ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN
DICIEMBRE 2019

RETAIL FORUM

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN RETAIL

ESTUDIO PATROCINADO POR

universal pay

IDEA Y LIDERA

iKN SPAIN
YOUR KNOWLEDGE NETWORK

UAM Universidad Autónoma de Madrid

01. Fase Documental

Las fuerzas de cambio en el sector minorista

De la distribución moderna a la distribución inteligente

> Soluciones tecnológicas asociadas a la automatización
> Soluciones tecnológicas asociadas a la personalización
> Soluciones tecnológicas asociadas a la interacción
> Soluciones tecnológicas asociadas a la transparencia y el control

Matriz de Kahn y estrategias competitivas de los minoristas españoles

> Estrategias de los retailers españoles según la Matriz de Kahn
> Movimientos competitivos de las enseñas minoristas en España

02.Estudio Cualitativo

Metodología del estudio cualitativo

Resultados del estudio cualitativo

Conclusiones del estudio cualitativo

Apéndice de declaraciones del estudio cualitativo

03. Estudio Cuantitativo

Metodología del estudio cuantitativo

Resultados del estudio cuantitativo

Conclusiones del estudio cuantitativo

01.
Fase Documental

La digitalización del comercio minorista está fuertemente ligada al uso de nuevas y poderosas tecnologías que permiten integrar el mundo físico y el online.

En la actualidad, los retailers tienen ante sí un gran abanico de soluciones tecnológicas y el reto al que se enfrentan es decidir cuáles deben ser incorporadas de forma prioritaria a su negocio para incrementar el valor ofrecido a los consumidores.

Este estudio tiene como objetivo principal identificar las tecnologías que están transformando la distribución comercial en España y clasificarlas según su potencial impacto sobre cada uno de los cuadrantes de la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora Kahn.

Las fuerzas de cambio en el sector minorista

La distribución minorista vive, sin duda, una época de grandes cambios. Ésta no es una circunstancia nueva para los integrantes del sector, quienes ya han experimentado muchas otras transformaciones en el último siglo (IBM, 2012)[1]. Basándonos en las tendencias identificadas por Kahn (2018)[2], consideramos que las principales fuerzas que están remodelando la distribución minorista en la actualidad son:

La llegada de grandes distribuidores virtuales

Amazon y Alibaba, por citar dos gigantes y pioneros del comercio electrónico, han cambiado las expectativas de los consumidores respecto a la compra, eliminando numerosos puntos de fricción para el comprador mediante la introducción de la entrega gratuita y ultrarrápida, la política de devoluciones sin restricciones, los precios dinámicos y las recomendaciones personalizadas y reviews. La irrupción de estos intermediarios en el mundo del retail ha provocado que los operadores tradicionales, hayan tenido que actualizarse en todo lo relativo a la compra online para resistir ante la nueva competencia.

Amazon, que inicia sus actividades en España en el año 2011, ya es la tienda online con mayor facturación en 2017 con 1.301 millones €, seguida de El Corte Inglés (684 millones €), PC Componentes (301 millones €) Mediamarkt (227 millones €) y Mercadona (198 millones €)[3].

El cliente es el canal

Los consumidores están permanentemente conectados, antes de la compra (búsqueda de información), durante la misma (en la tienda física y online) y después de ella (valoración, revisión, recomendaciones). La frontera entre el mundo físico y el virtual se difumina y los consumidores usan todos los canales a su alcance, indistinta, e incluso, simultáneamente. Esta tendencia, inicialmente denominada omnicanalidad, y a la que ahora llaman *retail armonizado* (Dennis, 2019)[4], requiere un diseño óptimo de la logística, entre otros aspectos, la gestión de inventario, el transporte y el envío de mercancías. Por ello, los grandes distribuidores compiten, cada vez más, por ofrecer al consumidor una experiencia de compra cómoda, clara y con garantías, unida a una entrega rápida y eficiente, ya sea en el establecimiento físico o a través de su web o una red social.

Recogida masiva de datos

Los distribuidores necesitan saber cómo se están comportando los clientes en cada punto de contacto, para adaptarse a sus preferencias. Esto no se puede lograr sin datos. El "data mining", junto con la aplicación de técnicas de inteligencia artificial para interpretar los datos, permite a los retailers personalizar las acciones comerciales y las experiencias de compra. Para convertir los datos en acciones comerciales es necesario contar con sofisticados analistas y expertos en las relaciones con los consumidores.

Los proyectos de Big Data y analítica para extraer valor a esos datos masivos almacenados en las empresas en España, aún parecen estar en un estado incipiente, según los datos de una encuesta realizada por itResearch[5]. Buena parte de los participantes (36,5%) declara no haber desarrollado ningún proyecto en este sentido y otro tanto (34,8%) está trabajando en el diseño de un proyecto. Las razones principales para no haber implantado estos proyectos de analítica y gestión de datos masivos son que no constituyen una prioridad para el negocio y la falta de perfiles adecuados y presupuesto.

Integración vertical

Los productos pueden ir directamente desde la fábrica hasta el consumidor final o bien mediante las tiendas propias de la marca, especialmente a través de establecimientos showroom, flagship y pop-up, haciendo menos necesarios los intermediarios multimarca y sus márgenes. La integración vertical acorta tiempos de espera, conlleva políticas de devoluciones más favorables para el consumidor y facilita compartir inventarios, lo que a su vez permite a los minoristas ofrecer surtidos más amplios. En este contexto, la marca del distribuidor es un factor básico de coordinación e integración, que en España alcanza el 39,9% de las ventas de gran consumo[6].

Las nuevas marcas DTC (Direct-To-Consumer) o también denominadas marcas verticales nativas digitales están agitando el retail (Carr, 2019[7]). Hay quienes afirman que ponen en peligro a las grandes marcas y a los distribuidores multimarca, pero, por ahora, todos estos elementos coexisten y el choque entre ellos fomenta la competencia y la búsqueda de nuevas soluciones, lo cual beneficia, en última instancia, a los consumidores.

Saturación del sector minorista

A pesar de que en España las ventas del sector de gran consumo se estancaron por la crisis, creciendo después muy lentamente, y aunque las ventas que más suben en la actualidad son las del canal online, la oferta minorista, expresada en número de centros comerciales y establecimientos minoristas y en metros cuadrados de superficie de ventas, no ha dejado de crecer, en contra de lo que cabría esperar. La distribución minorista de base alimentaria[8] concluyó el 2018 con 13,58 Mm^2 de sala de venta dedicada a productos de gran consumo, un 1,9% más que el ejercicio anterior (cuando el incremento fue del 1,5%, hasta los 13,32 Mm^2). En total, 259.018 m^2 nuevos, lo que supone el mayor crecimiento de la última década.

Los establecimientos minoristas abren cada vez más días al año y en horarios más extensos para incrementar sus ventas y atraer al consumidor de proximidad. Algunos distribuidores abren grandes "flagshipstores" en zonas privilegiadas de las ciudades para construir marca y reforzar la lealtad a la misma a través de mejores experiencias de compra.

Un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en Mango, que redujo el número de puntos de venta de 2.730 en 2015 a 2.190 en 2017, pero incrementando ligeramente su superficie de venta total desde 804.515 m^2 a 812.723 m^2, una política de reducir puntos de venta de menor tamaño y abrir nuevos establecimientos enseña[9].

Una nueva generación de consumidores

La generación Z, consumidores nativos digitales y asiduos compradores online, está alcanzando cada vez un mayor poder de consumo. Son más compradores de "experiencias" que de productos y están familiarizados con las nuevas tecnologías. Este nuevo tipo de consumidor, según Atrevia.com denominado "consumidor rebelde", está más concienciado e informado, y, además, comparte esa información a través de sus redes; no le da tanta importancia al precio, siempre teniendo en cuenta el placer y la conveniencia que le proporciona el producto. A la vista de este perfil, las empresas de retail se han visto obligadas a adaptarse y anticiparse a posibles cambios futuros.

Las cadenas buscan aumentar sus ventas entre estos consumidores, que serán su principal público objetivo dentro de pocos años. Es el caso de Dia&Go, un nuevo formato de tienda que ofrece mejoras tecnológicas, como zonas de descanso con wifi donde poder comer algo y su amplio horario de apertura.

Nuevas tecnologías

Las tecnologías emergentes ofrecen soluciones diversas en diseño, personalización, precios, surtidos de las tiendas o gestión de stock, dando lugar a una mayor eficiencia y operatividad de los procesos de compra. Los avances en tecnología tienen impacto tanto en la cadena de suministro, la tienda y en la experiencia del consumidor. A modo de ejemplo, los desarrollos de realidad virtual y realidad aumentada permiten transformar la experiencia de compra dentro del establecimiento, en el domicilio o en cualquier otro lugar. Las estanterías inteligentes facilitan información tanto al comprador como al vendedor, la gestión de los datos y el *Blockchain* permiten incrementar la eficiencia en la cadena de suministro y la transparencia de las operaciones.

En la última década, el sector retail se ha visto profundamente afectado por avances tecnológicos cada vez más rápidos y disruptivos. Hace 45 años, el 26 de junio de 1974, se utilizó por primera vez un código de barras para escanear un paquete de chicles Wrigley's. Dicho código tuvo gran impacto sobre el tiempo que requería para un intermediario comprar, almacenar y distribuir un producto, pero tardó más de 20 años en implantarse. Sin embargo, los asistentes de voz y el denominado comercio conversacional eran poco conocidos entre los agentes minoristas en 2016, y en sólo tres años el uso de la inteligencia artificial y de chatbots para interactuar con los consumidores se han convertido en una cuestión prioritaria para los distribuidores.

Además de la rapidez con la que se suceden los cambios, los avances tecnológicos están provocando un traspaso de poder de los distribuidores a los consumidores. Por todo ello, en el siguiente apartado haremos un repaso de las soluciones tecnológicas que pueden ser más relevantes para los minoristas.

[1] IBM (2012): "Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más)", IBM Sales and Distribution-Informe secorial, recuperado en: https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf

[2] Kahn, B. E. (2018): The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption. Wharton Digital Press.

[3] Statista. Recuperado en https://www.idealista.com/news/inmobiliario/empresas/2018/09/26/768389-las-cinco-tiendas-online-que-mas-venden-en-espana

[4] Dennis, S. (2019): "Omnichannel Is Dead. The Future Is Harmonized Retail", The Wall Street Journal, recuperado de https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2019/06/03/omnichannel-is-dead-the-future-is-harmonized-retail/#35fe2cb465e8

[5] itResearch (2019): " ItTrends 2019: la realidad digital de la empresa española en datos".

[6] Kantar: "Balance de la distribución y Gran Consumo 2018", considera la suma de marca del distribuidor y marcas en exclusiva.

[7] Carr, D. (2019): "The evolving dynamics of the direct-to-consumer market", Admap Magazine. Recuperado en: https://www.warc.com/

[8] Reyes, C. (2019): "Distribución Alimentaria: El gran supermercado, motor de un crecimiento récord", Alimarket, recuperado en: https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/296500/el-gran-supermercado--motor-de-un-crecimiento-record.

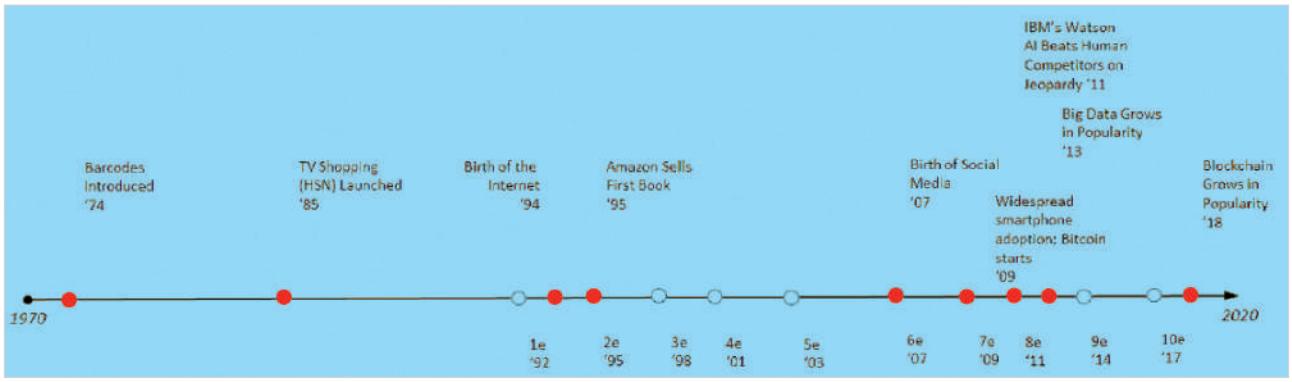
[9] Mango: Memorias de sostenibilidad 2015-2017.

De la distribución moderna a la distribución inteligente

La distribución moderna nace a finales del SXVIII con la introducción de los almacenes departamentales. Las innovaciones tecnológicas a partir de ese momento permitieron a los minoristas desempeñar mejor su actividad y con un mayor alcance. Pensemos, por ejemplo, en la aparición del teléfono a finales del siglo XIX y de la televisión a principios del XX. Ambas tecnologías hicieron posible que los retailers llegaran a muchas más personas e incluso en el confort de sus domicilios.

La entrada de los ordenadores personales en los hogares a partir de los 70 y el desarrollo de Internet en los 90 trajeron consigo el nacimiento del comercio electrónico y un cambio en el papel dominante de los intermediarios en el canal ante la facilidad de búsqueda de información y de cambio de proveedor por parte de los compradores. En 2007 se lanza el primer iPhone de Apple y nacen las redes sociales. Los smartphones y los dispositivos móviles facilitaron el despegue de las ventas online y acentuaron el traslado de poder a los consumidores.

