles. No todos los fabricantes ni todas las categorías tienen la posibilidad de llevar a cabo un cambio de esta índole, pero sí que va a ser necesario u obligatorio en gran cantidad de segmentos.

¿Y cuáles son las posibilidades que este nuevo modelo ofrece?

El auge del comercio electrónico, la posibilidad de llegar a una gran cantidad de consumidores y el crecimiento que está experimentando parecen augurar un gran futuro a este canal, pero la realidad es que todavía le queda camino por recorrer, y basar un modelo de negocio en este canal para determinados productos puede acarrear grandes riesgos para el fabricante.

La crisis ha acabado con muchos minoristas y ha dejado gran cantidad de locales disponibles con rentas que hace apenas 4 años eran impensables. Establecerse de forma estratégica, y experimentar: crear *showrooms* donde mostrar el producto, kioscos o puntos de transacción donde poder recoger una compra realizada a través de otros canales o simplemente devolver o cambiar un producto comprado *online*, es una oportunidad ineludible. También llevar a cabo venta directa, ya sea por cuenta propia o bien asociándose con otros fabricantes, mediante todos los canales posibles: *online*, tiendas propias, tiendas multimarca...

Es aquí donde los fabricantes tienen que experimentar e innovar, donde merece la pena arriesgar y donde deben buscar las oportunidades que ofrece el nuevo modelo de distribución, ya que los que lo consigan serán los verdaderos ganadores.

La crisis ha acabado con muchos minoristas y ha dejado gran cantidad de locales disponibles con rentas que hace apenas cuatro años eran impensables



## CAPÍTULO 7

### Impacto en las administraciones

- Necesidad de una nueva fiscalidad
- Transformación del urbanismo y la distribución de mercancías

## IMPACTO EN LAS ADMINISTRACIONES

### Necesidad de una nueva fiscalidad

Cuando hablamos de omnicanalidad, el canal que mayor crecimiento en el sector del *retail* está experimentando es el canal *online*. Son muchas las ventajas que ofrece este canal a los *retailers* que lo desarrollen correctamente, pero también son muchos los desafíos que actualmente presenta en diversos ámbitos: seguridad, fiscalidad, regulación...

La fiscalidad es uno de los mayores desafíos para la administración, tanto estatal como municipal. El comercio *online*, al apoyarse en internet, hereda toda su incertidumbre legal y normativa. Si lo planteamos desde un punto de vista tributario, ¿existen o deberían existir diferencias entre un producto comprado en el canal tradicional y uno comprado en el canal *online*? A priori la respuesta debería ser negativa, pero la complejidad del mundo virtual no deja resolverlo de forma tan trivial y muchas veces la aplicación de los impuestos que gravan los productos comprados *online* no resulta sencilla. Tres son los principales problemas tributarios que se derivan de esta complejidad.

El primero de ellos es la dificultad de localizar fiscalmente las actividades comerciales, empresas minoristas...y las operaciones realizadas por estas o las rentas obtenidas, muchas veces buscando defraudar o aprovecharse de los vacíos legales o dificultades del medio. Determinar la residencia del suministrador puede no ser tarea fácil, ya que el lugar indicado en la página web es fácilmente manipulable, al igual que conocer quién está detrás de ella o dónde reside.

El segundo es la problemática que presenta para ayuntamientos y administración estatal la pérdida de ingresos que puede representar el hecho de que grandes *retailers online* como **Amazon**, tengan su sede fiscal en el extranjero, perdiendo muchas veces además del impuesto de sociedades correspondiente, también el IVA, al no pasar los productos comprados en el extranjero por la aduana (cuando hablamos de productos de importes pequeños, como libros, películas, discos,... a pesar de pasar por la aduana no se les aplica ningún tipo de impuesto).

Hasta ahora nos hemos referido a productos físicos comprados en el canal *online*. El tercer problema está relacionado con los productos virtuales comprados *online*. Son bienes que se derivan de la propiedad intelectual, como libros, discos, programas de ordenador, aplicaciones,... y en definitiva cualquier producto digital. Ejemplos claros de

Desde un punto de vista tributario, ¿existen o deberían existir diferencias entre un producto comprado en el canal tradicional y uno comprado en el canal *online*?

esto es el auge de los libros electrónicos o la música comprada a través de **iTunes**. Este tipo de bienes, cuya relevancia es cada vez mayor, son los que mayores complicaciones presentan debido a su naturaleza, como la dificultad en su clasificación o en su control (no atraviesan una aduana física, por ejemplo).

