

Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más)

Un proyecto conjunto de IBM y la New York University Stern School of Business



Contenido

- 2 Introducción
- 3 Un nuevo déjà vu
- 3 Transformaciones de la distribución minorista en el pasado
- 6 Lecciones aprendidas mirando hacia el 20/20
- 7 Retail 2020
- 9 Implicaciones para los distribuidores en la actualidad
- 11 Conclusiones
- 11 Más información
- 11 Reconocimientos

Introducción

Ir de compras forma parte de todas las culturas, a veces para satisfacer las necesidades básicas cotidianas, en otras ocasiones se trata de una apasionante aventura de descubrimiento y diversión. Así ha sido durante más de 100 años. A lo largo de todo ese tiempo, la distribución minorista¹ ha evolucionado desde las pequeñas tiendas "de la esquina" regentadas como negocio familiar a gigantes corporaciones globales que gestionan grandes superficies en las que se ofrece de todo: desde comida hasta ropa.

Por el camino, la distribución se ha convertido en una parte fundamental de la economía global. Tan solo en los Estados Unidos, por ejemplo, el consumo agregado representa en la actualidad el 70 por ciento del producto interior bruto (PIB).

La evolución del comercio minorista afecta a todo el mundo. Hemos visto en el pasado cómo los distribuidores pasaban de grandes edificios en las ciudades a tiendas especializadas en centros comerciales del extrarradio y, más tarde, a formatos de grandes superficies en las que se ofrecen amplias selecciones de artículos rebajados. Actualmente somos testigos de la transformación más profunda que ha experimentado el sector de la distribución. Estamos percibiendo cambios significativos en el modo, el lugar y el momento en el que compran los consumidores. Estos cambios transformarán de nuevo el paisaje de la distribución, puesto que los consumidores eligen a los distribuidores que evolucionan para adaptarse a ellos, mientras que los demás se ven obligados a cerrar.

En este informe de IBM se esbozan las características que tendrá la distribución en el año 2020 y se señalan las implicaciones para los distribuidores en la actualidad. Para prosperar, éstos tendrán que replantear sus estrategias y los factores que les pueden diferenciar del resto. Los clientes del año 2020 así se lo exigirán.

¿Está preparado para esos cambios? Mucho nos tememos que no tiene alternativa.

¹Nota de Traducción: A lo largo del documento utilizaremos el concepto "distribución minorista" o simplemente "distribución" (*retail* en inglés) para denominar al sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a un gran número de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final

Un nuevo déjà vu

La crisis no ha tenido piedad con los distribuidores. Los que jugaban con menos ventaja han sido vendidos o han tenido que salir del sector cuando el consumo se ha retraído, lo que ha derivado en un desplome de las ventas. Los consumidores han visto diezmado su patrimonio a medida que sus fondos de pensiones y sus casas perdían gran parte de su valor. Estas pérdidas, unidas a las continuas altas tasas de desempleo, han reducido la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a gastarse en ellos mismos y en los demás. Este cambio no es temporal. Se ha convertido en lo que denominamos “la nueva normalidad” y es lo que alimenta los debates entre los directivos del sector de la distribución, ya que deben plantearse cómo se pueden adaptar a esta nueva realidad.

Por otro lado, se están produciendo sutiles cambios en los mercados de consumo que están convergiendo con las innovaciones en la distribución a raíz de la irrupción de Internet, unas innovaciones que están redefiniendo la estructura del sector tal y como lo conocemos. Resulta complicado evidenciar estos sutiles cambios hasta que el impacto global no es evidente, especialmente cuando obtener resultados día tras día se ha convertido en algo tan complicado. Muchos distribuidores aún no han abordado los cambios que se están produciendo

Es algo que no nos suena a nuevo. El sector ya ha vivido antes drásticas transformaciones. Éstas se han debido a cuatro factores externos: la situación económica, los cambios demográficos, el comportamiento de los clientes y las innovaciones tecnológicas. Si queremos anticipar cómo serán las cosas en el año 2020, conviene revisar en primer lugar, las transformaciones anteriores del sector para ver qué nos han enseñado esos cambios y hasta qué punto son aplicables a los acontecimientos que están redefiniendo el sector de la distribución en la actualidad.

Transformaciones de la distribución en el pasado

La historia del sector de la distribución es larga si nos remontamos hasta los mercaderes y comerciantes de la Edad Media. Durante miles de años, estos comerciantes trabajaban a nivel local con mercancías que con frecuencia se limitaban a una sola categoría de productos. Todo eso cambió con la era postindustrial. Al incrementarse los ingresos y al emerger la clase media, también aumentó el deseo de los consumidores por los bienes de consumo. Así, podemos decir que la distribución minorista moderna empezó a emerger cuando los canales de distribución empezaron a evolucionar. Desde entonces, este sector ha crecido exponencialmente hasta convertirse en uno de los más importantes de la economía. Si repasamos la historia reciente de la distribución, tomando como referencia su evolución en un mercado como el de Estados Unidos, podemos distinguir cuatro periodos diferenciados que han definido el sector tal como lo conocemos en la actualidad.