Línea del tiempo de la tecnología del retail *(Figura 1)*



Fuente: Grewal et al. (2018)[10]

En la actualidad, Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial (IA) y el *Blockchain*, por citar algunas de las tendencias más populares en el sector de la distribución, están erosionando la posición tradicional de los minoristas en la cadena de valor al cuestionar su capacidad para ofrecer utilidad de tiempo, lugar y forma. Sin apenas restricciones de tiempo y de lugar y con acceso a surtidos ilimitados, los consumidores tienen el control total de su experiencia de compra (Cognizant, 2018)[11] y "*quieren saber cómo les va a servir la empresa, no lo que les quiere vender*" (Faulds y Raju, 2019, p. 29)[12].

La transformación digital de las empresas de retail requiere, por tanto, invertir en tecnologías que faciliten que personas, empresas, dispositivos, contenidos y servicios actúen de manera interconectada para ofrecer soluciones digitales que creen valor para la empresa y sus clientes (Gartner, 2017)[13].

En el entorno actual, el reto para los minoristas es apostar a tiempo por las tecnologías que les permitan obtener una eficiencia operativa superior o bien ofrecer a sus clientes experiencias personalizadas[14]. En cualquiera de los casos, en la base de las soluciones tecnológicas que el retail está implementando se encuentra el análisis e interpretación de un enorme flujo de datos, generado por el creciente número de sensores, dispositivos y sistemas interconectados, así como por la colaboración vertical y horizontal entre empresas[15].

Tras el análisis de un gran número de trabajos académicos, *whitepapers* y estudios de consultoría, hemos elaborado una lista de las soluciones tecnológicas más relevantes para los retailers en el actual contexto de transformación del sector. Basándonos en la propuesta de WEF (2017)[16] y en el trabajo de Reinartz et al. (2018)[17], hemos clasificado las tecnologías según la fuente de creación de valor con la que se vinculan más estrechamente:

- Automatización
- Personalización
- Interacción
- Transparencia y control

Soluciones tecnológicas asociadas a la automatización

La automatización se refiere a todas las actividades y procesos que operan automáticamente sin la intervención (input o control) de personas. Según el estudio de Gartner (2017), la denominación de "cosas autónomas" incluye robots, vehículos, drones y electrodomésticos. Todas ellas incluyen alguna forma de inteligencia artificial que permite automatizar tareas o procesos, generalmente rutinarios y predecibles, en muchos casos de manera más rápida y precisa que las personas. A medida que las cosas autónomas e inteligentes proliferen, dejarán de trabajar como unidades aisladas y se crearán redes de dispositivos que trabajarán de manera colaborativa, bien de manera independiente o semiautónoma.

La automatización presenta una oportunidad para que los retailers optimicen la eficiencia de sus procesos, tanto de *back office* como en el *front office*. Algunos ejemplos de los primeros son los robots que facilitan el movimiento y gestión de existencias en centros logísticos, como en los almacenes del siglo XXI de Mercadona, o los coches o drones autónomos que previsiblemente se utilizarán para el reparto de mercancías. Desde el punto de vista de los procesos de *back office*, el informe "The 2018 MHI Anual Industry Report"[18] identifica el desarrollo de sensores y la identificación automática (etiquetas inteligentes) como una de las once tendencias tecnológicas emergentes que mayor impacto tendrán en la cadena de suministro en los próximos cinco años. Las taquillas inteligentes permiten a los consumidores recoger los productos comprados online en el momento que prefieran, sin necesidad de esperas, mientras que para los retailers incrementan la eficiencia de la gestión de la última milla.

Los sistemas de check-out autónomos como los de Amazon Go, los procesos de devolución automática como el piloto de Walmart "Mobile Express Returns"[19] o las nuevas formas de pago a través del móvil o por reconocimiento facial, son soluciones tecnológicas basadas en la automatización que, desde el punto de vista del consumidor, agilizan los procesos de compra.

Otro aspecto relacionado con la automatización son las soluciones que permiten ajustar los precios en tiempo real (precios dinámicos), teniendo en cuenta factores como las acciones de la competencia, la elasticidad y estacionalidad de la demanda o el mix de producto[20].

Soluciones tecnológicas vinculadas a la automatización en el retail *(Cuadro 1)*

FUENTE CREACIÓN DE VALOR	AUTOMATIZACIÓN
DESCRIPCIÓN	Todas las actividades y procesos que operan automáticamente sin la intervención (input o control) de personas
TENDENCIA TECNOLÓGICA	> Robots > Cosas Autónomas > Sensores e identificación automática
SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL	> Robots en centros logísticos > Transporte con drones o vehículos autónomos > Self Check-out > Precios dinámicos > Taquillas inteligentes > Tecnologías para la gestión del stock único (*unified commerce*) > Reconocimiento facial para acceso y pagos

Fuente: Elaboración propia

Soluciones tecnológicas asociadas a la personalización

La personalización implica adaptar los esfuerzos de marketing a las necesidades y preferencias de cada cliente. La analítica de datos permite recoger y procesar información sobre la que sustentar mensajes comerciales personalizados y relevantes para los consumidores, tanto por su contenido como por el momento en que son recibidos por los compradores (McKinsey, 2017)[21]. El contenido de los mensajes y alertas personalizados puede estar relacionado con cambios de precios, nuevos productos, disponibilidad de productos agotados, promociones, recordatorios sobre el estado de la cesta de la tienda online o las listas de deseos.

Una solución tecnológica para el retail que está muy asociada a la personalización es la geolocalización. Geolocalizar supone establecer un perímetro virtual que permite saber cuándo algo o alguien entra o sale de una zona predefinida. A través de sistemas de GPS, balizas bluetooth (*beacons*) o ultrasonidos como está probando Zara[22], los distribuidores pueden identificar la localización de los clientes que están conectados a través de sus apps móviles y emitir notificaciones personalizadas y contextualizadas (*geotargeting*).

La tecnología de impresión 3D también contribuye a la personalización, puesto que facilita la fabricación bajo demanda y a pequeña escala de productos diseñados según las preferencias de los clientes[23]. A medida que se incremente la adopción de la tecnología y los materiales y patrones de impresión se vuelvan más accesibles, la impresión 3D acercará la producción al consumidor, permitiéndole imprimir sus propios productos en la tienda o desde casa. Actualmente, en algunos sectores minoristas como el de la moda, esta tecnología ya añade agilidad al proceso de diseño y fabricación de patrones y prototipos.

Soluciones tecnológicas vinculadas a la personalización en el retail *(Cuadro 2)*

FUENTE CREACIÓN DE VALOR	PERSONALIZACIÓN
DESCRIPCIÓN	Adaptación de los esfuerzos de marketing a las necesidades y preferencias de cada consumidor
TENDENCIA TECNOLÓGICA	> Analítica de Datos > Impresión 3D > Geolocalización
SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL	> Sistemas de recomendación y publicidad personalizados > Alertas personalizadas > Sistemas de pagos omnicanal > Productos impresos en 3D > Mensajes personalizados en función de la ubicación (*geotargeting*)

Fuente: Elaboración propia

Soluciones tecnológicas asociadas a la interacción

Según Reinartz et al. (2018), la interacción incluye todas las relaciones, virtuales o no, entre retailer y consumidor, independientemente del canal a través del cual tengan lugar. Éstas, van desde los contactos pre-compra a través de nuevas experiencias inmersivas hasta las conexiones post-compra a través de las redes sociales.

Desde que Pokemon Go popularizó la realidad aumentada entre los consumidores, las tecnologías que proporcionan experiencias inmersivas (realidad aumentada, virtual y mixta) están cambiando la forma en la que los compradores se relacionan con el mundo digital[24]. A través de gafas o aplicaciones móviles (ARkit de Apple, Tango y ARCore de Google) los usuarios interactúan con objetos y situaciones, tanto del mundo real como digital, manteniendo su presencia en el mundo físico. Así, pueden conocer y experimentar productos y servicios antes de su adquisición, con un alto grado de realismo y de forma lúdica.

Por ejemplo, la app IKEA Place permite a los consumidores colocar muebles de forma virtual en el espacio del hogar elegido, de forma que antes de la compra puedan tener una representación muy fiable del resultado final. Las apps de realidad aumentada de Sephora o L'Oreal permiten probar productos cosméticos de manera virtual a través del móvil. Los probadores inteligentes son otra de las posibles aplicaciones de esta tecnología.

Además de mejorar la experiencia del consumidor, la realidad virtual y aumentada tienen potencial para beneficiar los procesos de *back office*. Por ejemplo, presentar a los consumidores el stock de manera virtual (*endless-aisle*), sin necesidad de que todos los productos estén disponibles en una ubicación física de cara al público, puede ser una forma de incrementar la eficiencia de la logística del minorista.

En combinación con las experiencias inmersivas, Gartner (2017) identifica las plataformas conversacionales como una corriente tecnológica que modificará de manera sustancial la forma de relación entre empresas y consumidores y, por tanto, la experiencia de usuario. Estas plataformas, que van desde asistentes personales virtuales hasta *chatbots*, usan voz o mensajería online para interactuar con personas, marcas o *bots* a lo largo del proceso de compra.

Recientemente Walmart se ha aliado con Google para facilitar los pedidos online a través de la voz, algo que ya hace Amazon con sus dispositivos Echo y Alexa. Según Google, con Google Express y Google Assistant, la experiencia de compra en tiendas como Costco, Target y Walmart será más "fácil y rápida"[25]. Para algunos consumidores, estás soluciones tecnológicas harán que la experiencia de compra en la tienda sea diferente y más divertida. Para otros, facilitará el proceso de compra online.

Automatización, personalización e interacción están íntimamente ligadas a la fuente de creación de valor para la empresa que Reinartz et al. (2018) denomina *ambient embeddedness* y que se refiere a la integración de procesos y comunicaciones en el entorno del consumidor de manera que constituyan un factor más de los presentes en su rutina diaria. Desde esta perspectiva, las *flagship stores* son el punto de encuentro de muchas de estas soluciones tecnológicas. En estas "tiendas insignia", altamente digitalizadas y conectadas, los consumidores consiguen una experiencia de compra diferenciada.

Soluciones tecnológicas vinculadas a la interacción en el retail ***(Cuadro 3)***

FUENTE CREACIÓN DE VALOR	INTERACCIÓN
DESCRIPCIÓN	Incluye todas las relaciones, virtuales o no, entre minoristas y consumidores independientemente del canal a través del cual tiene lugar
TENDENCIA TECNOLÓGICA	> Experiencia inmersiva > Plataformas conversacionales > RRSS
SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL	> Realidad Virtual/Aumentada/Mixta para experiencia de producto > Búsqueda de información por voz antes de la compra (asistentes virtuales) > Búsqueda de información a través de imagen o sonido > Asistencia con chatbot > Tecnología móvil para personal de tienda > Promover/compartir información y valoraciones en RRSS

Fuente: Elaboración propia

Soluciones tecnológicas asociadas a la transparencia y el control

La transparencia y el control constituyen la última fuente de valor identificada por Reinartz et al. (2018). Engloba las actividades que favorecen el acceso a la información y permiten aumentar el control de los participantes en la cadena de valor.

La tecnología *Blockchain* contribuye a aumentar la transparencia y eficiencia de los procesos comerciales. Proporcionar transparencia en el ecosistema para el consumidor, ayuda a elevar la calidad de los productos y aumentar la trazabilidad y confianza de todos los miembros de la cadena de valor[26].

Por otra parte, las soluciones relacionadas con la ciberseguridad, que garantizan la correcta custodia de los datos del cliente y su privacidad, mejorará la reputación del retailer.

Soluciones tecnológicas vinculadas a la transparencia y el control en el retail *(Cuadro 4)*

FUENTE CREACIÓN DE VALOR	TRANSPARENCIA Y CONTROL
DESCRIPCIÓN	Procesos y actividades que favorecen el acceso a la información y aumentan el control de los participantes en la cadena de valor
TENDENCIA TECNOLÓGICA	> Blockchain > Ciberseguridad
SOLUCIÓN TECNOLÓGICA APLICADA AL RETAIL	> Aplicaciones de *Blockchain* relacionadas con la trazabilidad de los productos y/o seguridad de los procesos comerciales > Aplicaciones de ciberseguridad

Fuente: Elaboración propia

Como acabamos de ver, el abanico de soluciones tecnológicas es muy amplio y decidir por cuáles se debe apostar no es una cuestión fácil ni directa. Los retailers que carezcan de una estrategia de inversión en tecnología clara, corren el peligro de adoptar enfoques extremos. Por un lado, están las empresas que se sienten presionadas para mantenerse al día en todos los avances que salen al mercado y que invierten fuertemente en tecnología sólo por no quedarse sin ella, cayendo a veces en un derroche de recursos. En el extremo opuesto se encuentran los intermediarios que hacen inversiones mínimas y esperan hasta ver qué soluciones son las más aceptadas, pero puede suceder que cuando tengan las pruebas tal vez sea demasiado tarde.

Así pues, la inversión en tecnología, como en cualquier otro recurso, debe estar guiada por la creación de valor para la empresa. En este sentido, la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora norteamericana Barbara E. Kahn (The Wharton School of the University of Pennsylvania) y publicada en el libro titulado "La Revolución de las Compras: Cómo Ganan Clientes los Minoristas de Éxito en una Era de Disrupción sin Fin", puede ser una herramienta de gran utilidad a la hora de priorizar inversiones. A continuación, pasamos a describir la matriz y su aplicación al caso español.