Una vez vista la problemática es evidente que la administración pública debe mejorar sus métodos fiscales, muchas veces ineficaces, y mejorar la regulación en esta materia. La colaboración e intercambio de información entre las administraciones de los distintos países y el uso de las tecnologías por parte de las autoridades serán fundamentales en la lucha contra el fraude *online*. Además, es imprescindible una regulación eficaz, específica y justa de esta actividad, y cuyo alcance sea global, lo que implica grandes dificultades, puesto que son los gobiernos de todo el mundo los que deben realizar el esfuerzo de establecer un marco normativo que regule e impulse las actividades de comercio electrónico.

### Transformación del urbanismo y la distribución de mercancías

La concentración comercial en determinadas zonas o ejes comerciales, al igual que la polarización entre las distintas tipologías de calles, está provocando un cambio en el urbanismo de las ciudades españolas.

El comercio minorista vertebró la sociedad y algunas de sus infraestructuras o estructuras. La concentración del comercio en determinadas zonas o barrios puede provocar grandes desequilibrios en las ciudades españolas. Años atrás, estos desequilibrios se intentaron compensar con medidas estratégicas como es el caso de las Áreas de Nueva Centralidad (ANC) en Barcelona, pero en caso de seguir evolucionando hacia un modelo de concentración comercial, las ANCs no habrán conseguido su objetivo final, la descongestión del centro de la ciudad.

Los cambios en el urbanismo de las zonas de mayor concentración comercial vendrán determinados por la distribución de mercancías como veremos a continuación.

En las zonas comerciales secundarias, los cambios en el urbanismo están determinados por el cierre de comercios. La ausencia de comercio en zonas donde existía provoca el deterioro tanto de la infraestructura como de los edificios. Muchos son barrios degradados, a los que la falta de comercio derivada del cierre de negocios, puede desembocar en un mayor abandono del paisaje urbanístico.

El efecto de pérdida del comercio minorista en determinados barrios se agrava en el caso de algunas ciudades pequeñas o medianas, donde no solo se produce polarización entre zonas *prime* y secundarias, sino que además se produce respecto a otras ciudades más importantes comercialmente, como es el caso de Madrid o Barcelona.

La concentración comercial en determinadas zonas o ejes comerciales puede provocar grandes desequilibrios en las ciudades españolas.

### Logística y distribución de mercancías

La distribución urbana de mercancías, que el nuevo modelo comercial y de zonificación va a impulsar en las ciudades, parte de dos premisas o desafíos: la primera es la concentración del comercio en zonas céntricas de las ciudades, con los problemas de gestión y congestión que eso conlleva, y la segunda es el reparto de productos comprados a través del comercio electrónico.

#### Primer desafío

La concentración comercial en determinadas zonas urbanas puede generar un gran aumento del flujo de vehículos en aquellas con altas densidades intrínsecas. Este aumento del flujo de vehículos TUM (transporte urbano de mercancías) puede provocar problemas de congestión debido a sus dimensiones, velocidad o estacionamientos para carga/descarga, muchas veces ilegales (en Barcelona se realizan diariamente más de 100.000 operaciones de carga/descarga donde el 70% de los estacionamientos son ilegales). Otros problemas asociados a los vehículos TUM son la contaminación atmosférica y sonora.

Todas estas consideraciones, asociadas a los vehículos TUM, hacen obligatoria una gestión eficiente de las flotas de reparto.

No existe una única solución al problema de consolidación y distribución de mercancías, y muchas son las posibilidades de resolución. Es importante valorar que la respuesta que se dé a este problema requiere de la integración y colaboración de todos los agentes implicados: autoridades, *retailers*, empresas de distribución o logística,...e incluso en último término los propios consumidores. Pero es evidente que de seguir aumentando la concentración comercial, con el consecuente aumento de tráfico, polución,... en zonas ya de por sí, muy densificadas y de gran tráfico, tanto peatonal, como de vehículos particulares, como de vehículos TUM, el ecosistema puede hacerse insostenible.

La concentración comercial en determinadas zonas urbanas puede generar un gran aumento del flujo de vehículos en aquellas con altas densidades intrínsecas.



Vista aérea de zona comercial de Plaza Cataluña y Paseo de Gracia en Barcelona.

No se propone un modelo único, ni de obligada implantación que pueda dañar o perjudicar al sector de distribución minorista y menos en un momento como el actual. Lo que se propone son distintas medidas de progresiva implantación, en consonancia con todas las partes y que conviva a su vez con el modelo actual de distribución, basado solo en los vehículos TUM. Entre estas medidas cabe destacar los centros de consolidación urbanos, la distribución desde estos a través de vehículos eléctricos o de gas natural o plataformas logísticas urbanas bajo tierra.