1900 - 1945: eclosión del comercio minorista moderno

A principios del siglo XX, la distribución en Estados Unidos estaba dominada mayoritariamente por comerciantes que operaban con pedidos por correo y ofrecían un amplio surtido de prácticamente todo lo que había disponible en el mercado. Los líderes eran **Sears, Roebuck and Co., Montgomery Ward, Inc. y J.C. Penney Company, Inc.**, que publicaban catálogos “enciclopédicos” que se convirtieron en un artículo imprescindible en cualquier hogar de Estados Unidos. En las pequeñas ciudades había tiendas independientes y colmados, como **F. W. Woolworth Co., S. S. Kresge Company, T.G.& Y. Stores Company y W. T. Grant Stores** que ofrecían artículos básicos para el día a día.

En las grandes ciudades, los grandes almacenes (enormes edificios repletos de prendas bonitas, accesorios y artículos del hogar procedentes de todo el mundo) se convirtieron en los destinos de compras de los consumidores más prósperos. Estos gigantes del consumo ofrecían artículos nuevos y exclusivos y propiciaron el nacimiento de lo que se ha dado en llamar “ir de escaparates” como forma de entretenimiento para los consumidores “aspiracionales”. **Macy’s, Wanamaker’s, Lazarus y Dayton’s** fueron los más populares en su época.

En este periodo asistimos a la eclosión de innovaciones tecnológicas que transformaron por completo el modo de comprar. Inventos como el automóvil, el celofán y los congeladores (seguidos de los frigoríficos) proporcionaron el estímulo para el desarrollo del concepto del supermercado. Estos distribuidores ofrecían la posibilidad de comprar una amplia variedad de alimentos y artículos del hogar en una única ubicación y a precios asequibles. Uno de los pioneros de este concepto en Estados Unidos, The Great Atlantic & Pacific Tea Company, más conocida como **A&P**, se convirtió en el principal distribuidor mundial, puesto que ocupó a lo largo de 40 años.

1945 - 1975: el *baby boom* estimula el crecimiento tras la guerra

Al finalizar la segunda guerra mundial, el mundo entró en un periodo de reconstrucción y crecimiento que afectó a las necesidades de los clientes en todos los ámbitos. Se multiplicó el índice de natalidad, lo que llevó a un *boom* demográfico cuyas consecuencias aún se dejan sentir hoy. Tan solo en Estados Unidos, los hijos del *baby boom* (los nacidos entre 1946 y 1964) alcanzaron la cifra de 79 millones. Este segmento de la población vendría a definir las tendencias en el sector de la distribución durante una generación.

Los distribuidores respondieron a la demanda de consumo a medida que ésta se aceleraba. Siguieron a los consumidores a los barrios de las afueras que se fueron creando a lo largo de las nuevas autopistas interestatales y construyeron grandes superficies de compras convenientemente situadas cerca del lugar de residencia de sus potenciales clientes. Estos centros comerciales se convirtieron en los nuevos destinos para los distribuidores, grandes almacenes de artículos para el hogar, cadenas nacionales y otras tiendas especializadas más pequeñas, todo ello en una práctica ubicación. Las tiendas especializadas eran pequeños establecimientos muy específicos que ofrecían un surtido limitado de artículos. El prolífico desarrollo de centros comerciales catapultó al éxito a muchos de esos distribuidores, como **Gap, Inc. (The Gap)** y **Limited Stores, LLC (The Limited)**, que ganaron presencia en todo el país.

Las innovaciones tecnológicas estimularon la aparición de un nuevo “mercado de masas” a medida que las televisiones en cada hogar y los periódicos en cada quiosco crearon los medios idóneos para que los fabricantes y los distribuidores llegaran a los consumidores con ofertas publicitarias y anuncios promocionando sus marcas. Las tarjetas de crédito fomentaron la aparición de consumidores “dispuestos a comprar” y los distribuidores respondieron desplegando modernos terminales de punto de venta y las lectoras de tarjetas de crédito que les permitían sacar partido de esta nueva alternativa de pago. Al final de este periodo, había más de 2000 centros comerciales y más de 20 cadenas de grandes almacenes en los Estados Unidos. **Federated Department Stores, Inc., Allied Stores Corporation, The May Department Stores Company, Associated Dry Goods, Dayton Hudson Stores** y **Sears** crecieron durante este periodo esforzándose por dar respuesta a la demanda creciente de consumo.