[10] Grewal, D., Motyka, S., y Levy, M. (2018): "The evolution and future of retailing and retailing education". Journal of Marketing Education, 40 (1), pp. 85-93

[11] Cognizant (2018)"Retail´s Next Frontier". Recuperado de:https://www.cognizant.com/whitepapers/retails-next-frontier-codex3555.pdf

[12] Faulds, D.J. y Raju,P.S. (2019): "An interview with Chuck Martin on the Internet of Things", Business Horizons, Vol. 62, Issue 1, January–February, pp. 27-33

[13] Gartner (2017). "Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018" Recuperado de https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/?utm_source=social&utm_campaign=sm-swg&utm_medium=social

[14] Accenture (2018) "El poder de la transformación digital: cómo las empresas españolas pueden reinventar sus sectores" Recuperado de https://www.accenture.com/es-es/insights/industry-x-0/article-x0-industry-spanish-companies

[15] PWC (2016) "Industry 4.0: Building the digital Enterprise". Recuperado de https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/global-industry-digital-survey-2016.pdf

[16] Insight Report. Shaping the Future of Retail for Consumer Industries. A World Economic Forum project in collaboration with Accentur. Recuperado en: http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF_AM17_FutureofRetailInsightReport.pdf

[17] Reinartz, W., Wiegand, N., y Imschloss, M. (2019): "The impact of digital transformation on the retailing value chain". International Journal of Research in Marketing, https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002

[18] The 2018 MHI Annual Industry Report . Recuperado de https://www.mhi.org/publications/report

[19] https://news.walmart.com/2017/10/09/walmart-reinvents-the-returns-process

[20] McKinsey (2017) "How retailers can drive profitable growth through dynamic pricing" recuperado de https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-drive-profitable-growth-through-dynamic-pricing

[21] McKinsey (2017) "What shoppers really want from personalized marketing" https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-shoppers-really-want-from-personalized-marketing

[22] https://www.abc.es/economia/abci-esta-transformando-zara-para-frenar-avance-amazon-y-otros-competidores-201902280231_noticia.html

[23] PWC(2017) "Chair in Digital Economy: Retail 5.0. Check out the Future" Recuperado de https://chairdigitaleconomy.com.au/wp-content/uploads/2018/04/Retail-5.0-Check-out-the-Future.pdf

[24] Quoc (2018) "10 retailers leading the way in AR". Retail Dive. Recuperado de https://www.retaildive.com/news/10-retailers-leading-the-way-in-ar/52052

[25] http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/23/599d493e46163f06208b458a.html

[26] Deloitte (2018) "Análisis de la digitalización del retail: las 8 tecnologías que lo configuran" Recuperado de https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/analisis-de-la-digitalizacion-del-retail-las-8-tecnologias-que-lo-configuran/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter&utm_term=aih&utm_content=18

Matriz de Kahn y estrategias competitivas de los minoristas españoles

Para poder competir en este contexto de cambio con éxito hay que estar completamente orientados hacia el consumidor, lo que significa no sólo identificar qué productos quieren los consumidores, sino también la importancia que tiene para ellos la conveniencia y lo que supone eliminar o reducir los aspectos negativos de la compra (los denominados *pain points*).

La matriz de Kahn se basa en dos principios básicos de marketing:

> Los consumidores compran lo que necesitan (beneficios del producto) en aquellos proveedores en los que confían (experiencia del consumidor)

> Para ganar clientes, los distribuidores deben ofrecer productos y experiencias que sean mejores que los de sus competidores

Los minoristas deben ofrecer una ventaja competitiva superior a la de sus rivales. Ese mayor valor se puede obtener proporcionando más beneficios a los consumidores o eliminando los obstáculos e inconvenientes de la experiencia de compra. Estas dos ideas permiten construir una matriz 2 x 2 que resulta muy eficaz para clasificar las diferentes estrategias de éxito de los minoristas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden clasificar las empresas de retail por dos tipos de elementos: aquellos en los que tiene 'ventaja competitiva' y aspectos ligados a la 'facilidad de compra', con la aportación de valor al cliente. De esta manera se identifican cuatro cuadrantes:

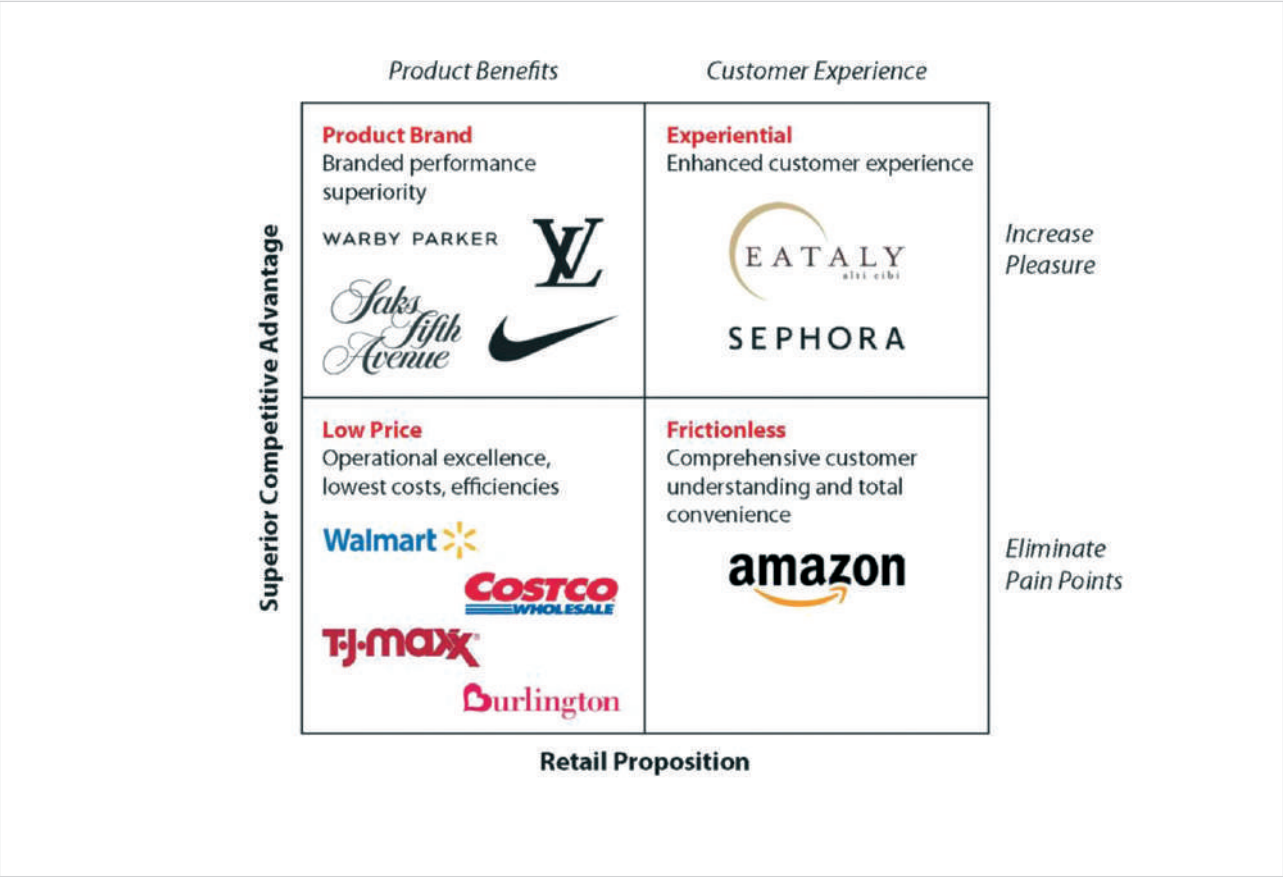
> **Primer cuadrante**
Fundamentado en la posesión de una ventaja competitiva en producto y marca

> **Segundo cuadrante**
Basado en tener una ventaja competitiva en precio (costes bajos-precios bajos)

> **Tercer cuadrante**
Apoyado en la propuesta de una experiencia de compra superior

> **Cuarto cuadrante**
Cimentado en la eliminación de los puntos que suponen costes de transacción y aspectos negativos para los consumidores (puntos de roce o de fricción)

Matriz de Kahn del éxito del retail *(Figura 2)*



http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/barbara-kahn-the-shopping-revolution/

Con esta clasificación de los cuatro cuadrantes, la estrategia competitiva de éxito pasa, en primer lugar, por ser muy bueno en uno de ellos. Ser líderes en el mercado y, por tanto el intermediario preferido por determinados segmentos de consumidores, requiere ser capaces de ofrecer un valor superior al resto de competidores en, al menos, uno de los cuadrantes y, cada vez con mayor frecuencia, en dos de los cuadrantes y a ser posible tres. No obstante, es evidente que hay algunos aspectos que no son fáciles de conciliar: es difícil tener una buena experiencia de compra diferente y divertida, que supone costes más elevados, compitiendo en precios bajos.

Estrategias de los retailers españoles según la Matriz de Kahn

En la Figura 3 se recoge un posicionamiento de cuatro enseñas representativas de cada estrategia en el mercado del retail español: Zara, El Corte Inglés, Mercadona y Amazon. Se trata de un planteamiento teórico, realizado desde el conocimiento que hemos adquirido a través de la docencia y la investigación en el ámbito del comercio minorista en nuestro país y mediante la revisión de noticias de actualidad sobre cada una de estas empresas.

Estrategias de los retailers españoles según la Matriz de Kahn *(Figura 3)*

Fuente: Elaboración propia

Pasamos a continuación a analizar cada uno de estos casos individualmente, razonando la propuesta reflejada en la figura anterior.

Su estrategia se apoya en la marca, siendo Inditex la empresa de mejor reputación de España. La marca ZARA es la marca más valorada de España, con un valor estimado de 14.837 millones de €[28]. El valor de marca se apoya en la superioridad de su producto con unas colecciones frecuentes (las prendas llegan a tienda dos veces por semana, el periodo medio de diseño a la puesta en tienda es de tres semanas, y se producen 50.000 colecciones al año) lo que garantiza una respuesta rápida a los gustos y preferencias de los consumidores. No obstante, tiene también una muy buena relación calidad-precio basada en una logística muy eficiente que le permite ser agresiva en materia de precios.

En el cuadrante relativo a los puntos de roce, denominado *frictionless* en la matriz original, destaca por un amplio desarrollo de comercio electrónico apoyado en la logística de su red de tiendas, que les permite implantar para la recogida de productos el *Same Day Delivery* en grandes ciudades y *Next Day Delivery* en el resto. La implantación global del sistema de identificación por radiofrecuencia (RFID por sus siglas en inglés) que utiliza para localizar prendas en los establecimientos y almacenes, permite mejorar el servicio al cliente y gestionar de forma compartida los stocks en tiendas y almacenes.

Por último, en el cuadrante relativo a experiencias, el desarrollo de establecimientos *flagship* en las principales ciudades le permite incorporar nuevas experiencias, como por ejemplo probadores interactivos, en los que las prendas son escaneadas antes de que el cliente entre en el probador y aparecen en una pantalla integrada, pudiendo el consumidor pedir desde el probador cambio de talla, consultar datos e incluso pagar[29].

MERCADONA

Su estrategia está basada en precios, con una muy buena relación calidad-precio y una estrategia de siempre, precios bajos. Los datos objetivos de niveles de precios muestran que la cesta de la compra en Mercadona presenta unos precios bajos, pero más altos que algunos competidores nacionales (Alcampo, Lidl, Aldi) aunque más reducidos que otros (Carrefour, Eroski, El Corte Inglés)[30]. No obstante, presenta un posicionamiento favorable en la relación precio-calidad. Para ello, ha desarrollado una potente estructura logística, con almacenes de última generación y una eficiente estructura de transporte.

En el cuadrante marca presenta una ventaja notable con sus marcas propias y especialmente Hacendado que es la marca más vendida de España[31]. El nuevo modelo "totaler" de relación con los proveedores sustituyendo al anterior de "interproveedores" le va a permitir, al estar más focalizado en el producto, responder mejor al consumidor.

En su apuesta de futuro está la estrategia de eliminación de fricciones en la compra mediante la inversión en una nueva web y el desarrollo del proyecto piloto de comercio electrónico en Valencia para trasladarlo posteriormente a todo el mercado. Se están desarrollando almacenes específicos para el comercio online ("Colmenas") organizados por espacios sin colocar juntos los productos homogéneos, según la teoría del caos. El coste que paga el cliente por la gestión del pedido (7,21€) apenas cubre la mitad del coste de gestión y entrega del pedido para la empresa.

Las tiendas están experimentando mejoras para favorecer la experiencia de compra, con la incorporación de la sección "Listo para comer" con 35 platos preparados que se pretende extender a 250 supermercados.

Es el representante más destacado de la estrategia de mejorar la experiencia de cliente (CX). A través de sus grandes almacenes, el nivel de servicios ofrecido, la atención al público, la presencia de marcas reputadas y el desarrollo de experiencias alimentarias, entre otras razones.

Su marca es la quinta más valorada de España[32]. Su imagen de precios elevados, la intenta paliar a través de las marcas del distribuidor y las constantes ofertas.

El Corte Inglés busca desarrollar la experiencia de compra a través del trato personalizado de sus empleados, pero también mediante servicios de "personal shopper", experiencias relacionadas con salud y belleza, la restauración en sus centros o las más de 2.500 acciones culturales desarrolladas en las instalaciones de El Corte Inglés, hasta llegar a espacios de realidad virtual, como los instalados por la Liga de Fútbol española en los centros de Castellana (Madrid), Nervión (Sevilla), Colón (Valencia) y Cornellá (Barcelona).

El grupo está desarrollando servicios novedosos y ya dedica el 5% de su superficie comercial a experiencias y no a ventas de productos. Incluso ha introducido servicios para los que aún no tiene ningún otro competidor en Europa, como el servicio de limpieza de zapatillas de deporte[33].

Es importante su apuesta por el *Frictionless* mediante el desarrollo del comercio electrónico, la reducción de los tiempos de entrega (el servicio "Click&Express", apoyado en su extensa red de establecimientos, le permite realizar entregas de pedidos online antes de 2 horas) y su alianza estratégica con la plataforma Alibaba, para buscar oportunidades de negocio en el comercio online y compartir espacios físicos y virtuales para mejorar su oferta omnicanal.

Es el más claro exponente de la estrategia de comercio sin fricción a través de su plataforma de comercio electrónico y de su eficiente sistema de entrega. Ofrece garantías de devolución y confianza en el método de pago. Con el servicio Prime se puede tener el pedido en 24 horas y además sin costes de envío. De hecho, según reflejan las cuentas de resultados de Amazon, los ingresos por cobros de envío apenas cubren el 50% de los costes de transporte y envío de los productos, lo que supone de hecho una subvención de los costes de entrega, para eliminar el impacto negativo que los gastos de envío tienen sobre la decisión de compra de los consumidores.