Los centros de consolidación urbana que se proponen son centros mixtos, que alternan estructuras de almacenaje con estructuras puramente de *cross-docking*, donde las mercancías llegan desde varios puntos de origen en vehículos TUM de mayor capacidad y desde allí se redistribuyen en vehículos eléctricos de menor capacidad y de forma más eficiente. El *cross-docking* es un concepto de flujo de mercancía continua, sin almacenaje, solo varias horas en *stock*. Estos vehículos de mayor tamaño podrían descargar en horarios de baja densidad de tráfico, preferiblemente en horario nocturno, ayudando a una mayor fluidez del tráfico urbano en horas punta y reduciendo los problemas de congestión del centro de la ciudad.

Es un modelo que necesita gran sincronización y obliga al uso de sistemas de transporte inteligentes (STI) y tecnologías de la información y comunicación (TIC), y que exige a los diferentes agentes que intervienen en la cadena de suministro que se relacionen de forma más abierta y con mentalidad de colaboración para conseguir reducir el inventario global. Un ejemplo de aplicación tecnológica es el sistema ECR (*Efficient Customer Response*) en el que la demanda de la tienda es la que desencadena el proceso en toda la cadena de suministro. Como resultado, se reduce el inventario total mantenido en diferentes puntos de la cadena de suministro.

Estos centros de consolidación dispondrán también de zonas de almacenaje que permitirán a los *retailers* disminuir el espacio de sus tiendas destinado al almacenaje.

Los vehículos que reparten la mercancía desde estos centros de consolidación son vehículos de menor capacidad, eléctricos y de mayor rendimiento de carga ya que están sincronizados con los centros. Con ellos se reducen los principales problemas que presentan los vehículos TUM: la contaminación, el estacionamiento en zonas prohibidas o de dificultad de paso para vehículos de gran tamaño, y la baja eficiencia que presentan en la carga (actualmente muchos de los camiones de reparto llevan cargas mucho menores a las de su capacidad).

Esta forma de gestión se adapta perfectamente al nuevo modelo de retail que ya aplican marcas como **Zara**, con gran variación y renovación de stock. El problema principal surge al tener que establecer estos centros de consolidación en los centros de ciudades como



Madrid o Barcelona. Los centros de distribución no pueden tener un radio de acción muy grande para poder ser efectivos y por lo tanto deben ubicarse cerca de las zonas de mayor actividad comercial, donde la falta de espacio y el precio de este son críticos. En zonas como Paseo de Gracia -en Barcelona- o Preciados -en Madrid-, por ejemplo, puede llegar a parecer una utopía su ubicación, puesto que el precio por m<sup>2</sup> de estas zonas es inasumible para estos centros de distribución. El desarrollo sostenible y eficiente muchas veces es costoso y exige un sobreesfuerzo.

Una medida complementaria a estos centros de consolidación urbana, y menos costosa, podría ser la implantación de centros de almacenaje y distribución subterráneos, de tamaño reducido y donde la mercancía entre y salga a través de rampas y montacargas. Estos lugares, además de facilitar las operaciones de carga/descarga, sirven como almacenes de *stock* para los comercios colindantes. Además la mercancía puede llegar en cualquier momento del día, reduciéndose en horas punta, y puede ser llevada o recogida por los comerciantes en los momentos del día que más les convenga. Estos centros, de dimensiones más reducidas que los anteriores, deben ubicarse en las zonas de mayor densidad comercial y son similares a parkings subterráneos, con un coste no superior a 2 millones de euros.

Son muchos los retos a los que se enfrenta la distribución de mercancías en las ciudades de elevada concentración comercial y muchos los cambios que se deberán llevar a cabo en la búsqueda de un modelo eficiente y sostenible, pero el resultado final es merecedor de este sobreesfuerzo. A pesar de estar en un momento de debilidad económica, también es un momento de cambios, como se ha visto en los capítulos anteriores, y qué mejor excusa para empezar a transformar el modelo de distribución de mercancías que la aparición de un nuevo modelo de *retail*.