El año 1962 supuso un hito muy importante en el ámbito de la distribución en Estados Unidos. A raíz de la derogación de una serie de leyes de comercio justo que restringían los precios con descuento y del gran crecimiento en el gasto del consumidor, surgió una nueva forma de distribución minorista denominada “tienda descuento”². En 1962 **Wal-Mart Stores, Inc., Kmart, Target** y **Woolco** abrieron su primer establecimiento. El objetivo de estas tiendas era satisfacer las necesidades de los clientes en materia de artículos para el hogar y ropa de marca a precios por debajo de los sugeridos por los fabricantes (PRVP). Construyeron grandes establecimientos con aparcamientos gigantes donde se ofrecía un servicio limitado en un entorno de tienda minimalista. Su estructura de bajo coste les permitió convertirse en líderes en precios y esa ventaja les aportó rápidamente un gran crecimiento que los convirtió en los nuevos líderes del sector.

²NdT: Denominada en inglés como *discount store*, o simplemente *discount*

1975 - 2000: las fragmentaciones del mercado de masas

A medida que los hijos del *baby boom* fueron cumpliendo los 30 y los 40 años y sus ingresos aumentaron, continuaron gastando en ellos mismos y en sus familias. La evolución de sus necesidades les llevó a superar las de sus padres, hasta alcanzar áreas de autoexpresión que empezaron a definirlos como individuos. En Estados Unidos, la guerra de Vietnam, los movimientos por los derechos de las mujeres, los movimientos por los derechos civiles y el rock and roll contribuyeron a crear una nueva conciencia entre los hijos del *baby boom* de que controlaban el futuro y de que eran diferentes de las generaciones anteriores. Ser diferente se puso de moda, lo que contribuía a alejarles de la "uniformidad". Este cambio empezó a generar grietas en el mercado de masas a medida que individuos con distintas necesidades tomaban el control y mostraban que tenían en realidad necesidades muy distintas de las de sus padres.

Los distribuidores volvieron a responder ante esta evolución del mercado. Las tiendas especializadas se adaptaron a la necesidad del consumidor de expresarse de otra forma y prosperaron. Incluso las tiendas descuento se vieron obligadas a especializarse cuando un nuevo modelo de "gran superficie", que ofrecía un amplio surtido de una única categoría de artículos, hizo su aparición en escena. A raíz de una idea de finales de los 50 de Charles Lazarus, fundador de **Toys"R"Us, Inc.**, estos denominados *category killers*, crecieron exponencialmente en los años 70 y 80 en muchos segmentos de productos: artículos de deporte, electrónica, material de oficina, bricolaje, muebles y decoración, libros e incluso artículos para mascotas.

Junto con las tiendas descuento y las tiendas especializadas, los *category killers* empezaron a hacerse con una cuota significativa antes copada por los grandes almacenes, lo que llevó a éstos a fusionarse o, en muchos casos, directamente a la quiebra. **Walmart** emergió como el claro líder del mercado y obligó a muchos *discount* tradicionales a cerrar, ya que su cadena de suministro y su sofisticado uso de los sistemas de información les proporcionaban un liderazgo indiscutible en precios. Entre los 100 principales *discounters* que operaban en 1976, solo 24 permanecían en el negocio en 1992.

Al final de este periodo empezamos a percibir lo que se convertiría en la siguiente revolución en el ámbito de la distribución. Gracias a la aparición de Internet en 1991, el comercio electrónico o *e-commerce* como se le denominó, empezó a dejarse ver en el mercado. La generalización de los ordenadores personales y la disponibilidad de Internet marcaron un cambio súbito en la innovación, no solo en la distribución sino también en todos los aspectos de la vida de los consumidores.

2000 - Presente: los consumidores toman el mando

El siglo XXI empezó de un modo poco propicio para los distribuidores. El nerviosismo por el efecto 2000 y las grandes expectativas generadas alrededor del comercio electrónico, que estimuló muchas empresas con modelos de negocio cuestionables como **Webvan** y **eToys.com**, ocasionaron una burbuja especulativa que acabó por estallar, lo que se ha llamado el "pinchazo de las punto com". El índice de valores tecnológico NASDAQ bajó de los 5.000 a los 1.500 puntos en dos años, lo que hizo pensar a muchos que el potencial del comercio electrónico se había sobrevalorado. Sin embargo, se equivocaban.

Gracias a su enorme ventaja en términos de surtido, conveniencia y precios, así como a su capacidad para proporcionar información ampliada de expertos y comparativas entre productos de forma instantánea, Internet se ha convertido rápidamente en una alternativa muy seria para comprar frente a los distribuidores tradicionales con tiendas físicas. Con un crecimiento que quintuplica el del sector de la distribución tradicional, tan solo en Estados Unidos el comercio electrónico está cerca de alcanzar en la actualidad una cuota de mercado de 155.000 millones de euros y los analistas esperan que supere los 390.000 millones de euros en esta década.