Además, desarrolla estrategias experienciales como Alexa, un dispositivo de inteligencia artificial en los hogares que puede realizar numerosas funciones (lista de la compra, recetas de cocina, control del hogar...)

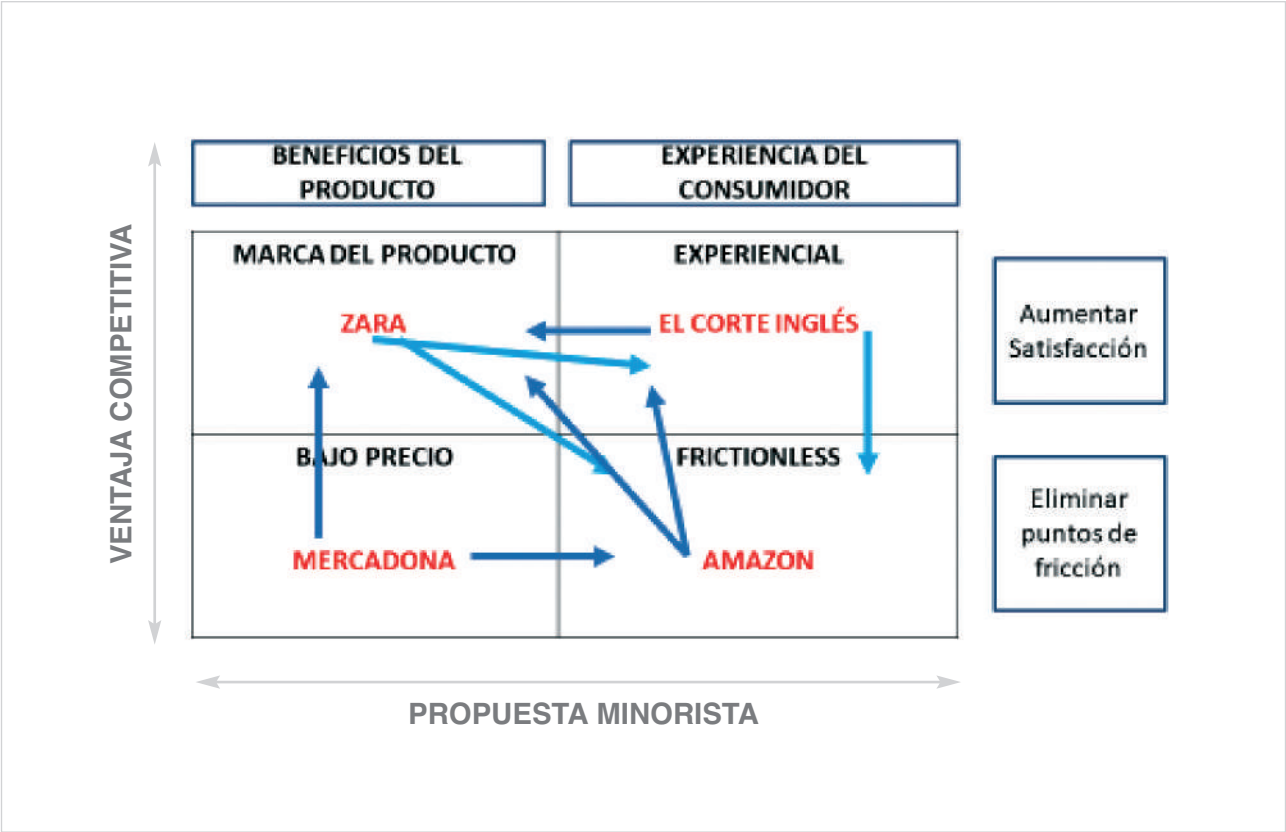
Con Amazon Go está desarrollando tiendas presenciales totalmente automatizadas en las que el cliente, a través de un dispositivo móvil, puede realizar la compra sin necesidad de coger el producto, meterlo en el carro y pagarlo en caja. Con esta estrategia se pretende mejorar la experiencia del consumidor, al mismo tiempo que se eliminan puntos de roce o de fricción asociados a la ardua tarea de la compra física. Con el objetivo de mejorar también la experiencia de compra online, a principios de este año, Amazon lanzó Showroom[34], una herramienta de diseño visual que te permite colocar muebles en una sala de estar virtual, personalizar la decoración y luego efectuar la compra.

Por último, Amazon está desarrollando marcas propias del distribuidor para reforzar su imagen. En los últimos dos años, Amazon ha ido creando marcas de distribuidor en áreas como comida envasada, moda y electrónica y ha utilizado formatos publicitarios llamativos en su propio sitio web para promocionar los productos. En España, por ejemplo, ha lanzado en 2019 su propia línea de decoración con dos marcas de muebles, Movian y Alkove.

Movimientos competitivos de los retailers en España

De la información recogida para cada una de las cuatro enseñas analizadas, se desprende que todas ellas están realizando ya movimientos estratégicos hacia otros cuadrantes.

Movimientos estratégicos de los retailers españoles según la Matriz de Kahn *(Figura 4)*



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Figura 4, los principales operadores que mantienen una posición fuerte en alguno de los cuadrantes se mueven para reforzar su posicionamiento en los restantes:

> **Zara**
Reforzando su imagen en *frictionless* con el desarrollo del comercio electrónico, mejorando su posicionamiento experiencial (*flagships* y realidad virtual)

> **Mercadona**
Refuerza su posicionamiento en precios con una reducción de costes que le permita ser más competitivo, refuerza su marca propia y desarrolla un ambicioso proyecto de comercio electrónico

> **El Corte Inglés**
Actualiza su posicionamiento en experiencia del consumidor, a la vez que compite fuertemente en comercio electrónico y refuerza la imagen de marca

> **Amazon**
El líder indiscutible en comercio electrónico se plantea incrementar la experiencia del consumidor y reforzar su imagen de marca (marca propia)

[27] Merco Empresas y Líderes España 2019 elabora el "Ranking de Empresas con Mejor Reputación en España" por octavo año consecutivo. Inditex (1º) se sitúa a la cabeza de las empresas más reputadas de nuestro país en el ranking Merco Empresas, seguida de Mercadona (2º) que mantiene la segunda posición. http://merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2019

[28] Brand Finance (2018): "Informe anual de las marcas más valiosas de España" en https://branfinance.com/images/upload/brand finance spain 100 report 2018 website versión.pdf

[29] "Los probadores interactivos de Massimo Dutti" El País, 15 de mayo de 2019.

[30] OCU (2018): "Estudio Supermercados" OCU-Compra Maestra, num. 440, Octubre 2018, pág.14.

[31] Las marcas del distribuidor suponen cerca del 60% de las ventas de Mercadona, que a su vez tiene una cuota del 24,9% de las ventas de gran consumo en España (Kantar WorldPanel 2019).

[32] Brand Finance (2018): "Informe anual de las marcas más valiosas de España" en https://branfinance.com/images/upload/brand finance spain 100 report 2018 website versión.pdf

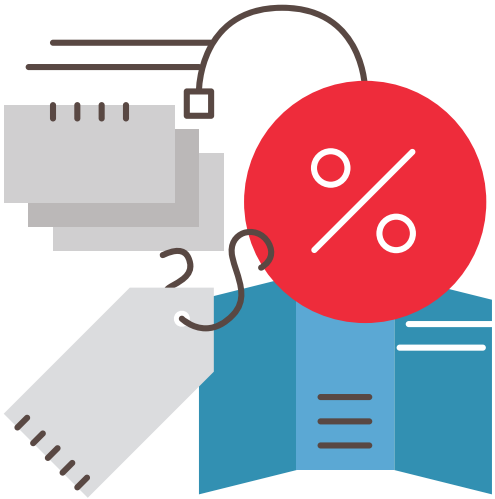
[33] Pasar la ITV, hacer yoga o ver el fútbol en El Corte Inglés: así es su nuevo concepto de gran almacénhttps://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/03/07/5c813b3dfc6c83d11f8b463a.html

[34] https://www.tekcrispy.com/2019/01/04/showroom-sala-virtual-amazon/

02. Estudio Cualitativo

Como primera aproximación al tema de las tecnologías que están transformando la distribución comercial y su potencial impacto sobre la actividad de los retailers, hemos llevado a cabo un estudio cualitativo consistente en **3 entrevistas en profundidad** y **3 reuniones de grupo** con expertos en distribución de productos de alimentación y cosmética, textil (ropa y calzado) y equipamiento hogar (muebles, decoración).

La información generada en estos encuentros con informadores clave nos ha permitido identificar las principales preocupaciones de los actores empresariales del mundo del retail en cuanto a los cambios tecnológicos y relacionarlas con planteamientos estratégicos y actuaciones tácticas u operativas que se pueden emplear para hacer frente a dichas preocupaciones. A continuación, se presenta la metodología de la investigación cualitativa realizada y los principales resultados obtenidos.



Metodología del estudio cualitativo

La recogida de información comenzó con la realización de 3 entrevistas en profundidad durante diciembre de 2018 y la primera semana de enero de 2019. Tras valorar potenciales candidatos para participar en esta fase del estudio (listado inicial de 30 empresas) y redactar las cartas de invitación, iKN Spain se puso en contacto con los directivos seleccionados y planificó las tres entrevistas personales.

Las entrevistas fueron personales, en la sede de la empresa en la que trabajan los directivos consultados, todos ellos con cargos de alta dirección, expertos en distribución y poseedores de un profundo conocimiento del sector investigado. La duración media de las entrevistas fue de 60-75 minutos. En el Cuadro 5 se recoge una breve descripción de las personas entrevistadas en cada uno de los sectores seleccionados.

Ficha técnica de las entrevistas en profundidad *(Cuadro 5)*

ENTREVISTADO	CARGO / EMPRESA
Javier López Calvet	Director Ejecutivo de Clientes, Servicios y Transformación Digital **CARREFOUR**
Ignacio Sánchez Villares	Director General. **LEROY MERLIN**
Javier García San Miguel	Director General. **NECK & NECK**

Una vez finalizadas las entrevistas en profundidad, se procedió a planificar, de nuevo en colaboración estrecha con iKN Spain, la celebración de tres reuniones de grupo con directivos de empresas de distribución. La duración media de las reuniones fue de 90-105 minutos y tuvieron lugar en las instalaciones de iKN Spain durante el mes de enero y la primera semana de febrero de 2019. En cada reunión participaron entre 6 y 8 expertos (directivos del ámbito de la distribución comercial directamente vinculados con temas de digitalización, tecnologías de la información y/o marketing, personal de iKN Spain y profesores de la Universidad Autónoma). En el Cuadro 6 se muestra el perfil de los directivos que asistieron a las reuniones celebradas para cada uno de los sectores seleccionados.

Ficha técnica de las reuniones de grupo *(Cuadro 6)*

SECTOR	DIRECTIVOS PARTICIPANTES
TEXTIL	**Mónica de Pablos** Directora de IT, Digital & eCommerce. **TRUCCO** **Juan Pablo Romaguera** Líder Innovación y Organización. **KIABI ESPAÑA** **Leticia Pérez de Camino** Marketing Communications Manager Spain & Portugal. **C&A** **Sergio Fernández Burra** Director Financiero. **PISAMONAS**
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA	**Eloy Mariaud** Director eCommerce y Digital. **DOUGLAS** **Enric Ezquerra** Presidente Ejecutivo. **SUPERMERCADOS SÁNCHEZ ROMERO** **Marta Esteve** CEO y Fundadora. **SOYSUPER.COM**
EQUIPAMIENTO HOGAR	**Pedro Reoyo** Director de Marketing. **AKI ESPAÑA** **Alberto Rodríguez** eCommerce Manager. **VERDECORA**

.

Resultados del estudio cualitativo

Dado que el tema objeto de estudio, las nuevas tecnologías como motor de cambio en el retail del siglo XXI, ha sido poco abordado en el ámbito académico, por ahora no existen teorías formales, ni modelos contrastados sobre la materia. Para examinar, comparar y relacionar el contenido de las entrevistas en profundidad y de las reuniones de grupo procedimos, en primer lugar, a identificar los temas fundamentales de las mismas. Los bloques temáticos encontrados, y que consideramos pueden ayudar a comprender el fenómeno en estudio, son los siguientes:

> Ideas generales sobre la transformación digital en el ámbito del retail

> Situación de su sector en el proceso de digitalización

> Tecnologías que van a ser más relevantes en su sector en los próximos meses

> Clasificación de las nuevas tecnologías:

- Tecnologías que contribuirán a reforzar la imagen del distribuidor como intermediario de confianza, transparente
- Tecnologías que ayudarán a que la compra sea divertida, un acto social
- Tecnologías que favorecerán la eficiencia
- Tecnologías que harán que la compra sea fácil (sin puntos de fricción)

> Barreras/retos para el uso de estas tecnologías

> Nuevos modelos de negocio

> Alianzas entre retailers tradicionales y digitales: colaboración

Para cada uno de estos apartados, hemos extraído los comentarios más relevantes de todos los participantes en las entrevistas y reuniones. Las citas literales se han estructurado según el sector con el que estaban vinculados los directivos. Consulta los comentarios en el apéndice de declaraciones (pág. 34).

Conclusiones del estudio cualitativo

Una vez revisadas las transcripciones de las entrevistas en profundidad y las reuniones de grupo, y extraídos los comentarios más relevantes de estos encuentros con directivos, procedimos a identificar de manera gráfica las palabras con mayor repetición dentro de cada documento. Utilizando el software ATLAS.ti8, generamos nubes de palabras que resumen las ideas clave tratadas. Las palabras mencionadas con más frecuencia son las que aparecen representadas con un mayor tamaño y localizadas hacia el centro de la nube. Con esta herramienta logramos identificar y relacionar tanto puntos en común aparecidos en todos los encuentros, como diferencias o cuestiones específicas de cada sector. Además, las nubes de palabras nos ofrecen una guía útil sobre los temas a tratar en el cuestionario que se va a utilizar en la siguiente fase del proyecto, es decir, el estudio cuantitativo a través de una encuesta dirigida a agentes del retail en España.