### Segundo desafío

En 2012 el *e-commerce* creció mundialmente casi un 20%, y se espera que crezca un 17% en 2013. Este fenómeno creciente también modela y transforma la logística y la distribución de mercancías tradicional. El *e-commerce* requiere un sistema de distribución más complejo que el modelo tradicional, donde el centro logístico enviaba la mercancía al *retailer* y el consumidor acudía a buscarla. El sistema de distribución evoluciona de un sistema B2B -*business to business*, entre empresas) a uno B2C (*business to consumer*, directo de la empresa al consumidor). El consumidor ya no asume el coste de transportar el producto de la tienda a su casa, por lo tanto esta parte de la cadena de distribución debe ser integrada y soportada por el proceso de reparto. Ahora son stocks más pequeños, envíos de tamaño reducido a múltiples lugares, con tiempos de recepción cada vez menores y en horarios no convencionales (entregando por las noches o en fin de semana).

El *e-commerce* requiere un sistema de distribución más complejo que el modelo tradicional, un modelo que sea a la vez eficiente y sostenible.

**LULU**  
BY LULU GUINNESS



El caso del *e-commerce* es totalmente distinto a la concentración comercial que comentábamos con anterioridad, puesto que la distribución de mercancías se caracteriza por ser capilar, es decir, pequeños pedidos no concentrados. Este es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la distribución de mercancías en el siglo XXI: poder distribuir de forma eficiente, sin producir importantes externalidades y con un coste bajo para el consumidor o el *retailer*, ya que uno de los puntos clave para que el comercio electrónico se desarrolle radica en el envío. Es fundamental que el cliente no aprecie un coste extra en el producto por su envío y lo reciba en un corto espacio de tiempo, ya sea en su casa, en una tienda *click & collect* o en un punto de recogida *pickup* cercano a su hogar o trabajo.

El comercio *online* exige una nueva estructura o sistema de almacenaje, con grandes almacenes ubicados fuera de las ciudades, desde donde se produce el envío de los productos. **Amazon** abrió en octubre de 2010 un megacentro de distribución en Phoenix, con una superficie de 110.000 m<sup>2</sup> y valorado en 90 millones de dólares, y en España tenemos ejemplos de la dificultad logística que conlleva el *e-commerce* en *pure players* como **Privalia** o **BuyVip**. El auge del comercio *online* ha provocado el aumento de la demanda de almacenes logísticos en toda Europa (en Holanda, por ejemplo, más de la mitad de la nueva demanda de este tipo de espacio corresponde a *retailers online*, y en el caso de España la cifra llega hasta el 40%), desencadenando también un cambio en los requerimientos de este tipo de instalaciones para poder mejorar la eficiencia y los tiempos de entrega de los productos.

La transformación de todas estas variables obliga a un cambio de enfoque por parte de todos los *stakeholders* implicados y, de forma similar al caso de la concentración comercial, a un sobreesfuerzo por parte de todos los implicados para lograr desarrollar un modelo sostenible en el futuro.

El comercio *online* exige una nueva estructura o sistema de almacenaje, con grandes almacenes ubicados fuera de las ciudades.



Detalle del almacén logístico de Amazon en Alcalá de Henares.



## CAPÍTULO 8

Conclusiones

Centro Comercial Marineda City, en La Coruña.

bolero

## CONCLUSIONES

Como en tantas ocasiones, las tendencias de distribución que van a encontrar su resonancia en el mundo nacen en un mercado, se extienden a unos pocos y siguen una rápida difusión en el resto entre dos y diez años después. La multicanalidad promete una expansión rápida en respuesta a dos fuerzas de distinto origen: llegar al consumidor ahí donde esté y abordar la expansión en los grandes mercados globales en los que un desarrollo basado en tiendas de ladrillos se hace prohibitivo en términos de la inversión que exige.

El primer supuesto, el de la “persecución” del consumidor, es un motivo reactivo inducido por la caída del consumo (generalizada en los mercados maduros: la Unión Europea, los EE.UU. y Japón). En esos mercados confluyen una buena cobertura (capilaridad y mercados suficientemente penetrados) con una anemia consumista, un cambio de patrones de tráfico y socialización del consumidor.

Corea del Sur y EE.UU. son los mercados más omnicanalizados del mundo. El primer país vive un *boom* del consumo sin paralelo en el mundo industrializado, combinando esa avidez consumista propia de los países emergentes (una especie de España de los quince años anteriores a 2008) con la infraestructura tecnológica más vanguardista del planeta. Corea del Sur cuenta con una robusta plataforma física, que combina tiendas departamentales (con una intensidad del negocio en forma de concesiones), centros comerciales de apertura reciente, ubicados en sincronía con la urbanización de sus patronos, con un *e-commerce*, un DTC (particularmente teletiendas) y grandes superficies generalistas y especialistas, y comercio de conveniencia en proximidad. En el mercado coreano, la omnicanalidad es la forma de atender al consumidor dominante, y en lo tecnológico (*e-commerce*, *m-commerce* y DTC) el lugar a observar junto con Japón.

