

## El nuevo papel del comercio en el sector de la distribución

### Santiago Jiménez

Es consejero delegado de Mundired.com, promotor de numerosas iniciativas vinculadas al comercio electrónico, fundador y máximo ejecutivo de Virtual Knowledge.

**El comercio electrónico está generando nuevas oportunidades en el sector de la distribución. Sin embargo, son recientes las opiniones que ven la Red más como una amenaza que como una oportunidad para la gestión de los negocios actuales de la distribución comercial. Además, las compañías tradiciones se enfrentan al dilema de invertir considerables cantidades de dinero en un canal novedoso y que, aparentemente, es poco probable que aporte beneficios en un futuro próximo.**

**El impacto de la tecnología de Internet trae consigo una nueva visión estratégica para el comercio minorista. En este artículo se profundiza en el nuevo modelo de gestión comercial para este sector.**



Las tendencias que definen el sector de la distribución comercial se caracterizan por la consolidación de fórmulas de venta (especialización, grandes superficies, conveniencia) alternativas a los canales tradicionales. También contribuyen a reducir la cuota de mercado del comercio tradicional, a la concentración del sector

en torno a grandes grupos comerciales, a la reducción del surtido y a la redefinición de las relaciones productor-comercio-cliente.

Las relaciones de comercio electrónico entre empresas y consumidores, así como entre empresa y empresa, están asistiendo a una nueva generación y a una nueva dinámica que difiere de la Internet conocida hasta ahora. El comercio electrónico, entendido desde esta nueva perspectiva, no sólo mejora la eficiencia de los procesos de negocio, reduce costes y acorta ciclos de tiempo, sino que también automatiza los flujos de información entre los distintos participantes en una operación comercial, integrándolos con sus sistemas de información.

Esta situación se ha convertido, en cierta medida, en una experiencia frustrante para el comercio minorista, que, en un contexto caracterizado por una fuerte competencia e incluso de redefinición de su canal tradicional, debe ahora apostar por un modelo percibido como "tecnológico" donde no están claras las inversiones ni los beneficios.

### **El mercado del comercio electrónico en el sector de la distribución**

La nueva "economía en Red" está introduciendo cambios muy importantes en el canal y en las formulas comerciales, como consecuencia de los fenómenos de reintermediación, desintegración y reintegración de la cadena de negocio empresarial comercial.

La necesidad de contar con una visión de negocio, tecnológica, así como de desarrollo de mercado que posibilite mejorar el posicionamiento competitivo del comercio minorista, con relación a esas otras fórmulas comerciales, en el contexto del nuevo marco proporcionado por la nueva economía en Red, resulta cada vez más ineludible por parte del comercio tradicional.

El grado de incorporación del comercio electrónico en el comercio minorista del sector de la distribución es relativamente escaso. Así, según un estudio del Instituto Nacional de Estadística, que incluye cifras sobre el número de empresas que usaron el comercio electrónico durante el segundo trimestre de 2000, se desprende que el 4'66% de las empresas minoristas en España ha utilizado el comercio electrónico en un sentido amplio, esto es, "cualquier intercambio de información comercial, basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación del tipo Internet"; el 30'7%

de las empresas que lo utilizaron lo hizo para realizar publicidad; el 30'1%, para atención al cliente; el 36'1%, para efectuar ventas; el 41'2%, para realizar compras; y el 57'2%, para otros fines.

Desde el punto de vista del impacto de Internet en las ventas, de acuerdo con el Informe sobre la Estructura del Comercio Minorista en España de 1999, tan sólo el 0'7% de las ventas del comercio minorista se realizó a través de Internet. Sin embargo, según los datos de la encuesta del INE, en el sector de la gran superficie, el porcentaje de implantación del comercio electrónico fue de un 89'19%.

Últimamente, son numerosas las iniciativas vinculadas al mundo B2B (business-to-business), con la idea de aprovechar oportunidades y constituirse en tradings hub de esos nuevos "mercados electrónicos" (electronics marketplaces), en torno a la convergencia de compradores y vendedores. No cabe duda de que estas iniciativas pueden incorporar un valor añadido mucho mayor, aunque el grado de inversión requerido, el reconocimiento de la marca preciso y, sobre todo, la necesidad de contar con un equipo de gestión que pueda hacer evolucionar la iniciativa, así como una tecnología "estado del arte", constituyen una barrera de entrada y una dificultad añadida que no todas las iniciativas están en condiciones de superar.