Amazon.com, Inc., fundada en 1995, se ha convertido rápidamente en un gran bazar de multitud de categorías de productos al ofrecer un surtido sin igual, ofertas personalizadas, alta disponibilidad de productos, entregas a bajo coste, un proceso de pago sencillo y unos precios competitivos. Es probable que Amazon alcance los 40.000 millones de euros de facturación este año o el que viene y, dado su ritmo de crecimiento, podría superar los 80.000 millones de euros en

2015. Habrá alcanzado estos objetivos en la mitad de tiempo que tardó Walmart en conseguirlos. Mientras tanto, Amazon al igual que otros distribuidores online, están forzando a los distribuidores tradicionales a replantearse sus propuestas de valor y a adoptar el modelo de distribución multicanal como único modo de supervivencia. Sin duda, el margen de tiempo del que disponen estos distribuidores tradicionales es escaso.

Lo que hemos aprendido con una perspectiva de 2020

Si echamos la vista atrás para examinar las transformaciones del sector, veremos claramente que todas ellas nos han enseñado cuatro aspectos fundamentales. Comprender estas lecciones debe ayudar a los distribuidores a abordar mejor los cambios que se están produciendo en la actualidad.

1. El ritmo de cambio se acelera, luego la ventaja competitiva se erosiona más rápidamente.

Los grandes almacenes mantuvieron su ventaja competitiva y prosperaron durante más de 100 años. Las tiendas *discount* y los *category killers* han visto cómo su ventaja competitiva se erosionaba en los últimos 50 años. Nuevos modelos de distribución seguirán evolucionando más rápidamente y, mientras lo hacen, plantearán nuevos retos a los que crean que su posición de mercado es sólida. Nada dura para siempre.

2. Todas las estrategias acaban siendo obsoletas, pero es posible reposicionarse con éxito si se perciben a tiempo los cambios que se producen.

De lo anterior se puede deducir que todas las estrategias de los distribuidores acaban fracasando de algún modo. Dada la naturaleza de las innovaciones y los cambios en el mercado de consumo, seguirán surgiendo competidores mejor posicionados con una propuesta de valor más convincente. Nadie es inmune a ello, incluso los distribuidores más sólidos, entre los que destacan algunos fracasos recientes como **Borders Group, Inc., Loehmann's Inc., Circuit City Stores** y **A&P**. La historia del sector está plagada de gran

cantidad de distribuidores importantes que no vieron con suficiente antelación cómo cambiaba el mercado para adaptar su posicionamiento. No obstante, unos cuantos sí que aprendieron del pasado y han conseguido redefinir su posición competitiva. Distribuidores como Macy's, J.C. Penney y Dayton's (en la actualidad Target) son algunos de los que han hecho un buen trabajo en este sentido, aunque la lista acabe resultando bastante corta.

3. Cambios fundamentales en los canales de distribución han generado importantísimas deslocalizaciones y oportunidades para nuevos modelos de negocio.

Si consideramos los principales agentes del sector de distribución en sentido amplio (fabricantes, mayoristas, distribuidores minoristas y consumidores) es evidente que la influencia sobre los precios, la disponibilidad de los productos y la innovación de los mismos ha cambiado con el tiempo. A principios del siglo XX, los fabricantes lo controlaban todo. Con el tiempo, el control ha cambiado de manos en el caso de muchas categorías de productos, hasta el punto de que el consumidor es el que manda actualmente. Internet ha proporcionado la transparencia, la información y las opciones que permiten a los consumidores trasladar la demanda rápidamente a los distribuidores y a las marcas que prefieren. Conservar la fidelidad y la confianza del cliente es mucho más difícil, pero también es más importante que nunca, ya que los consumidores pueden cambiar de tienda favorita en un segundo, si no están satisfechos. Conocer al consumidor, su comportamiento a la hora de comprar y cómo influir en él se ha convertido en una ciencia. Las marcas y los distribuidores de éxito tendrán que aprender a adaptarse a esta realidad.

4. La innovación y los avances tecnológicos han redefinido periódicamente y volverán a definir la distribución.

En 1942, el economista Joseph Schumpeter acuñó el término "destrucción creativa" para describir el doloroso proceso por el que la innovación y los avances tecnológicos convertían en más eficaz a un sector industrial al tiempo que arrinconaban a las empresas más obsoletas y con menor capacidad de adaptación. La destrucción creativa ha transformado el sector de la distribución durante los últimos 100 años y lo está

volviendo a hacer. Internet, las plataformas móviles, las redes sociales, los sensores inteligentes y los recomendadores de compras (los llamados "agentes inteligentes") están transformando la manera de comprar de los consumidores y, al mismo tiempo, destruyendo los modelos de negocio tradicionales. Muchos distribuidores de éxito actuales no sobrevivirán a esta transformación. Otros quizás sí.