El mercado de EE.UU. es un ejemplo de multicanalización defensiva, soportado por la consolidación del canal de *e-commerce*. Las navidades de 2012 pasarán a la historia como las del salto multicanal, cuando los detallistas “de ladrillo y cemento” han abrazado en masa el comercio electrónico ante la atonía del consumo. Así, **Target**, un *mass merchandiser* (un gran almacén masivo, un formato emparentado con el hipermercado, aunque intensivo en textil y equipamiento del hogar y con una marca propia de estilo de vida, diferenciada y apreciada por el consumidor norteamericano) ha decidido plantar

En el mercado coreano, la omnicanalidad es la forma de atender al consumidor dominante, y en lo tecnológico (*e-commerce*, *m-commerce* y DTC) el lugar a observar junto con Japón.



El comercio presencial ha perdido músculo durante esta recesión al ritmo en que el *e-commerce*, o al menos algunos de sus iconos, ha visto cómo se desarrollaba el suyo con una rapidez anabolizante.

cara a **Amazon**, al menos en sus precios. Los detallistas presenciales norteamericanos han menospreciado al *e-commerce*, que cuenta con un 7% de las ventas al detalle, y donde la mitad de la ciudadanía está por estrenarse como consumidora.

Esta cuota aumenta en la campaña navideña. Este año, al abanico de alternativas digitales, se suman los comparadores de precio basados en *smartphones*, que han irrumpido en el viaje de compras del consumidor, y el 7% no será 3 o 4 puntos porcentuales más alto, sino que alcanzará el 16% (586 mil millones de dólares, de acuerdo a la NRF –*National Retail Federation*–).

La Navidad de 2012 es la de la batalla entre **Target**, **Nordstrom** o **Macy's**, iconos del ladrillo, con **eBay** y **Amazon**. A favor de los virtuales, los físicos están haciendo el *layout* de sus establecimientos semejante al de los virtuales. Con quioscos, concesiones, cajas rápidas a semejanza de los “*one click checkouts*” online<sup>1</sup>.

El comercio presencial ha perdido músculo durante esta recesión al ritmo en que el *e-commerce*, o al menos algunos de sus iconos, ha visto cómo se desarrollaba el suyo con una rapidez anabolizante. En los países que, como EE.UU. o Reino Unido, las condiciones de flexibilidad laboral lo permiten, los despidos de personal han puesto los niveles de servicio y atención a la altura de las máquinas de *vending*. En los países, como España, Francia o Italia, con condiciones más rígidas, la duración de esta recesión del consumo, que inicia su segundo lustro aquí, se ha materializado en cierres, en racionalizaciones y, finalmente, en la reestructuración de plantillas de dependientes.

Mientras, los jugadores en *e-commerce* han evolucionado desde tiendas poco navegables, infradotadas, y con estándares de servicio modestos, hasta dotarse de recursos ejecutivos y tecnológicos superiores, sistemas y procesos permanentemente adaptados a la mejora de la experiencia de compra, un conocimiento del comportamiento de sus patronos que trasciende la acumulación de datos transaccionales, y se procesa y retroalimenta de manera constante el *push* personalizado, al punto de convertirse en un elemento de *engagement* para el consumidor.

Navidad de 2012 fue la de la batalla entre **Target**, **Nordstrom** -en la imagen- o **Macy's**, iconos del ladrillo, con **eBay** y **Amazon**.



<sup>1</sup> Bloomberg, The War over Christmas, 11 Nov. 2012.

Una curiosidad: ¿Qué ha aprendido de mí **Amazon.es** desde la última vez que me conecté? Esa es una pregunta muy diferente a: ¿Por qué han prejubilado al director de tienda amable que se acordaba de lo que compré la temporada anterior? O peor: ¿Dónde está la tienda a la que iba a comprar regalos de Navidad?

La vitalidad, las ideas nuevas y la creencia de que se han de implantar, de que funcionarán y de que si no funcionan se tienen que desechar y cambiar por otras nuevas, están en el *e-commerce*, incluso en el DTC -*direct to consumer*-. Los detallistas presenciales necesitan ese ímpetu, esos compromisos, y es injustificable renunciar a esa inspiración, y no hay pretexto para renunciar al negocio, a las ventas que se obtendrán.

Es más fácil que un presencial se endose las lecciones y las ventas del *e-commerce* que lo contrario. Y, sin embargo, a la hora de hacerlo, el peso del *legacy* se convierte, tentativa tras tentativa, en una especie de ejercicio binario. Ser 100% *on*, o ser 100% *off*.