### **Modelos de negocio relevantes para el sector de la distribución**

Desde la emergencia de Internet en España, a finales de 1996, en el sector comercial, los modelos digitales puestos en marcha se han caracterizado por centrarse en torno a modelos muy verticalizados, orientados hacia el entorno empresa-consumidor final (business-to-consumer, B2C), basados en iniciativas que en muchos casos han trasladado simplemente modelos de negocio "tradicionales" hacia un entorno on-line (tiendas virtuales), como una prolongación de la actividad física de su promotor, sin tener en cuenta las implicaciones que conlleva la redefinición de la cadena de valor y el proceso de desintegración y reintegración de determinadas actividades que venían desarrollando agentes que, como consecuencia del impacto de la tecnología y de la separación de las cadenas físicas y de las cadenas de la información, se ven obligados a modificar su propuesta de valor al cliente (agencias de viaje, comercio minorista, etc.).

Desde el punto de vista de sus resultados financieros de venta, el éxito de estas iniciativas ha sido muy limitado, cuando no fuertemente cuestionable, incluso si

proyectamos su evolución futura a corto y medio plazo. De esta manera, aunque ha crecido significativamente el número de usuarios on-line en España, las compras on-line han ascendido a poco más de 8.500 millones de pesetas en el año 1999, de los cuales tan sólo 2.600 millones corresponden a compras realizadas a proveedores on-line ubicados en España. No obstante, la noticia se deriva del hecho de que las primeras 20 iniciativas, de las más de 1.900 iniciativas digitales "censadas" en España, han concentrado más del 91% de esas ventas, y las cinco primeras han absorbido hasta el 52% del total de ventas.

Hasta ahora, los distintos posicionamientos competitivos y las fórmulas comerciales que caracterizan el escenario competitivo minorista se podían interpretar como el resultado de una "selección natural" basada en la eficiencia y rentabilidad de los competidores.

La actividad comercial en un mercado aparecía determinada por dos componentes: la oferta comercial existente y la composición de dicho mercado en cuanto a sus necesidades y motivaciones de compra. La transformación del mercado por el impacto de la tecnología influye directamente tanto en la estructura de la oferta comercial existente como en las expectativas y marco de evaluación en el que va a tomar su decisión de compra el consumidor.

### **En el nuevo escenario determinado por las tecnologías, los límites no existen**

En el pasado, los límites de una compañía se estructuraban alrededor de los sistemas de información; esto es, la capacidad para alinear fuentes de información procedentes de departamentos distintos era lo que determinaba la capacidad de integración hacia delante o hacia atrás de una compañía, con el fin de aprovechar al máximo las economías de escala y la capacidad de negociación asociadas al factor tamaño. En el nuevo escenario determinado por la tecnología, los límites no existen; se evoluciona hacia "corporaciones virtuales", en función de la capacidad para establecer relaciones estables y dinámicas con otros agentes comerciales que cooperan y, al mismo tiempo, pueden llegar a competir, según una "topología" estable y dinámica de la empresa que se determina por su capacidad de crear valor para el cliente.

En el mundo digital, esta tendencia se materializa al establecerse en "conglomerados digitales" con intereses y participaciones cruzadas en los distintos eslabones de la cadena de valor (red de transporte, hardware, software, contenidos, buscadores, portales, servicios, etc.), con el fin de garantizar una "retroalimentación positiva", mejorar el ciclo de vida, la curva de aprendizaje, compartiendo ciertas economías de alcance en el desarrollo, comercialización y, en última instancia, en la creación y desarrollo de "audiencias on-line". Se ofrece así un único punto de entrada y de encuentro para la satisfacción de sus necesidades de ocio, compra, comunidad, contenidos, relación, etc.

### **Situación del sector de la distribución en España: el tamaño sí que importa**

Según el último informe de la Secretaría de Estado de Comercio, el número de establecimientos comerciales en nuestro país en 1999 era de 620.057, con más de 1.660.000 de empleados y con un volumen de negocio total de más de 20 billones de pesetas.

Asimismo, la media de superficie por establecimiento era de 91 m<sup>2</sup>, el número de empleados por establecimiento era de 2'7 trabajadores y la facturación media por cada establecimiento era de poco más de 32 millones de pesetas.

La fisonomía del comercio mixto o integrado, que aglutina fórmulas comerciales tales como autoservicios, supermercados, hipermercados, grandes almacenes, almacenes populares, etc., entre otras, es significativamente distinta. Así, según el referido informe, el número de establecimientos en 1999 era de 58.700, con 427.618 empleados y una facturación de 8'5 billones de pesetas.

Son conocidos los factores que están acentuando la intensidad competitiva en el sector de la distribución comercial; las diferencias entre las fórmulas asociadas al libre servicio y el establecimiento minorista tradicional se están intensificando y alterando significativamente las ventajas de este último en detrimento de la gran superficie. Estas diferencias vienen derivadas fundamentalmente del factor tamaño, mediante el aumento de la superficie de venta o, incluso, mediante acuerdos de fusión y adquisición de empresas, lo que se está traduciendo en una concentración de la distribución comercial y, por lo tanto, en un escenario donde las ventajas conferidas por esta concentración a los grandes establecimientos comerciales se dan en términos de economías de escala (coste medio de distribución), de economías de

alcance (sinergias de actividades), de condiciones de financiación (con el tamaño mejora el acceso a la financiación y a la asignación de recursos, derivado de su mayor poder de negociación, así como a la diversificación de sus operaciones y, por tanto, a la disminución de riesgo), de publicidad y reconocimiento de marca (el tamaño posibilita el umbral mínimo de dimensión de la campaña que hace que ésta sea efectiva; hace igualmente posible acceder a determinados medios de comunicación, así como posibilita el desarrollo de estrategias de venta cruzada entre líneas de productos).