A continuación, se presenta la nube formada a partir de la transcripción completa de las entrevistas y reuniones. Más adelante, se incluye la nube específica para cada sector.

Nube de palabras global *(Figura 5)*

En esta representación gráfica se aprecia, claramente, que la **tienda**, el **cliente** y la **tecnología** son los tres conceptos más repetidos por parte de los participantes en las entrevistas y reuniones de grupo, seguidos de **experiencia** y **dato**. En la figura podemos ver también, algunas de las tecnologías más relevantes para el sector del retail: Inteligencia Artificial, *Blockchain*, Big Data, Cloud, móvil, voz, web. Asimismo, esta nube ilustra la mención explícita de ciertas empresas de distribución por parte de los participantes en el estudio: Alibaba, Amazon, Carrefour, Decathlon, Ikea, Inditex, Mercadona y Zara. La aparición de estas enseñas en la nube demuestra que fueron nombradas de manera reiterada durante el trabajo de campo, lo que apuntaría a su carácter de "referentes" del sector en el ámbito de la transformación digital y tecnológica.

La representación visual de los textos específicos de cada sector pone de manifiesto que los conceptos identificados como cruciales de manera global, el cliente y la tienda aparecen mencionados en todos y cada uno de los tres sectores analizados, corroborando su importancia, independientemente de la categoría de producto que comercialice la empresa.

Sin embargo, es importante destacar que la frecuencia con la que se mencionan varía según el sector:

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

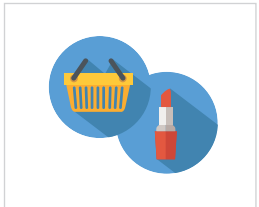
En la nube del sector de la **alimentación** y **belleza** el protagonismo lo tienen el **dato** y la **experiencia**

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

El **producto,** la **tienda** y la **tecnología** son los conceptos centrales del sector de **equipamiento para el hogar**

SECTOR
TEXTIL

Por su parte, el **cliente,** la **tienda** y la **marca** son las estrellas de la nube correspondiente al sector **textil**

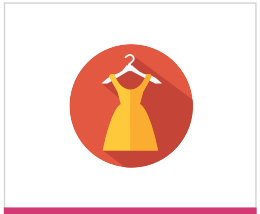


SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

Figura 6

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

Figura 7

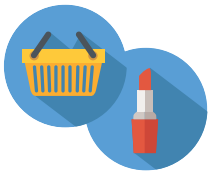


SECTOR
TEXTIL

Figura 8

Apéndice de declaraciones del estudio cualitativo

Las declaraciones del estudio están clasificadas según el sector al que corresponden, de modo que se puedan contextualizar. Los siguientes iconos representan los sectores objeto del estudio.



SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

SECTOR
TEXTIL

Ideas generales sobre transformación digital en el ámbito del retail

En este primer punto, se incluyen las reflexiones más interesantes realizadas por los directivos que participaron en el estudio cualitativo, sobre la revolución digital del sector retail en la última década y el auge de la omnicanalidad. El tratamiento de estos temas sirvió, tanto en las entrevistas como en las reuniones, para conocer a los interlocutores y su punto de vista sobre la situación de la distribución comercial, en general.

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"La transformación digital la enfocamos mucho a tecnología, pero primero tiene que ser un cambio de mentalidad. Realmente creo que la transformación digital no es sólo cosa del raro o friki que controla la tecnología, es más de todas las personas. El liderazgo tiene que ser de Dirección General e incluso de Recursos Humanos para las personas: información, cultura, procesos..."

"La tecnología es una herramienta y tienes que utilizarla de la mejor manera, pero sobre todo tiene que ser parte del negocio"

"Las herramientas tienen que ser lo suficientemente flexibles para demostrar un gran beneficio y en ese caso ganar dinero y mejorar en productividad"

"Cuando estamos hablando de digitalización yo centraría si estamos hablando de algo táctico o estratégico. O son herramientas, palancas para una reorganización o adaptación, o pueden ser de alguna manera palancas estratégicas en un proceso de reflexión estratégica y de cambio y mejora de la competitividad"

"La transformación digital es una palanca de mejora de nuestra ventaja competitiva"

"Los clientes que nosotros tenemos hoy interactúan digitalmente con todo tipo de dispositivos, se comunican a través de todas las nuevas plataformas de comunicación que hay (básicamente muchas con redes sociales) o buscan información ya desde hace ya mucho tiempo por WhatsApp, Google o los buscadores. Nosotros no podemos estar ajenos a ese cambio que se ha operado en nuestro cliente. En muchos casos, creo que los clientes están digitalmente más avanzados que los propios retailers"

"En el comercio la gente que más disrupción ha creado es la que más ha utilizado el dato"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"En la transformación digital hay dos vertientes: una es la transformación digital interna, relacionada con la operativa, las operaciones, un tema de mejora de productividad, mejora de eficiencia y ahorro de costes; y luego hay otra parte que es de cara al consumidor, donde creo que el principal problema es el análisis de la rentabilidad"

"Cómo lo he vivido desde dentro; había un 'gap' tremendo: o nos ponemos a invertir y a transformar nuestras empresas o nos quedamos muy atrasados con respecto a las empresas americanas y asiáticas que estaban muy avanzadas. A partir de ahí dijimos: ¿qué es una transformación digital? Para nosotros, significaba ser capaces de estar donde está el cliente, y que él pueda comprar como quiera, donde quiera y lo que él quiera"

"Cada retailer debe adaptar esas soluciones a la operativa interna de su empresa. Es cierto que hay grandes 'players' que están marcando tendencia y es lo que el cliente está empezando a asumir como el estándar: el 'prime' de Amazon, toda la gestión de stock que hace Inditex... hay cosas que el cliente está empezando a percibir como necesarias. De hecho, Primark está empezando a preparar la vía online para este año, algo que en un principio habían descartado"

"El año pasado quitamos gastos de envío y es el año que más hemos ganado. Lo que hay que ser es inteligente, adaptarte y ver en qué categorías puedes entrar y en cuáles no, porque no lo puedes hacer en todo, tienes que trabajar muy bien el dato"

"Hemos pasado del siglo del 'pricing' al 'delivery'. El siglo pasado todo era 'pricing', posicionamiento-precio; hoy metes unos algoritmos y eliges cómo te quieres posicionar y comparas toda la galaxia digital"

SECTOR
TEXTIL

"La transformación digital tiene cuatro pilares fundamentales: el cliente más conectado, informado y exigente que nunca, el dato que permite construir relaciones personalizadas, el posicionamiento verdaderamente diferencial de la marca y la gestión del talento"

"La transformación digital debe ir acompañada de la adaptación al cambio por parte de los equipos de personas. Las tecnologías tienen que ir acompañadas de un proceso de formación y empoderamiento de las personas para que puedan tomar decisiones en este nuevo entorno"

"La digitalización del consumidor ha provocado en las organizaciones un tsunami. Las compañías tenemos que acelerar el paso para alcanzar al cliente"

"Las apuestas imprescindibles son la hiperdisponibilidad y la hiperoportunidad del producto, para dar una respuesta al cliente"

Situación de su sector en el proceso de transformación

El segundo apartado contiene citas de los aspectos comentados por los directivos en relación al grado de desarrollo de la estrategia de transformación digital entre las empresas de su sector, desde bien definida y puesta ya en marcha, hasta empresas sin planes para desarrollar una estrategia digital, pasando por organizaciones con estrategia de transformación digital en vía de desarrollo, pero no implementada, o entidades con dificultades para establecer una estrategia digital.

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Yo creo que el sector Retail está entrando no tanto en transformación, sino en reestructuración. No se está haciendo de una forma estratégica sino práctica, probando algunas cosas. Creo que no se le ha dado la importancia suficiente ni a la tecnología ni a lo digital, como en otros países"

"En cuanto al pricing, hay una gran transformación digital. Ahora se vigila en el momento, con alertas directamente entrando en un software"

"Primero, están las empresas nacidas en lo digital, que no tienen nada que ver porque los esquemas son diferentes; es decir, es como si consideras la estrategia digital de Amazon, porque nació digital"

"Los 'pure player' nos están poniendo los límites de excelencia tan altos que están jugando a una rentabilidad negativa, donde o entras o no entras. Tienes que saber cómo juegas y hasta dónde"

"En teoría, la transformación digital ofrece: nuevo canal, nuevas ventajas competitivas y nuevos negocios. En el sector alimentario, el canal online es el 1% de media de tus ventas. Vende mucho de cara al exterior, pero es lo que es. La ventaja competitiva vendría por conseguir un cliente 360, su fidelización. Los nuevos negocios al final sólo están generando una cuota de tu volumen relativa. Por tanto, hay mucho más ruido que realidad. Las actuaciones son defensivas porque se pierde rentabilidad"

"En el sector hay dos universos que son bastante diferentes, y aquí la logística es clave, lo que es 'alimentación' y lo que es 'no alimentación'. El desarrollo es bastante dispar, es decir, mientras en la no alimentación vemos categorías donde la penetración del online es muy fuerte, en la alimentación vemos categorías donde la penetración del online es muy baja. En la no alimentación además hay 'actores' muy potentes, como puede ser el caso de Amazon o Alibaba, aunque tienen modelos de negocio bastante diferentes"

"En alimentación ya empieza a cambiar, si quieres hacer la cesta completa, entonces necesitas productos a temperatura ambiente, necesitas productos refrigerados y necesitas productos congelados; ahí empieza el tema a complicarse no sólo por el transporte sino también por la entrega, no sólo se necesita temperatura ambiente en los refrigerados sino también en los frescos. En los frescos en el online o tienes rotación o no es rentable…, es decir, el gran problema con los frescos es ¿doy un surtido amplio que cubra las necesidades del consumidor? Y entonces tengo el problema de que si no vendo mucho voy a tener una merma brutal, pero doy un surtido corto para no tener merma, entonces no satisfago las necesidades del consumidor y es que los productos frescos online es un tema complejo de resolver"

"Sí, la gente quiere nuestro servicio online en alimentación. Y hay gente que no lo quiere en alimentación, pero sí lo quiere en los juguetes. El tema hoy en día es que no puedes negar la evidencia: el mercado online existe, con lo cual o estás o no estás dentro. Entonces, en las categorías de no alimentación no estar en el mercado online ya significa claramente que decides perder cuota de mercado, porque todo el crecimiento se produce en el online; bueno, excepto que te dediques a abrir tiendas por ahí como un loco y le quitarás cuota de mercado a otro del mundo físico. Pero el crecimiento neto puro es el crecimiento online en casi todas las categorías"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"Es un mercado muy desestructurado, como muchos comercios pequeños tradicionales que no están muy bien organizados, y hay un mercado tremendo. La situación es que vendrán muchos 'pure player' porque la competencia física es muy difícil de implantarse e invertir en España"

"En este sector los productos son de gran volumen y cuando hablamos de suministrar productos en esa 'última milla', no es lo mismo enviar productos pequeños, que es muy sencillo, pero entregar productos grandes, que es complicadísimo. Tiene una complejidad tremenda y cuesta bastante. Necesitas un volumen muy grande, una 'supply chain' que funcione muy bien y además proveedores muy buenos"

"Nosotros creemos también que el 'marketplace' va a ser un sector de crecimiento tremendo en los próximos años, porque tienes plataformas digitales muy buenas que cuestan muchísimo… ¿Por qué no se las puedes ofrecer a otros proveedores para vender a través de ellos? Tú te llevas una comisión y llegas a más clientes"

"Nosotros somos un retailer cada vez más tecnológico. Las empresas como Amazon son nuevas tecnológicas que intentan ser retailers. Pero es más fácil ir del mundo físico al digital que al contrario, porque estamos acostumbrados a trabajar con personas"

SECTOR
TEXTIL

"Las nuevas tecnologías permiten a muchas más empresas, aunque sean pequeñas, entrar en el mercado de golpe. El entorno competitivo cambia por completo. Los operadores online de estas tiendas nacen con una obsesión por el cliente y por el dato; cuando dan el salto a tienda física, vienen con esa filosofía. Mientras tanto, los tradicionales primero tenemos que asumir la filosofía y luego dar el salto"

"Todas las marcas estamos en el mismo proceso, pensando cómo lograr rapidez y agilidad, cómo reducir stock, cómo hacer menos descuentos. Existe una guerra de precios. Es una espiral que hay que romper y la forma de romperla es la marca, la creación de valor, la novedad, la personalización. Y el cliente en el centro"

"Hay grandes 'players' como Amazon que nos han llevado a que nos acostumbremos a un modelo que no todo el sector (ni todos los sectores, ni todas las empresas) puede ofrecer"

"Estamos transformando nuestros procesos de negocio, haciendo ingeniería de procesos, para adaptarlos a estas nuevas tecnologías"

"Trabajamos en diseñar colecciones más rápidas adaptadas a las necesidades de un cliente al que conocemos cada vez mejor. Luego, una vez que has producido y tienes el stock, hay que moverlo de la forma más ágil y rápida posible"

"Los mayores problemas están en la logística: cómo mueves la mercancía, cómo logras tenerla en el momento justo donde te la están pidiendo. Mover la mercancía tiene un coste que cada vez se está haciendo más alto"

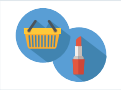
"Estamos trabajando en la experiencia postcanal de los clientes, para no perder tráfico en nuestras tiendas. Al final, queremos seguir teniendo nuestros puntos de venta y darles a los clientes la experiencia y servicio que buscan en la tienda. Hacia allí vamos"

Tecnologías emergentes que van a ser más relevantes en su sector

En este bloque aparecen las propuestas de los directivos sobre las tecnologías clave para su sector en los próximos meses. Se les presentaron algunos ejemplos de avances que marcaron un antes y un después en la distribución:

> 1800: grandes almacenes y las primeras cajas registradoras
> 1940/50: uso de tarjetas de crédito
> 1960: autoservicio
> 1970: código de barras
> 1990: eCommerce

Y se les pidió que señalaran las tecnologías que serían cruciales en su actividad de cara al final de la década en la que nos encontramos (2010-2020).



SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Yo dividiría la tecnología en dos usos: 'Back Office' y 'Front Office'. Cuando analizas el sector alimentario, todo lo que está más de moda es el 'Back Office'. Sus posibilidades son muchas: robots en la logística y la detección de fraudes, temas vinculados con procesos en tienda, machine learning, el internet de las cosas, Blockchain... Hay un camino de optimización con la introducción de tecnologías nuevas, y es un camino que se recorrerá más fácilmente porque hay ganancias evidentes.
Luego está la parte del 'Front Office' en la relación con el cliente, con tecnologías como chatbots o realidad aumentada, que también es muy potente. Pero yo separaría: para la mejora, el 'Back Office'. Y, en el 'Front Office', inteligencia artificial, geolocalización y realidad aumentada"

"3D más personalización: es un plus que se utiliza para mejorar la experiencia. Te genera impacto, te genera atractivo. Aunque hay que decir que no termina de ser rentable"

"Para mí la inteligencia artificial es la más atractiva, tiene la capacidad de mejorar el 'engagement', la experiencia"

"Big Data. Hay datos muy relevantes en finanzas y en 'pricing', pero para que el Big Data impacte en el negocio se tiene que basar también en las ventas. La rentabilidad es lo más importante para que sobrevivas como empresa"

"Big Data: a nivel de alimentación, de retail, el análisis de los datos de tu cliente, sí que te da una ventaja competitiva"

"Estamos haciendo pruebas con inteligencia artificial y sí parece que puede hacer las recomendaciones idóneas: 'se te ha olvidado esto'; 'cosas para ti'; 'productos que sueles comprar'; 'cosas que compra la gente como tú'. Es necesario tener mucha información para dar una buena recomendación"

"Y todo es prácticamente producto del móvil, que ha sido el principal impulsor de la omnicanalidad"

"El atractivo del móvil no se debe a su movilidad, sino a que te permite estar conectado y geolocalizarte. Hay modelos de negocio que han cambiado por la geolocalización, como Uber o Instacart"

"Los asistentes de voz virtuales van a superarlo todo. Es una tecnología que adquiere el consumidor, como el móvil: el móvil no se lo hemos dado, sino que lo ha adquirido. Entonces, si compran un altavoz inteligente, podemos decir que es un nuevo canal. Me hace pensar que existe otro canal relacionado con este aparato y entonces he de adaptar mi modelo o adaptar alguna función a mi servicio. Es otro ejemplo de que la tecnología del cliente tira del carro y va por delante de las empresas, porque está muy accesible"

"Tenemos ya desde hace años una aplicación de reconocimiento de imagen, en la que puedes escanear un código de barras y te decimos a qué precio está ese producto en cualquier parte o añadirlo al carrito"

"El Blockchain es otra de las tecnologías que se va a imponer, ya tiene muchísimas utilizaciones. En la cadena alimentaria se está empezando a utilizar y creo que sobre todo para determinados productos va a ser muy bueno. Pero hay ya infinidad de aplicaciones: en auditorías, contratos inteligentes, certificaciones, notarios... Es una herramienta muy potente para securizar todo tipo de transacciones"

"Se hablaba de las balizas que detectan la proximidad y realmente no han tenido éxito"

"El click&collect en España no funciona en absoluto. No conozco ningún sector en el que funcione"

"En España apostar por drones es tirar el dinero"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"Un CRM, una herramienta de análisis de datos y de automatización para trabajar con los datos de los clientes. Hoy estamos más en una segmentación, no hemos llegado todavía al siguiente paso que es la personalización. Las numerosas herramientas que existen para automatizar el marketing son muy complejas, necesitas a gente muy preparada. Para llegar a la deseada personalización necesitas un trabajo de minería enorme, para el que hoy en día todavía no estamos preparados"

"Se está invirtiendo en mejorar herramientas internas. Hay que apoyarse en empresas punteras, porque no tenemos ni el conocimiento ni el personal adecuado"

"El Big Data es fundamental. Casi todo el mundo confunde al 'data scientist' con el desarrollador. El 'data scientist' es un especialista en entender los datos de la central de compras o del cliente y el 'desarrollador' es la persona que interpreta lo que tú quieres y te lo programa. Pero le da igual programar algoritmos para ti o para cualquier otra cosa. Eso se confunde en las empresas"

"Están tirando millones y millones de euros en tecnología. La gente cree que cuanto más gasta es más guay; y eso es gastar, no invertir. Lo que hay que hacer es invertir en tecnología que sea duradera, por lo menos un ciclo de 3 años. Luego vas lanzando versiones, porque hoy no puedes introducir una tecnología y pensar que ya vale"

SECTOR
TEXTIL

"Más que las tecnologías, para mí es importante la solución que nos van a dar. Yo creo que irán muy enfocadas a la recomendación y personalización, a facilitar la gestión de todo el proceso de compra"

"Hay que estar preparado e intentar adelantarse, lo cual no es fácil, porque nunca sabes qué tecnología o qué método va a ser el que al final termine cristalizando"

"El dato. La captación y la gestión eficiente del dato para construir relaciones personalizadas con mis clientes y aportarles, a través de los distintos puntos de contacto, el mejor servicio posible"

"La inteligencia artificial permite sistemas de predicción de lo que va a vender una tienda, para reposiciones y traslados. Y esta herramienta va aprendiendo progresivamente. Lo acabaremos haciendo por cliente"

"La inteligencia artificial favorece el contacto y relación con el cliente. Puede aportar mucho a mejorar el conocimiento del cliente y a crear un entorno de confianza y un entorno de intercambio"

"Tecnología de pantallas, PDAs y tablets para los asesores de tienda con acceso a todo el historial de compras de un cliente, última vez que ha visitado la web, qué cosas dejó en el carrito de compra, qué productos tenía en la wishlist. Así podrá atenderle de forma personalizada. Además, puede tener fácil acceso al catálogo completo y ofrecer, incluso, puntos de conexión para que pueda terminar en la tienda una compra que ha iniciado en la web, o al revés"

"Hay una tecnología que para nosotros es fundamental y que estamos investigando: el diseño 3D. Es clave para acortar los plazos entre el diseño y la producción porque teniendo tus avatares 3D eliminas todo el proceso de muestreo"

"Para el productor o el que fabrica, quizá tenga valor la impresión 3D. Para nosotros, es algo puramente anecdótico. La usaríamos para darle un aspecto de entretenimiento a la experiencia de cliente"

"Creo que a día de hoy la clave está en el móvil y, en mi opinión, todavía tiene margen de desarrollo. Un móvil nuevo puedes pasarlo por el TPV y pagar directamente en lugar de usar la tarjeta. Luego vendrá el reconocimiento facial para pagar"

"Una de las tecnologías emergentes más importantes ahora mismo es la realidad virtual. Mejora la experiencia de compra en tienda. El cliente que viene a comprar a una tienda puede 'vivir' realmente la experiencia del producto"

"Los Chatbots nos pueden ayudar mucho en el proceso de asesorar al cliente cuando tiene dudas sobre el producto, sobre cuándo va a llegar. No vemos a corto-medio plazo robots en nuestras tiendas, pero sí esas tecnologías que nos ayudan a aprender un poco más del cliente, de sus necesidades"

"El 'self check-out' para un cliente que quiere agilidad y rapidez y al que no le importa hacerlo por él mismo, de manera autónoma"

"Hemos utilizado el probador virtual, pero no hemos tenido gran éxito con esa tecnología. Creemos más en todo lo que tiene que ver con datos relacionados con el 'shapping', todo lo que es conocer la morfología de tu cliente. Si se acompaña con el conocimiento de su comportamiento de compra, todo converge hacia el mayor grado de acierto para lo que le vas a ofrecer"

"Creo que está muy claro que debemos apostar por las búsquedas por voz y por imagen. Es mucho más fácil eso que teclear"

"Etiquetas inteligentes, ya muchas compañías las tienen implantadas"

"Nuestra nueva plataforma online está diseñada pensando en tener todo en la nube"

Clasificación de las nuevas tecnologías

Este bloque temático constituye el núcleo central del estudio cualitativo. Tomando como referencia la Matriz del Éxito del Retail desarrollada por la profesora norteamericana Barbara E. Kahn, publicada en el libro titulado "La Revolución de las Compras: Cómo Ganan Clientes los Minoristas de Éxito en una Era de Disrupción sin Fin", se solicitó a los directivos que indicaran las tecnologías que, en su opinión, contribuirían de manera más clara a reforzar la superioridad de la marca del distribuidor, a generar experiencias de compra divertidas, a fijar precios bajos y a promover un comercio sin fisuras, tanto online como offline. Es decir, que señalaran las tecnologías más estrechamente relacionadas con cada uno de los cuadrantes de la matriz mencionada. Los comentarios se han estructurado según el contenido de cada sección de la matriz.

Tecnologías que contribuirán a reforzar la imagen del distribuidor como intermediario de confianza, transparente

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Confianza en la marca… Diría todo lo que es omnicanalidad"

"…que escanees y te despliegue toda la información en tu móvil. Tiene que ver con seguridad, transparencia. Es confianza en la marca"

"Big Data en la parte de confianza en la marca, orientado obviamente a obtener esa inteligencia de negocio"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"Hay empresas que han sacado una app con reconocimiento de imagen y la gente está empezando a contestar, se crean sus perfiles, etc. Pero si no desarrollas el algoritmo inteligente, de reconocimiento de fotos por patrones (eso lo hacen Google y algunos otros), no hay manera de sostener esas cosas. Una cosa es que te guste sacarlo y salir en la prensa, y otra es que sea rentable"

SECTOR
TEXTIL

"Las tecnologías que tienen que ver sobre todo con la integración, la omnicanalidad, el 'marketing automation', la buena entrega; y que generen una experiencia omnicanal 360º"

"Los procesos con tecnología Blockchain generan confianza a la marca"

"Recursos o herramientas para el asesor en tienda, como PDAs"

"Ciberseguridad es algo sobre lo que apostar para darle confianza a la marca"

Tecnologías que ayudarán a que la compra sea divertida, un acto social

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"La 'compra de obligación' cada vez tiene menos sentido. Tienes que montar plazas de frescos donde haya una experiencia de mercado. Las áreas de no alimentación las vamos a desarrollar para hacerlas más divertidas, con más temas lúdicos, más juguetes, etc. Y dentro de los hipermercados, que son superficies más grandes, es importante no tener sólo un restaurante. Necesitamos, por ejemplo, la zona de jamones, con la posibilidad de tomar jamón y una copa de vino. Lo hemos hecho en las zonas de sushi, o con el taller para aprender a cortar el jamón, degustaciones…"

"El asistente de voz ayuda a una experiencia de compra divertida, junto con recomendadores personalizados"

"La realidad aumentada contribuye a una experiencia de compra divertida"

"Las estanterías inteligentes, que también ya empiezan a verse, ayudan a la experiencia"

"La etiqueta inteligente aporta tanto en la experiencia como en la facilidad de compra"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"La realidad virtual empieza a funcionar y queda bien. Puedes imaginarte tu cocina a tamaño real cuando vas a comprar un producto que no está en la tienda porque necesitarías mucho espacio. Lo mismo con los muebles de baño. Los tienes ahí en pantalla a tamaño real y a la gente le gusta. Todavía no llega más que a un 2 ó 3% de las ventas pero partíamos de cero. Si consigues complementar con tu oferta física la oferta de la extensión digital, puedes aumentar también las ventas. Eso es lo que estamos empezando a hacer en nuestro caso: lo que llamamos 'kioscos', con inteligencia artificial"

"Estamos abriendo las tiendas con 'self check-out' y funcionan muy bien. La tienda de Aranjuez la hemos abierto solamente con una caja, las demás de 'self check-out', y está funcionando muy bien. El modelo a partir de aquí lo ponemos con autopago"

"El futuro es la voz, ahí estamos de acuerdo todos. Todos los asistentes de voz, eso no lo puedes parar. Hay un montón de interacciones: las preguntas frecuentes te las pueden responder vía un mensaje corto o una voz, que además va a ser tu misma entonación traducida a una máquina… Y eso ya está. Nosotros tenemos un proyecto de chat por voz bastante chulo y la tecnología ya está para que lo usemos. Salió hace 3 años, hemos dejado que madurara y ahora es el momento de entrar ahí"

"La tienda del futuro será 'Phygital store'. Tienen que ser grandes almacenes porque cuando tú consumes masivamente necesitas tener los productos para llevártelos ya. Pero las limitaciones comerciales que hay, más la dificultad de tener tiendas grandes en la ciudad, te obligan a inventar nuevos conceptos como 'Phygital store'. Es decir, integras lo físico con lo digital. En la tienda está todo integrado. En el catálogo hay una serie de productos, pero digitalmente te propongo otros 250.000. Entonces tú puedes tocar el producto y sentirlo (touch&feel), y en España eso es muy importante, necesitamos tocar todo. Entonces tienes ese punto, pero después tienes otro punto de inspiración total. La 'Phygital store' está concebida para el público femenino"

SECTOR
TEXTIL

"La realidad virtual claramente supone una nueva experiencia de compra"

Tecnologías que favorecerán la eficiencia

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Robótica en almacén"

"Las etiquetas inteligentes, que van tanto hacia la experiencia como hacia la compra fácil. Creo que va a 'Back Office' y que es fácil"

"El Blockchain y las etiquetas electrónicas"

"Seguir precios online, como los comparadores de precio"