La “disruptividad” -capacidad de transgresión de formatos de *retail* físicos a través de otros modelos físicos de negocio- su razón de existencia, se agota y sucumbe a una especie de resignación profética a la hora de lanzar cualquier otro modelo para ir al mercado. Las soluciones, los conceptos y fórmulas que las empresas han desarrollado de manera exitosa en la atención al consumidor en una fase, actúan como “cataratas” que les ciegan ante otras que responden mejor a esas necesidades y evolucionan cuando los clientes cambian, en la fase siguiente. **Cortefiel**, hoy, existe por **Springfield** y **Women'Secret**. **Inditex** hoy es 50% **Zara** y 50% cadenas que sirven al consumidor de otras edades, o al mismo cuando quiere vestirse de forma diferente. **El Corte Inglés** tiene la marca, la reputación y los recursos para ser **elcorteingles.com**. De hecho, en septiembre de 2011 fue votado uno de los 5 mejores *retailers* híbridos del mundo<sup>2</sup>. **El Corte Inglés** contaba con una tienda *online* (menos navegable pero más surtida y con el producto en inventario) el día en que **Amazon.com** lanzó la suya.

Nada permite una experiencia completa de compra como una tienda presencial. Incluso la peor localizada. Nada impide que los detallistas más enfocados en su consumidor, que hoy son los no presenciales, utilicen los espacios físicos de una forma diferente, más amable, relevante y resonante.

Las que no operan tiendas virtuales, ni conectan sus inventarios, pierden oportunidades únicas, posibles solo para ellas, ya que disponen de tiendas físicas (su mayor ventaja y también, mal utilizadas, su mayor riesgo). Los jugadores de *e-commerce* que se empeñan en no tener tiendas físicas no solo desprecian a todos los consumidores que no las incluyen entre sus alternativas, sino el hecho de que absolutamente todos sus patronos (salvo algún *freak*) compran en la calle, y la inmensa mayoría, mucho más en las tiendas *off* que en tiendas *online*.

<sup>2</sup> “The best *online retailers* – award shortlist announced”. The Independent, junio 2011.

**Cortefiel**, hoy, existe por **Springfield** y **Women'Secret**. **Inditex** hoy es 50% **Zara** y 50% cadenas que sirven al consumidor de otras edades, o al mismo cuando quiere vestirse de forma diferente.

Incluso si renuncia por convicciones fundamentalistas a tener una tienda *online*, un detallista físico no puede renunciar a todas aquellas prestaciones que convierten a los *best in class online* en los mejores. La utilización de herramientas de localización de producto en inventario de otras tiendas o centrales; la posibilidad de hacer un *pricing* dinámico en base a la disponibilidad y rotación en tiempo real del inventario; la disponibilidad y oferta de opciones de servicio de entrega o de envío a domicilio... y tantas otras opciones, son la rutina de **Amazon** o de **iTunes**.

En ningún lugar como en las **Apple Stores** es posible constatar ese “cruce de fronteras” entre los procesos *online* y la atención *offline*. Los detallistas presenciales deberían pasar más tiempo en este tipo de detallistas.

En este libro hemos abordado tres de las tecnologías destinadas a ser los pilares de la multicanalidad.

Todos los emprendedores *online*, desde las pequeñas *startups* hasta los tradicionales que lanzan un canal adicional, empiezan por el diseño de una página o el desarrollo de una aplicación en lugar de:

1. Planificar y desarrollar la función de *fulfillment*.
2. Reflexionar sobre si su categoría es amigable o resiliente al *e-commerce*, al *m-commerce* y qué supone si pertenece al segundo tipo.
3. El *timing* de entrada. Ya no es pronto para nadie, pero muchos entrantes a destiempo son basura ciberespacial.
4. Tener una marca o tener el tamaño de un incumbente solo es segundo a tener los recursos para organizar un *fulfillment* “*best in class*”. Las ventajas competitivas se renuevan frecuentemente, son intensivas en activos.

Las ventajas competitivas a prueba de incumbentes y de entrantes, puros e impuros, siguen siendo: precio, surtido, fiabilidad y confianza, comodidad (incluidas oportunidades que combinan lo físico con lo *offline*), *fulfillment* y costes ajustados.

Por tanto, ser pionero solo sirve a algunos pioneros, y los campos de batalla de las sucesivas “nuevas fronteras” están llenos de los que no aguantaron el ritmo de inversiones en marca, escala y *fulfillment*.