Retail 2020

A media que nos acercamos al año 2020 y teniendo en cuenta que estamos en medio de un movimiento sísmico que hace tambalear el panorama del comercio minorista, es necesario señalar que este sector cambiará drásticamente de aquí a 2020. Basándonos en lo que vemos en el mercado actual y en lo que hemos aprendido de las anteriores transformaciones, estos son algunos de los cambios que podemos prever, junto con el impacto que tendrán en los minoristas actuales.

- **Los hijos de la llamada "generación del milenio" habrán tomado el control.**
Los hijos del *baby boom* habrán cumplido entre 60 y 70 años en 2020 y aún se verán afectados financieramente por la recesión. Preocupados principalmente por su asistencia sanitaria, el cuidado de sus familiares de más edad, sus hijos sin empleo e intentando recuperar los ahorros para su jubilación, ya no podrán gastar lo mismo en productos de consumo superfluos. Los hijos de la generación del milenio, que habrán llegado al final de la treintena en 2020, y cuyo número es similar a los de los hijos del *baby boom* (aproximadamente unos 80 millones) serán el principal objetivo para los minoristas en 2020. Valoran la calidad sobre la cantidad, sienten una motivación real por las causas sociales y han crecido utilizando Internet para todo. Los distribuidores que puedan atraer a este grupo y ofrecerles los productos y las experiencias que valoran serán los que tengan más éxito.
- **Los consumidores seguirán siendo "bipolares".**
Mientras los consumidores han tenido que ajustar su comportamiento de gasto y compras en los últimos años, en vista de que ya no disponen de tantos ingresos y de que su poder adquisitivo se ha visto reducido, hemos percibido cómo las marcas de lujo y los *discounters* con modelos de precios ajustados aguantaban. En cambio, los distribuidores

posicionados en el segmento medio han visto cómo se reducía su cuota de mercado. Esta tendencia continuará hasta 2020 y este segmento medio aún se contraerá más, en especial en los Estados Unidos, aunque también en otros mercados maduros, lo que dará lugar a lo que algunos analistas han dado en llamar el efecto "reloj de arena". Los distribuidores posicionados en el segmento medio tendrán que replantearse sus propuestas de valor para evitar la pérdida continua de cuota de mercado.

- **Los países emergentes ofrecen oportunidades de crecimiento.**
Aunque el segmento medio se está contrayendo en algunos ámbitos, crecerá rápidamente en mercados emergentes como Brasil, China e India, lo que hará surgir atractivas oportunidades de crecimiento para los minoristas que tengan las marcas, los recursos y las propuestas de valor necesarios para competir de forma eficaz. A pesar de las barreras políticas y culturales que pueden suponer un riesgo para emprender negocios en esos mercados, la magnitud real de la oportunidad y la demanda de productos de consumo, moda y marcas convierten a estos mercados en mercados muy atractivos. Por ejemplo, se espera que China sea el mercado más grande para artículos de lujo en 2020. Ya estamos viendo muchos ejemplos de distribuidores con marcas potentes que se trasladan a mercados emergentes. Veremos cómo esta tendencia se acentúa a medida que los distribuidores con recursos van a por su público objetivo donde quiera que esté.
- **Demasiado espacio para tan pocas ventas.**
Aunque se trata principalmente de un fenómeno básicamente estadounidense, el exceso de superficie de venta para la distribución se convertirá en un problema también en otros mercados del mundo. Los Estados Unidos multiplicaron por más de dos la superficie dedicada a centros comerciales (desde los 3.300 millones de metros cuadrados en 1980 hasta los 7.200 millones de metros cuadrados en 2010), a un ritmo mucho más rápido del que el crecimiento de las ventas en el sector garantizaba. La cantidad de locales vacíos en los centros comerciales se incrementa considerablemente. Si consideramos que la mayoría de previsiones de ventas minoristas durante esta década apuntan a un crecimiento lento (alrededor del 2 o el 3% anual), la mayor parte procedente del crecimiento más rápido de las ventas online, veremos que el problema del espacio solo puede empeorar de aquí a 2020.

- **El comercio electrónico plantea retos para el modelo de negocio de la mayoría de distribuidores con tiendas físicas.**