"La inteligencia artificial. Lo estamos aplicando con robótica es muy fácil; el machine learning lo estamos aplicando; estamos ahora empezando a aplicar sistemas de voz a datos y en imagen vamos un poco más retrasados. Estamos testando los robots en las plataformas, pero curiosamente los almacenes que tenemos aquí, que no están muy mecanizados, son más productivos que otros almacenes donde están utilizando todo"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"Ahora mismo, lo que está influyendo mucho en las tiendas son las 'reviews' de los consumidores que hacen una compra. Te califican la experiencia, el producto... y también las tiendas, que son uno de los criterios más importantes a la hora de comprar. Nosotros lo empezamos a trabajar hace un par de años y ya todos los directores de tienda gestionan sus propias 'reviews' con sus clientes y respondemos en menos de 24 horas"

"Tú no puedes tener un surtido inteligente si no tienes una base de datos con un tamaño crítico. Nosotros nos movíamos con bases de datos con 150.000 ó 200.000 referencias, eso no es suficiente. Después nos movíamos con 92 a 100 colecciones/año. El ritmo de colecciones ya no es bueno; ahora son colecciones en tiempo real: es la aspiración del algoritmo que te dice lo que tienes que tener en tienda"

SECTOR
TEXTIL

"Las que permiten tener una visión única del stock. No hay un cliente online y un cliente de tienda. Si hay un cliente único, tiene que haber un stock único"

"Precios dinámicos"

"RFID, porque todo lo que sea trazabilidad del producto y tener el producto disponible y en el sitio y momento adecuado te permite ajustar tus precios y ser más competitivo"

Tecnologías que harán que la compra sea fácil (sin puntos de fricción)

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Hoy el online, en nuestros retailers 'clásicos', no tendría sentido si no es dentro de este paraguas de la omnicanalidad, en el que lo verdaderamente importante es la experiencia de usuario. Qué querías, ¿comprar online? Pues compra online. Tú qué quieres, ¿ir a la tienda?, pues ve. Tú qué quieres, ¿click&collect?, pues tienes click&collect. Tú qué quieres, ¿el drive-in?, bueno, pues lo tienes. Ésta es la experiencia de usuario. El único problema es que es caro, por eso no lo tiene todo el mundo"

"Con My Account puedes ver con tecnología Big Data todos los tickets, todas las historias: lo puedes ver absolutamente todo y además en tiempo real. Eso es lo que llaman seamless, que no haya costuras, es decir, que cuando pasas del híper a eso otro no tengas que cambiar. Otra experiencia seamless que está también lanzada: con la nueva App, se genera un código que te aplicará todo, como los cupones de descuento… Y si tienes la tarjeta Pass y después las otras enroladas en la aplicación, podrás pagar igual que haces en Uber"

"La realidad aumentada y la realidad virtual las veo más adecuadas para identificar algún producto y tener información para comprar. Facilitan la compra"

"La geolocalización facilita la compra fácil y reduce los puntos de fricción. Beacons"

"Las formas de pago que mencionabas. Cosas simples como ver si las zapatillas de un número concreto están en el almacén y ahí mismo cobrarte"

"El tema de la etiqueta inteligente, que va tanto en experiencia como en compra fácil"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"La última solución para el delivery, sobre todo para la 'última milla'. Porque si tú tienes la promesa de la plataforma digital y no dispones de un almacén impresionante, no vale para nada. La frustración del siglo XXI es que todo es binario: o tienes todo o no tienes nada"

SECTOR
TEXTIL

"Los asistentes virtuales hacen la compra más fácil"

"El pago con el móvil y la agilidad de los medios de pago"

"Tecnologías para logística, proporcionando hiperdisponibilidad"

"Las etiquetas inteligentes ayudan a que la compra sea fácil, ya muchas compañías la tienen implantada. En 'compra fácil' es clave porque escaneas una prenda y ves su composición, sus características, prendas similares, con qué van, si lo tienes en más colores, precio… sin tener que acercarte a un dependiente"

Barreras/retos para el uso de estas tecnologías

En este apartado aparecen las ideas de los directivos entrevistados y de los que asistieron a las reuniones de grupo sobre las principales dificultades existentes en sus organizaciones para la incorporación de estas tecnologías. Se trataba de promover el debate sobre las razones por las que algunas empresas parecen no estar apostando por las nuevas tecnologías de manera decidida.

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Al final lo que te exigen es rentabilidad. Han pasado años hasta que las empresas que conocemos como grandes presentaron unos números decentes"

"¿Qué va a pasar con las cajeras? Pues no sé qué va a pasar con las cajeras… ¿Qué va a pasar con el machine learning, con todas las personas de mandos intermedios? No sé si habéis hablado con gente que trabaja en Amazon, pero la gente te dice que son algoritmos. Es decir, que por la mañana te dicen lo que tienes que hacer porque hay un algoritmo que lo indica, eso está muy medido. ¿A mí eso me gusta? Personalmente no, pero hoy el machine learning está determinando los precios. En Amazon no hay nadie fijando los precios, es el machine learning el que lo hace: la definición del surtido es el machine learning"

"El tema de la ciberseguridad es crítico, creo que cada vez va a haber más sensibilidad. Yo creo que lo que es más crítico, primero, son los datos de pago y todas estas cosas y después el tema de la intimidad: en tanto en cuanto los datos los utilicen para proponerte cosas que te interesan, a mí me parece bien"

SECTOR
TEXTIL

"Uno de los requerimientos fundamentales en la plataforma online es que sea fácilmente escalable a otros países"

"Yo creo que es obvio que el tamaño de la empresa influye porque los recursos no son los mismos"

Nuevos modelos de negocio

La convergencia del mundo digital y el físico ha modificado la forma en que los clientes se relacionan con los minoristas y parece que la tecnología por sí sola no garantiza el éxito futuro de los negocios, por lo que pasado el ecuador de las entrevistas y las reuniones, se preguntó a los directivos qué modelos de negocio estaban apareciendo en su entorno y cuáles consideraban ellos que serían los que tendrían mayor potencial para ofrecer a los consumidores las experiencias de compra que demandan en la actualidad.

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Yo veo algo más humano. A pesar de la tecnología, con toda la uberización o el ejemplo de Instacart, veo que en el eCommerce puede haber un ejército de expertos que te digan cuál es el producto que es mejor para ti, basado en la experiencia, y que sean gente creíble o influencers. Veo una parte humana, con un servicio tipo 'personal shopper'. Viendo lo que aporta la tecnología y luego la parte humana que la gente sigue queriendo tener, lo que puede ser en algunos años el eCommerce no tiene nada que ver con la navegación. A lo mejor bastará con enviar un mensaje: "oye, necesito una reserva (tipo asistente)" o "sé que eres experto en deporte, necesito una recomendación porque voy a empezar a hacer ejercicio"

"En este caso diferenciaría entre modelo de negocio hacia cliente o hacia 'Back Office'. En la parte relacionada con el cliente, arrancan muchas empresas porque al cliente le gustan pero luego no hay negocio. Donde sí se mueven muchas 'startups', que son las que aguantan, es en el 'Back Office', prestando servicios para mejorar toda la estructura interna con tecnología, porque desde dentro a veces es complicado"

"Alguien que no es innovador, que no es moderno, que no genera engagement, no es líder, porque el líder abarca todo ello. Esto exige que la flagship esté en localizaciones determinadas donde se permite esa fusión de conceptos. En retail, más degustaciones, más restauración. Nosotros estamos intentando en algunas tiendas hacer esa conversión y fusión de conceptos"

"Yo creo que el hipermercado tiene sus días contados; es decir, que todo lo que es hipermercado será online. Lo que pasa es que toda la diversión que da el hipermercado físico la tiene que dar online, que todavía …"

"A la gente le gusta vivir la experiencia física y acercarse. ¿Qué pasa? Que entonces esas tiendas, que son las pequeñas, van a tener catálogo externo para que vayas a recoger parte del producto que no hay en la tienda"

SECTOR
EQUIPAMIENTO HOGAR

"Los clientes comparaban los precios y ya está, y te ponían 6 fotos con los precios y sus lugares. El día de mañana te van a decir: este producto te lo pone esta tienda en tantos días a este precio, e igual te dice: y en estos días a este otro. El nivel de sofisticación es increíble, es exponencial. Eso te lo da la tecnología. A mayor capacidad tecnológica, mayor capacidad de computación, cuanto más consigas tratar la información mayor posibilidad de personalizarla"

SECTOR
TEXTIL

"Antes la tienda física era un punto de venta, se medía su rentabilidad únicamente por lo que vendía. Ahora la tienda física juega más papeles que solamente el de venta, es un centro logístico, es un showroom y es un sitio para experimentar la marca. Nos sigue gustando ir a una tienda y tener contacto con personas, pero ese contacto nos tiene que aportar valor"

"Yo creo que las marcas más normalitas, como nosotros, tendremos tiendas muy pequeñas (20 m^2), tiendas sin almacén, sin stock… Y luego algunas tiendas que sean experienciales, más grandes. Pero combinaremos esos dos modelos de tienda"

"Las tiendas físicas tienen que seguir existiendo, quizá en otros formatos o tiendas un poco más reducidas y en otras plazas, o no tener tantas. Pero nosotros no vemos a medio plazo que desaparezcan"

"Matches ha abierto un edificio entero que es absolutamente experiencial, tienen un sitio donde dan clases de yoga; en otro, ven películas; en otro van invitados a dar una charla (no creas que con temas tecnológicos, es más la experiencia)"

"¿Pagaría tu cliente por la experiencia que le generas en la tienda? Ese es el listón que hay que ponerse para saber si la experiencia que el cliente va a obtener merece la pena"

"Estas experiencias complementarias, puede. Pero falta el convencimiento de que merezcan la energía que requiere poner esos modelos en marcha a corto plazo. Eso es otra cosa"

"Nosotros tenemos un proyecto que es la tienda sin stock, showroom puro y duro. Un modelo de tienda sin stock, flagship o corner integrado con una plataforma online"

"Hay que tratar de cuidar el producto e intentar darle una segunda vida"

"Subscripción y alquiler de ropa son modelos poco desarrollados en España. Quizás sea un tema cultural. El mercado aún no está maduro"

Alianzas entre retailers tradicionales y digitales. Colaboración con socios tecnológicos

Ante la aparición de diversas noticias en la segunda mitad de 2018 sobre alianzas entre retailers tradicionales y digitales (Walmart + Microsoft julio 2018; ECI + Alibaba noviembre 2018), se abordó al final de las entrevistas el tema de la colaboración con competidores y con socios tecnológicos para avanzar en el proceso de modernización de las empresas de distribución.

SECTOR
ALIMENTACIÓN Y BELLEZA

"Al final es como todo; si tú dices que haces una alianza con Amazon, subes en Bolsa. Es así. Por tanto, las estrategias basadas en la necesidad de capital en el mercado se tienen que basar en planes adecuados a las tendencias del mercado"

"La asociación con alguien tecnológico es imprescindible. Independiente de las alianzas que pueda haber entre retailers: las ha habido en el pasado y las seguirá habiendo. Creo que las alianzas de los retailers tradicionales con empresas tecnológicas es la manera de avanzar, de posicionarse"

"A Google también le viene bien aliarse con un retailer, así lo ha hecho con Carrefour. Carrefour es una empresa muy rica en datos porque, aparte de tener 8 millones de tarjetas de fidelidad, este año acabará con 200 millones de visitas en la web (si incluimos las aplicaciones, 280 millones) y 540 millones de visitas físicas; y aparte con la tarjeta Pass… es una brutalidad; gracias a la alianza con Google, ahora tiene la capacidad tecnológica"

"En los últimos años, ya están dispuestos a no tener que pasar por una marca grande para poder contratar un 'startup'. Esa es una parte de evolución para ser más ágiles"

SECTOR
TEXTIL

"Nuestra plataforma online original se hizo con un partner externo, aunque casi parece interno, con una agencia pequeñita. Ahora nos vamos a una muy grande que se llama Salesforce. Con todo en la nube, te olvidas de servidores, ellos lo dimensionan todo"

"Es importante buscar buenos aliados, efectivamente, cuando tú no tienes la capacidad"

"Otro tipo de alianzas son con startups y funcionan muy bien. Nos dan el punto fresco que quizá a nosotros nos cuesta más. Nos ayudan a atraer a otro público, a que te vean más. Nosotros ya hemos hecho varias colaboraciones, entre otros con retailers de otros sectores, como la cosmética"

"Estamos abriendo muchas puertas para hacer colaboraciones. Lo que antes se veía como un competidor o como una amenaza, ahora es un sumar y sumar o ver cómo puede sumar cada uno por su lado. Creo que todos le vamos perdiendo ya el miedo"

03.
Estudio Cuantitativo

Con el objetivo principal de determinar el impacto de las diferentes tecnologías identificadas en las dos primeras etapas del proyecto sobre cada uno de los cuadrantes de la matriz de Kahn, se realizó una encuesta a directivos de empresas fabricantes de gran consumo, distribuidores minoristas y proveedores de servicios tecnológicos a retailers.

La información se recopiló mediante encuestas personales realizadas durante la 6ª Edición de Retail Forum, el 28 de marzo de 2019, en Madrid y a través de cuestionario online autoadministrado. El número de encuestas válidas obtenidas ascendió a 168. A continuación, se presenta la metodología de la investigación cuantitativa realizada y los principales resultados derivados del análisis de los datos.

Metodología del estudio cuantitativo

Finalizada la fase documental y el estudio cualitativo del proyecto de investigación, orientado a la recogida y procesamiento de información sobre la transformación del sector retail en España en la última década y sobre las principales tecnologías emergentes en el mismo, se elaboró un cuestionario para valorar cómo perciben los profesionales del retail las estrategias de las empresas que operan en este sector en nuestro país.

La recogida de información se llevó a cabo mediante una encuesta a directivos de empresas fabricantes de gran consumo, distribuidores minoristas y proveedores de servicios tecnológicos a retailers. Tres quintas partes de los encuestados respondieron al cuestionario en persona, en el transcurso de la 6ª Edición de Retail Forum el 28 de marzo de 2019, y el resto lo hicieron a través de un cuestionario online autoadministrado. En la Ficha Técnica que aparece a continuación se recogen las características del estudio realizado.