### **El concepto de 'ecosistema': una red de proyectos conjuntos**

El ecosistema es un concepto que surge precisamente de esta tendencia y como resultado del establecimiento de relaciones cruzadas, dinámicas y, al mismo tiempo, estables de una compañía con un conjunto abierto de "socios comerciales". Estos socios comerciales se especializan cada vez más en un determinado "eslabón de la cadena de valor" donde son excelentes, lo que justifica la creación de una red de relaciones o "red de valor" que sustituye progresivamente la "cadena tradicional de valor" de la compañía. El ecosistema emerge de esa red de relaciones abiertas y se cristaliza en torno a un conjunto de socios comerciales estables, con relaciones cruzadas y, al mismo tiempo, en constante redefinición y evolución, cuya infraestructura está basada en el alineamiento de sus sistemas de información en torno a redes de telecomunicaciones abiertas con tecnología IP.

En este sentido, el hecho realmente importante del impacto de Internet está asociado a la redefinición del concepto de empresa y, sobre todo, del concepto de industria o sector de actividad, al converger en torno a una "tecnología horizontal común" áreas de actividad hasta ahora verticales (banca, distribución, comercio, seguros, editorial, etc.), en función de su capacidad para gestionar relaciones con el cliente, ofreciéndole una experiencia de compra adecuada y gratificante.

Las nuevas fórmulas de gestión, organización y tecnología comercial están transformando la estructura de los canales comerciales y, de modo particular, la función del canal minorista, lo cual, unido a la propia evolución y transformación radical de la estructura y patrones de la demanda y consumo, cristaliza en una revolución del comercio sin precedentes. De esta manera, la propuesta radical del presente trabajo es que, de forma latente y progresiva, los activos subyacentes asociados a la ubicación física del comercio detallista (localización) no se asocian ya

tanto a la presentación del producto a través del escaparate o de sus lineales, sino a la gestión micrologística como punto de venta de proximidad, a la gestión de clientes y al nuevo papel conferido a la marca del comercio, en torno a los cuales se supeditan paulatinamente el resto de las variables. Todo ello implica la incorporación de la tecnología adecuada que haga viable este enfoque.

### **El comercio electrónico minimizará la importancia del factor tamaño**

Está claro que el impacto inicial de esta convergencia de tecnología y comercio puede evaluarse, inicialmente, por parte del establecimiento comercial en términos de su contribución a la reducción de los costes operativos de explotación, el acortamiento sustancial de los ciclos de tiempo de reaprovisionamiento logístico, distribución y entrega e, incluso, la mejora en los niveles de calidad y atención al cliente. Sin embargo, el verdadero potencial del comercio electrónico se produce al incorporar un papel significativamente distinto a la variable espacio -configurándose vertiginosamente un mercado global abierto a compradores y vendedores-, pero que requiere un soporte logístico donde la ubicación es fundamental, en determinadas categorías de compras, así como a la variable tiempo -posibilitando la capacidad de dar respuesta por parte del nuevo comerciante al cliente a través de la cada vez más famosa ecuación de 24 horas x 7 días a la semana x 365 días al año-, lo que puede diluir, combinado con la variable anterior, las desventajas en determinados comportamientos asociados a la "conveniencia" de la compra, así como al marco regulatorio existente en términos de horarios comerciales.

El comercio electrónico, por tanto, puede minimizar la importancia del factor tamaño, desde el punto de vista del usuario final, y permite -de manera inimaginable hasta ahora- al comercio tradicional competir incluso con la gran superficie, así como con otras nuevas fórmulas de comercio especializado, en la medida en que la ampliación del surtido, a través de la existencia de "catálogos electrónicos virtuales" y de la reducción de las diferencias reales entre los productos que se ofrecen a través de los distintos formatos comerciales tendiendo a su homogeneización, posibilita centrarse en aspectos vinculados a la calidad del servicio.

Se cuenta, por tanto, con una nueva "herramienta" que puede desequilibrar el actual panorama en el sector de la distribución. El comercio tradicional puede dar respuesta en mejores condiciones que otro tipo de nuevos formatos comerciales on-

line pure plays, utilizando las tecnologías Internet en tipologías de compra vinculadas a compras diarias, de urgencia y periódicas, donde los atributos que determinan la compra no están intrínsecamente vinculados al factor precio.