En el año 2020, se prevé que las ventas online en Estados Unidos alcancen los 390.000 millones de euros o el 20% de las ventas de la distribución no alimentaria. Para muchos tipos de distribuidores, la relación entre el porcentaje y el total de ventas podría ser incluso superior, ya que el comercio electrónico sigue creciendo y superará con mucho el crecimiento global de las ventas del sector en su totalidad. A ello contribuirá en gran medida la proliferación del uso de dispositivos móviles para realizar compras online. Los distribuidores tradicionales seguirán viendo cómo se erosiona su productividad respecto a ventas en las tiendas físicas, mientras se esfuerzan por redefinir el rol de la tienda en un mundo donde la generación del milenio llevará la batuta. Atrapados por contratos de arrendamientos a largo plazo y una menor demanda de espacio para el comercio, les será difícil reducir superficie de venta con rapidez, lo que hará que los distribuidores se vean afectados por muchas tiendas con un ratio bajo de ventas por metro cuadrado. Aunque este cambio probablemente tendrá un impacto mayor en las grandes superficies, en un principio, todos los distribuidores se verán afectados por el cambio de hábitos hacia un peso mayor del canal online, a menos que se cree una propuesta de valor diferenciadora que explote las ventajas de las tiendas físicas de un modo más efectivo. La ventaja competitiva basada exclusivamente en el precio o la amplitud del surtido será la que corra más riesgos, ya que Internet neutraliza considerablemente dichas ventajas.

- **Las plataformas móviles, los sensores inteligentes y las redes sociales fomentan nuevas formas de compra**

El creciente volumen de compras por medio de dispositivos móviles permite que las ofertas se contextualicen y personalicen, lo que lleva la llamada compra inteligente a un nuevo nivel. A medida que más tiendas ofrezcan conexión Wi-Fi y empiecen a utilizar detectores inteligentes, los consumidores podrán utilizar servicios basados en su ubicación dentro de las tiendas de manera que les resulte más fácil comprobar la disponibilidad de los artículos, localizarlos, identificar alternativas y encontrar artículos complementarios. Las ofertas serán en tiempo real e individuales, lo que generará unas propuestas de valor más adecuadas para los clientes y mayores niveles de conversión para los distribuidores. Equipado a su vez con dispositivos móviles, el personal de tienda podrá aportar valor real a los clientes mientras compran. La función del personal de tienda se redefinirá como la de un “especialista de soluciones” que puede encontrar la asociación perfecta entre los productos y servicios que ofrece y las necesidades exactas de los compradores, de forma similar a lo que hacen los empleados de Apple en sus tiendas actualmente. Ello exigirá un conocimiento del negocio que trascienda los límites de la empresa y permitirá a los distribuidores interactuar sin obstáculos con clientes individuales a lo largo del proceso de compra (desde la fase de descubrimiento hasta la adquisición y el soporte). Los “consumidores inteligentes” del futuro, como los denomina IBM, exigirán que todos los distribuidores hagan frente a las nuevas formas de compra y al modo en que esperan ser atendidos.

- **Cuatro gigantes están transformando el panorama de la distribución**

Aunque los distribuidores tradicionales se esfuercen por responder a estos cambios, tendrán que enfrentarse a un tipo de empresas competidoras online cuya actividad se centra en sacar partido de su velocidad, flexibilidad, conocimiento de la tecnología y modelos comerciales con el fin de ofrecer novedad, selección, comodidad y valor de la manera más innovadora. Distribuidores como **Amazon, Gilt Groupe, Inc., Rue La La, Alice.com, Inc. y Groupon, Inc.** ya amenazan con romper el modelo de negocio de muchos distribuidores tradicionales. En los últimos años hemos visto quiebras importantes de distribuidores tradicionales que no han podido con sus competidores. Quizá la mayor amenaza, sin embargo, proceda de cuatro gigantes que han basado su potencial y su fortuna en el control de los distintos aspectos de la experiencia de compra online y que seguro continuarán mejorando su actividad hasta 2020. **Amazon** ofrece la selección online más amplia a través de sus propios productos y relaciones comerciales y cada mes ofrece nuevas categorías de productos. Está invirtiendo en infraestructura que le permita ir siempre por delante en términos de tecnología y logística y, con su programa Amazon Prime, ha encontrado un modo de ofrecer aún más comodidad y valor. **Google** desea convertirse en el primer lugar al que los consumidores acuden para encontrar los productos que buscan. Al controlar la búsqueda de productos, Google puede influir en dónde compran sus clientes y, gracias a Google Offers y Google Wallet, puede personalizar una compra irresistible y ayudar con la transacción del pago. A lo largo de este proceso, Google averiguará más datos sobre la persona que realiza la compra, lo que compra y dónde lo compra y estará en posición de influir en todo ello. **Facebook** sabe lo que nos "gusta", de quién nos gusta recibir consejos y, en algunos casos, qué hemos comprado. Aunque Facebook no ha encontrado aún un modo convincente de rentabilizar estos activos, sigue constituyendo una amenaza notable. Si Facebook consigue idear un modo de convertir sus activos en influencias de compra, sin alienar sus principios de red social, también tendrá un control

considerable sobre el futuro comportamiento de compra del consumidor. **Apple Inc.** ha establecido el estándar en lo que concierne a la experiencia de compra en la tienda. Evidentemente sus productos innovadores destacan a Apple del resto, aunque lo que ha convertido a Apple en líder del mercado es el modo en que combina este aspecto con el diseño de sus tiendas, su personal y sus servicios en tienda y online. Con una apuesta firme por sus productos y tiendas, Apple tiene la capacidad de capturar una cuota aún mayor del gasto del consumidor.