Si no se pueden o no se quieren destinar los recursos y atención necesarios a marca, escala y *fulfillment*, otra forma de muerte lenta es ponerse en manos de terceros intermediando en *e-commerce*. Solo supone ceder marca, precio y la forma en la que los comunica a fondo la multicanalidad y ello exige cambiar el modelo de *fulfillment*.

Los detallistas físicos no pueden renunciar a todas aquellas prestaciones que convierten a los *best in class online* en los mejores.

Cuando revisen las *economics*, la rentabilidad, los *discounters* van a entrar en masa. Tienen la proximidad y capilaridad para implantar los modelos intermedios. Algunos incluso la base de datos de fidelización. Y sobre todo el dinero. Las cotizadas, además, saben la antipatía que los analistas tienen por las empresas sobreinvertidas en un único canal, en un único país o en un único lo que sea. Tienen que priorizar la entrada ahí donde están mucho y la densidad es alta.

Los hipermercados tienen que revisar el modelo de *fulfillment*. Tienen que olvidarse de que el cliente vuelva al híper como lo hizo en el pasado, pero jamás a que renuncie a la variedad del híper presentada *online* y entregada en un depot en la calle “B” o la calle “C” donde vive, operada en franquicia por el vecino del entresuelo que ahora ha encontrado un trabajo ahí.

Los supermercados lo tienen todo. El surtido, la proximidad (equivocada), las secciones y las categorías, pero algunos están mal localizados. El “geocuponeo” puede ser útil. Si trabaja aquí, haga la compra *online*, recójala aquí, y también los cupones para la próxima. Si vive aquí, compre aquí, pero los cupones solo en los productos que no compra aquí desde hace meses. Trabajar con **ofertia.com** puede ser un modo de hacerlo.

Los detallistas multimarca o verticales “de ladrillo y cemento” que no lleguen ni sobrepasen entre un 10% y un 15% de sus ventas *online*, no han llegado aún a la línea de salida.

Hoy, la oportunidad de añadir canales digitales requiere un esfuerzo mayor que para un *e-commerce pure player* abrir puntos de *picking* o *flagships* para reforzar sensualmente la experiencia de compra.

Los mejores jugadores *online* conocen mucho mejor a su cliente y han conseguido crear una experiencia de compra única, cuyo traslado al mundo presencial (hoy) puede traer consecuencias sorprendentes. No está nada claro que ese tipo de transferencia de lo físico a lo no presencial albergue tanta oportunidad, pero hay muchos ejemplos para el pesimismo.



Los mejores jugadores *online* conocen mucho mejor a su cliente y han conseguido crear una experiencia de compra única.

Si los detallistas del FMCG –*fast moving consumer goods*– pudieran escoger su *timing* de entrada, escogerían que “se parara el tiempo”. Sin embargo eso no va a suceder. Los incumbentes (híper y súper) han de coger sus Apolos y sus Soyuz y transformarlos en una estación espacial, o mejor lanzar naves nuevas. Al fin y al cabo tienen marca y *know how* de atención. Pero tienen que aprovecharlos.

Si tiene usted tiendas en la playa, a partir de marzo y hasta noviembre recibimos la mayor parte de los 57 millones de turistas que nos visitan. ¿Por qué no empezar a trabajar con hoteleros, arrendatarios de apartamentos, líneas aéreas y tour operadores? ¿Recogió usted la dirección de *mail* del turista inglés que viene cada año y tan educado, tan tacaño, y que en su país ya hace casi 20% de sus compras *online*? ¿Viene en mayo? ¿Empezamos a “cuponear” a su móvil en marzo? El contexto de en dónde se producirá la compra es aquí, ¿qué le podemos contar sobre cómo florecen los almendros, la temperatura, el *revamping* de la tienda y la nueva selección de vinos y *snacks*?

¿Ha fichado su marca de vino a 10 de esos jóvenes que han salido de España en busca de oportunidad para que le ayuden a organizar la *premiere* del verano? ¿Puede visitar con ellos un tour operador y ponerlos a trabajar para él en programas en que solo las vacaciones son más centrales que su marca de cerveza?

¿Está usted satisfecho con su *fulfillment*? Usted, que hace pinitos en *e-commerce* y es español, debe conocer los mínimos en *fulfillment* que le van a exigir. ¿Está usted a la altura? ¿Pasa algo si contrata usted a un *supply chain manager* para *online* que sea inglés o alemán, uno que haya trabajado al servicio de consumidores muy exigentes, más exigentes que los españoles?