Implicaciones para los distribuidores en la actualidad

Para competir y tener éxito con el horizonte en 2020, los distribuidores tendrán que abordar los retos que surjan y, en muchos casos, cuestionar sus propuestas de valor actuales para asegurarse de que se diferencian y son lo suficientemente atractivas para los clientes a los que se dirigen. Para la mayoría, esta será una tarea ardua, ya que significa redefinir por completo el papel de la tienda y la manera en la que ésta se puede convertir en un activo, y no en un lastre.

Mientras los distribuidores con tiendas físicas se preparan para la batalla con los comerciantes online, deben transformarse en verdaderos negocios multicanal sin fisuras. Para ello, existen varios ámbitos a los que pueden recurrir para alcanzar una ventaja competitiva.

1. **Encontrar las maneras de atraer a la generación del milenio.** Serán los consumidores objetivo para la mayoría de categorías de artículos. Si se les comprende, se adoptan nuevos enfoques de compra y se conecta con ellos individualmente, se contará con unos cimientos sólidos para lograr una estrategia ganadora.
2. **Invertir en la creación y en el mantenimiento de una marca potente y atractiva.** Poseer o controlar una marca potente y ofrecer productos exclusivos e irresistibles dentro del paraguas de la marca será la base de una propuesta diferenciada.

Ofrecer simplemente marcas de otros sin añadir un valor significativo ya no es suficiente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. En un mercado en el que cualquiera puede compartir al instante su experiencia con centenares o miles de personas, es necesario disponer de una marca potente, así como de una manera rigurosa de medir su percepción.

3. Reducir superficies caras. Con una cuota cada vez mayor de ventas provenientes del canal online, la reducción del espacio de tienda se convertirá en un problema cada vez mayor para muchos distribuidores. La redefinición de finalidades y la eliminación del espacio y las ubicaciones improductivas serán de vital importancia para mantener el nivel de productividad necesario para proporcionar los beneficios adecuados.

4. Facilitar la compra cuando sea y donde sea. Es necesario ser creativo a la hora de atraer al consumidor a donde haga falta para facilitarle al máximo sus compras. *Pop up shops*, quioscos y pantallas inteligentes integrados con dispositivos móviles pueden ofrecer una experiencia multicanal que atraiga al cliente. Es evidente que los distribuidores tienen que adoptar con convicción plataformas de compra para consumidores de todo tipo (por ejemplo, móviles) e integrarlas en su combinación de canales.

5. Hablar con los clientes personalmente. Los distribuidores online saben quiénes son sus clientes y están en posición de adaptar sus mensajes y ofertas a cada individuo de un modo que se suma a la experiencia de compra total. La mayoría de distribuidores con tiendas físicas deberán hacerlo para seguir siendo relevantes para sus clientes. Para asegurarse de que los mensajes de marca y las ofertas se perciban y se comprendan, tendrán que seducir al cliente con un diálogo coherente que refleje los conocimientos que tienen sobre sus necesidades, deseos y acciones anteriores. Generar ofertas en tiempo real enfrentándose a la vez con los retos de privacidad, marketing y Tecnologías de la Información será difícil, pero en el año 2020 será la forma normal de comunicarse con los clientes.

6. Convertirse en un operador de bajo coste en su segmento. Las comparativas de productos y precios serán más fáciles y más relevantes en 2020 y serán el punto de partida para la mayoría de decisiones de compra. Competir

contra los distribuidores online exigirá un modelo de negocio más flexible, de manera que, cuando se tenga que competir en precio, se pueda. La adopción y la integración de la tecnología y los costes variables de las funciones no estratégicas seguirán siendo, sin duda, una competencia clave de los distribuidores líderes en 2020.

7. Utilizar la tienda y la tecnología como arma competitiva.

Los consumidores tienen que sentirse motivados para visitar una tienda cuando es probable que haya alternativas de compra más convenientes. Debe dárseles un buen motivo para hacerlo. La tienda debe ofrecer un entorno que convierta la compra en una experiencia positiva que aporte un valor irresistible frente a otras alternativas. La experiencia de compra no ha cambiado mucho, desde el punto de vista del consumidor, durante más de 30 años. Los distribuidores tienen la capacidad de integrar la tecnología basada en análisis y geolocalización para idear nuevas maneras de atender a sus clientes. Tanto si se trata de algo nuevo y exclusivo, como de una ubicación visualmente atractiva o divertida o de servicios con valor real, el listón estará mucho más alto para el consumidor de 2020 que para los clientes actuales.

8. Invertir en personal que resuelva los problemas del cliente.

Los distribuidores se han pasado años reduciendo costes de plantilla en las tiendas para poder ofrecer mejores resultados financieros. En la mayoría de los casos, el personal actual de las tiendas tiene una desventaja real cuando se le solicita que atienda a los clientes. No han sido seleccionados ni formados correctamente para esa función. Es probable que no tengan dispositivos móviles tan buenos como sus clientes. No están tan informados sobre lo que ofrece el mercado como sus clientes. Y, por último, dadas todas las tareas de oficina que tienen asignadas, les queda poco tiempo o motivación para ayudar a los clientes, aunque cuenten con el equipo adecuado. Los distribuidores de éxito en 2020 tendrán que replantearse la función del personal de las tiendas y el modo como éste se forma y se evalúa a fin de que se conviertan en uno de los motivos por los que los consumidores van a comprar a sus tiendas.

Conclusiones

El sector de la distribución es dinámico y, como se ha demostrado a lo largo de la historia, ha sufrido transformaciones drásticas que lo han hecho todavía más dinámico. Nadie sabe exactamente qué deparará el futuro y, por lo tanto, es difícil saber exactamente cómo prepararse. Sin embargo, lo aprendido en el pasado y las condiciones actuales ofrecen una hoja de ruta bastante clara.

No hay duda de que estamos *reinventando el sector de la distribución*, una vez más. La cuestión es si usted dispone de una estrategia convincente que pueda hacerle destacar del resto y que pueda satisfacer las necesidades de los clientes en 2020. Si no es así, ¿no debería empezar a trabajar ya en ello?

Más información

Para obtener más copias de este informe e información adicional sobre las tendencias en el comercio minorista, visite los sitios web siguientes:

ibm.com/retail o <http://www.stern.nyu.edu/retail2020>

Reconocimientos

Este documento ha sido elaborado conjuntamente por Herb Kleinberger, profesor adjunto de la New York University (NYU) Stern School of Business, y Chris Hendren, director de Global Retail Solutions, IBM, en el marco de una beca que IBM Corporation ofrece en la Stern School. Ha supuesto cientos de horas de investigación y revisión por parte de muchos colaboradores clave del equipo de IBM Global Retail y de la Stern School. En concreto, cabe destacar las aportaciones de las siguientes personas:

- Karen Lowe, General Manager Retail, IBM
- Melissa Schaefer, Global Retail Leader, Institute for Business Value, IBM
- Cynthia Coulbourne, Global Leader Merchandising and Supply Network Solutions, IBM
- Professor Samuel C. Craig, Deputy Chairman, Departamento de Marketing, NYU Stern School
- Jennifer Greening, Asistente de investigación, NYU Stern School

Contactos en España

- Raúl Alonso, director del Sector Distribución en IBM España, Portugal, Grecia e Israel raul.alonso@es.ibm.com
- Joan Ramón Mallart, responsable de Soluciones de Negocio para Retail y Gran Consumo, IBM Global Business Services juan.mallart@es.ibm.com

Bibliografía

Haberman, Alan. *Twenty-Five Years Behind Bars*, Wertheim/Harvard, 2001.

Isaacson, Walter. *Steve Jobs*, Simon & Schuster, 2011.

Kahn, Barbara E. and Leigh McAlister. *Grocery Revolution*, Addison-Wesley, 1997.

Katz, Donald R. *The Big Store*, Viking Penguin Inc., 1987.

Lewis, Robin and Michael Dart. *The New Rules of Retail*, Palgrave Macmillan, 2010.

Levinson, Marc. *The Great A&P and the Struggle for Small Business in America*, Hill & Wang, 2011.

Marcus, Bernie and Arthur Blank. *Built from Scratch*, Times Business, 1999.

Spector, Robert and Patrick D. McCarthy. *The Nordstrom Way*, John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Spector, Robert. *Category Killers*, Harvard Business School Press, 2005.

Traub, Marvin. *Like No Other Store*, Times Books, 1993.

Walton, Sam and John Huey. *Sam Walton, Made in America*, Doubleday, 1992.



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504 U.S.A.

Producido en los Estados Unidos de América
Enero de 2012

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si dichos términos u otros términos con marca registrada de IBM se indican en su primera aparición en este documento con un símbolo de marca registrada (® o ™), ello indica que se trata de marcas registradas o marcas comerciales de uso común en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de la publicación de este documento. También pueden ser marcas registradas o marcas comerciales de uso común en otros países. Otros nombres de productos, empresas o servicios pueden ser marcas registradas o de servicio de terceros. Hay disponible una lista actualizada de marcas registradas de IBM en Internet en el apartado “Copyright and trademark information” del sitio web ibm.com/legal/copytrade.shtml

Este documento está actualizado en la fecha inicial de su publicación e IBM lo puede modificar en cualquier momento.



Recicle este documento