Todos los consumidores compran con las expectativas que desarrollan cuando compran a los *best in class*. Los consumidores hoy pasan muchas más horas que nunca buscando, comparando y saliendo a la calle, pero a comparar. Todo ello sin comprar. Leemos por todas partes que son más listos, y solo somos más pobres, y por lo tanto más prudentes.

Si es usted un detallista alimentario recuerde sus dos mantras: 1) Corra mucho o no llegará al mismo sitio y 2) escoja si quiere comer o ser comida. Hemos expuesto que *know how*, recursos, modelo de *fulfillment* malo, medio óptimo, marca, lealtad, surtido, experiencia de compra satisfactoria, localización, densidad,... están repartidas de manera desigual entre ustedes. Y que ello no implica nada más que no hay un modelo único, pero sí las ideas con las que abrimos la sección 3 (infraestructura de *fulfillment*, encaje, *timing*, marca, escala y siempre, siempre, dinero). Si no tiene dinero, aplique a conseguirlo su creatividad, o el último que le quede, porque a falta de billetes, este perro no cazará.

Si no acaba de salirle rentable su canal *online*, sospecha que no le va a salir rentable, y no tiene ni idea ni ganas para seguir, busque ayuda. Usted no tiene que saber de esto también, pero no puede ignorarlo.



Dos mantras para el detallista alimentario:  
1. Corra mucho o no llegará al mismo sitio  
2. Escoja si quiere comer o ser comida.

Escoja muy bien el modelo de hoy para que pueda transformarse en el de mañana. De hecho, usted escoge el modelo de mañana y usa el de hoy para entenderlo. Hay suficiente experiencia a su alrededor, acumulada, para no repetir los errores de los pioneros. Aprendizaje de ellos. Créase los errores de aquellos como si le hubiese sucedido a usted. Los errores de los demás son lecciones gratuitas para usted.

Busque un pionero y que le cuente en detalle sus experiencias, qué salió bien y qué salió mal. Comparta sus aprendizajes ya que ni él ni usted tienen recursos para repetirlos.

Busque la vía de en medio. **Condis**, en 2001, fue pionero en muchas de las recomendaciones de este estudio escrito años después. 2013 tiene su propia colección de dilemas.

Muchos fabricantes tienen estas opciones multicanal a su alcance. Por supuesto, necesitan tener un producto relevante, diferenciado y atractivo. Las excusas para renunciar a contar también con un canal directo, para construir un medio que le permita recuperar el destino de un tercio de las ventas, se están agotando. Y la realidad del mercado –con unos jugadores de *e-commerce* más sofisticados que nunca y unos detallistas que le ponen mucho tiempo y esfuerzo a sus tiendas, algo menos a sus opciones no-de-tienda y mucho tiempo a desarrollar sus marcas propias, a ser marquisitas– debería haberles inspirado hace años.

Si usted es fabricante, y hoy fuera 2016, imagine un mundo en que los *discounters* implantan, con éxito, una fórmula multicanal contemporánea. En proximidad, baratos, cómodos y modernos. Es 2016, ¿está usted mejor o peor que hoy?

Si está peor, ¿no debería haber empezado hoy? ¿Cuántas excusas mejores que las que usted ha escuchado en empresas como la suya, con marcas apreciadas que todos quisiéramos comprar (menos los compradores de sus clientes, los detallistas), va a necesitar para ponerse en marcha?

Mire usted a **Nestlé** con **Nespresso**, con **Optifast**, con **Jenny Craig**, con **Maison Cailler**, con **NHS** (*Nestlé Health Science*) y su trabajo en *pharma*, es un ejemplo de que es posible hacerlo. Mire a **Coca-Cola**, **Vueling**, **Rituals**, **Cadbury Schweppes**, **Bacardi**, **Tous**, **Puig**, **Diesel**, **Montblanc**, **Estée Lauder**, **Moritz**, **Apple**, **Selfridges**, **Hudson Bay**, **Neiman Marcus**, **Foot Locker** o **Desigual**, son ejemplos no solo de que se puede hacer, sino de que se debe hacer.

Busque inspiración en ellos, que lo han hecho posible. ¿No es tiempo que mire a tantas empresas que han afrontado, por fin, este reto y eliminado las barreras a la ambición en la decisión de llegar al mercado?

La experiencias multicanal de **Nestlé**, **Coca-Cola**, **Cadbury Schweppes**, **Bacardi**, **Puig**, **Montblanc**, **Estée Lauder**, **Moritz**, **Apple**, etc., debería inspirar a los fabricantes.