Ficha Técnica del Estudio Cuantitativo *(Cuadro 7)*

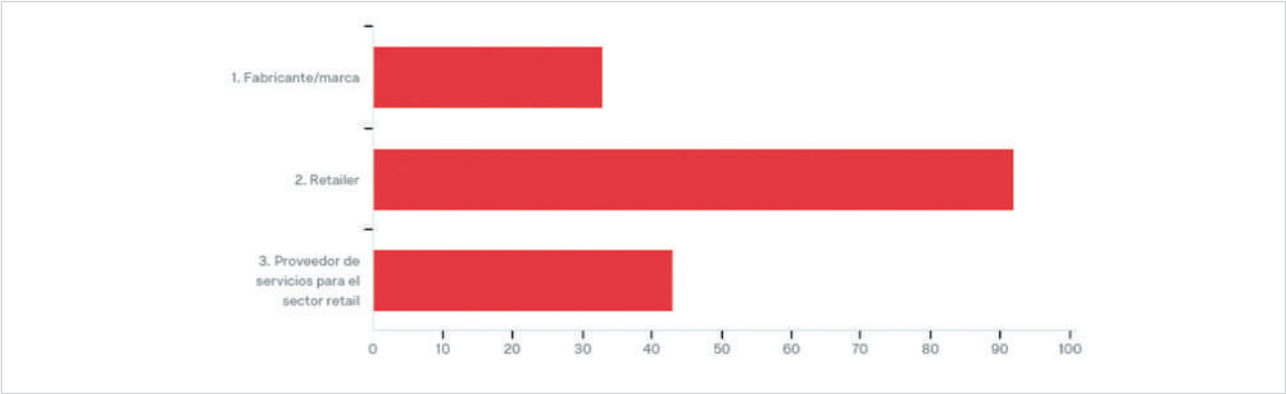
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	Directivos Empresas Fabricantes, Minoristas y Proveedores de Servicios a Retailers
TIPO DE ENCUESTA	Cuestionario Online (Qualtrics): • Entrevista personal (congreso iKN): 61% • Auto-administrado: 39%
TAMAÑO MUESTRAL	201 respuestas registradas 168 cuestionarios válidos
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	28 Marzo - 15 Mayo 2019
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Descriptivos (Frecuencias, Medias, desviaciones típicas, Tabulación Cruzada, Análisis de Varianza) Análisis Factorial de Correspondencias
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Qualtrics y SPSS

El cuestionario fue sometido a un pretest con profesionales y expertos en distribución comercial, para determinar posibles deficiencias en la comprensión y verificar su funcionamiento. El formato definitivo del cuestionario se expone en el Anexo 1.

Descripción de la muestra

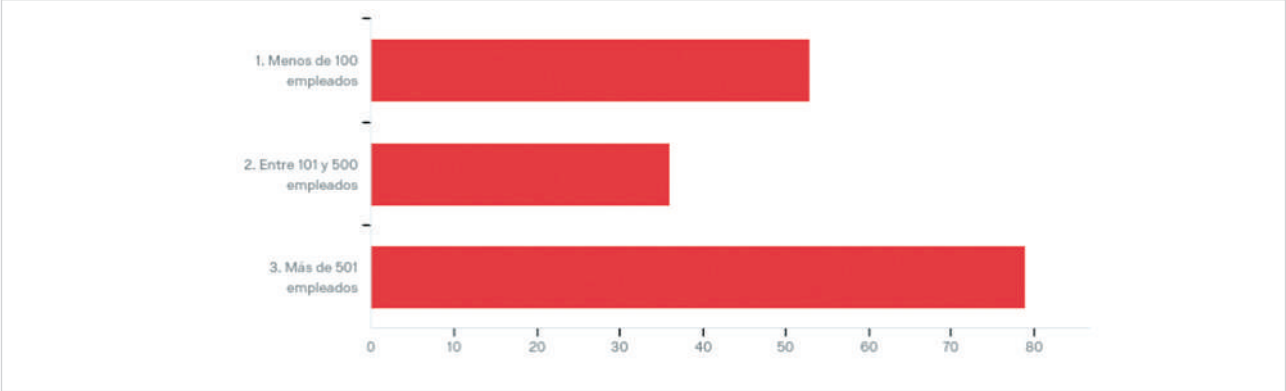
Por lo que se refiere a la **posición ocupada en el canal de distribución** por la empresa en la que trabaja el encuestado, tal y como se muestra en la Figura 9, de los 168 cuestionarios válidos obtenidos entre el 28 de marzo y el 15 de mayo, más de la mitad (casi un 55%) corresponden a directivos de empresas minoristas que operan en España, alrededor de un 20% a empresas fabricantes de gran consumo y en torno a un 25% a proveedores de servicios tecnológicos a retailers.

Posición de las empresas en el canal de distribución *(Figura 9)*



En cuanto **al tamaño de las empresas** en las que trabajan los encuestados, en la Figura 10 se aprecia que en la muestra predominan las empresas grandes, de más de 500 empleados.

Tamaño de las empresas *(Figura 10)*



Si analizamos este dato según la posición ocupada por la empresa en el canal de distribución, vemos que las empresas de los proveedores de servicios tienen un tamaño significativamente menor que retailers y fabricantes, siendo las organizaciones de los minoristas incluidos en la muestra las que presentan mayor número de empleados (Tabla 1).

Concretamente, el 65% de los encuestados ligados a una empresa de retail trabajan en compañías de más de 500 empleados. Mientras que en el caso de los proveedores de servicios a retailers, más de la mitad de los encuestados forman parte de empresas con menos de 100 trabajadores.

Cruce entre tamaño de la empresa y posición en el canal *(Tabla 1)*

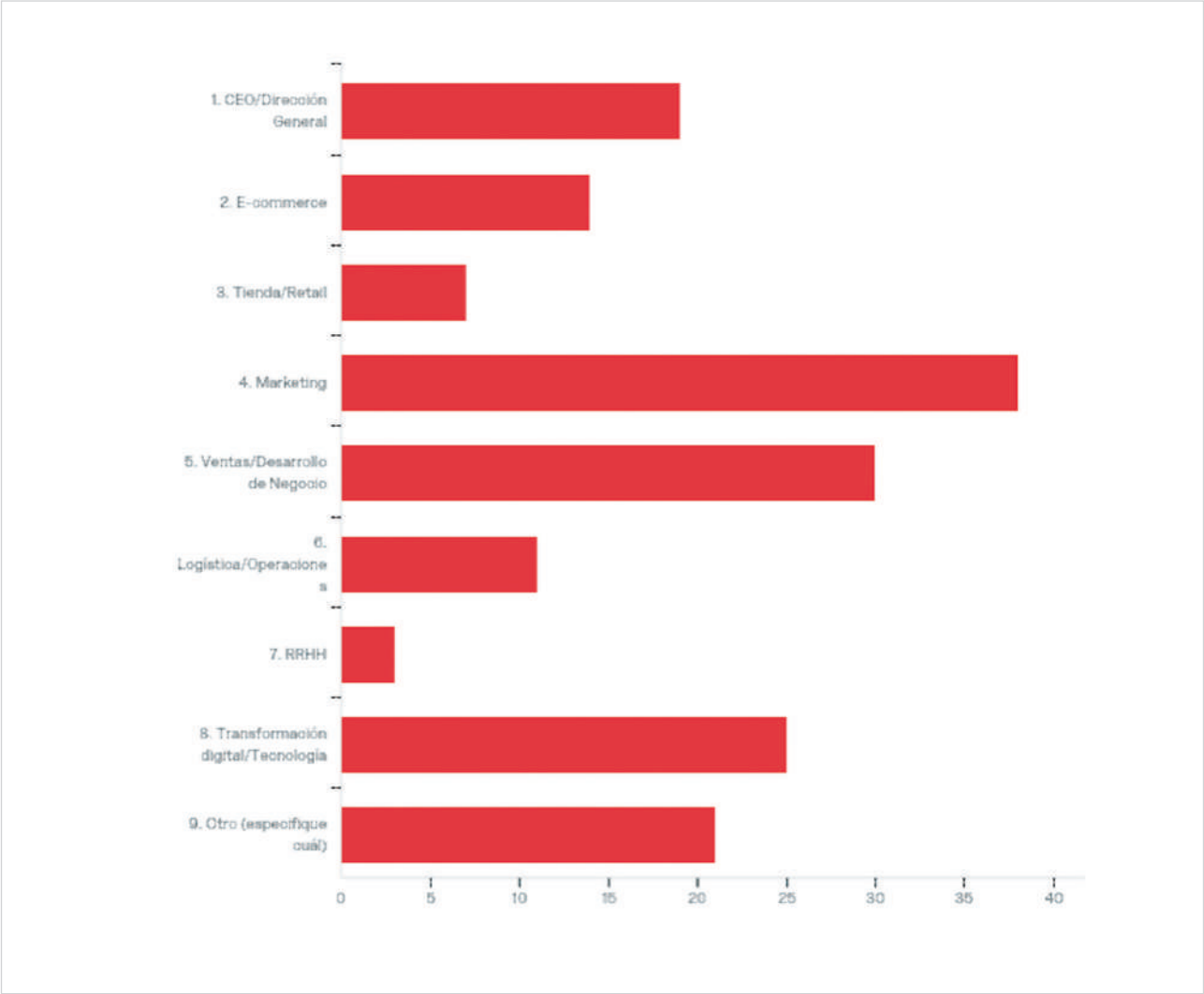
		1. Fabricante /marca	2. Retailer	3. Proveedor de servicios para el sector retail	Total
1. Menos de 100 empleados	Recuento	12	15	23	50
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	37,5%	17,4%	53,5%	31,1%
2. Entre 101 y 500 empleados	Recuento	10	15	9	34
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	31,3%	17,4%	20,9%	21,1%
3. Más de 501 empleados	Recuento	10	56	11	77
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	31,3%	65,1%	25,6%	47,8%
	Recuento	32	86	43	161
	% dentro de 1- Indica qué posición tiene tu empresa en el canal de distribución:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,298[a]	4	,000
Razón de verosimilitud	26,453	4	,000
Asociación lineal por lineal	2,469	1	,116
N de casos válidos	161		

En la Figura 11 se refleja el **área o departamento** al que se encuentra vinculado el encuestado. Los porcentajes más elevados corresponden a Marketing (22,62%), Ventas (17,86%), Transformación Digital (14,88%) y CEO/Director General (11,31%), por lo que el perfil de los entrevistados se puede decir que es adecuado para responder al cuestionario diseñado para el estudio.

Área o departamento del encuestado ***(Figura 11)***

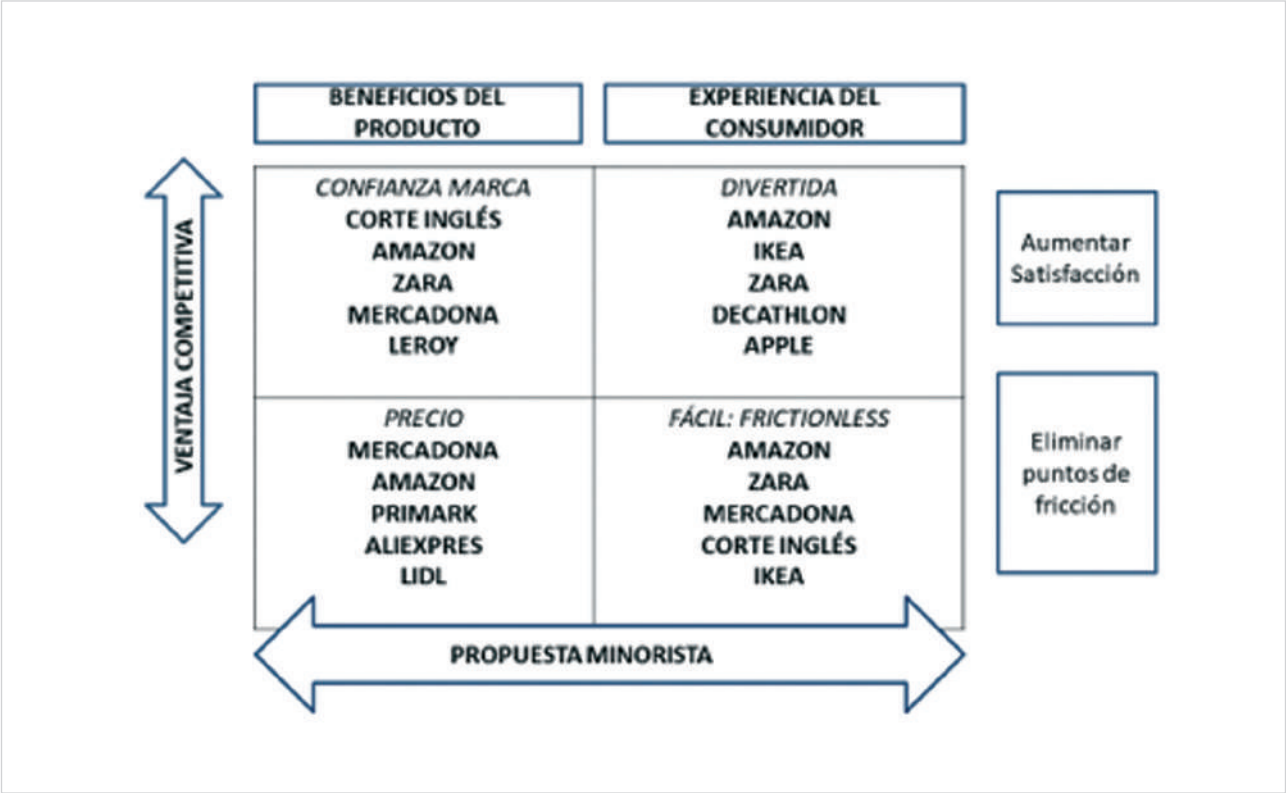


Resultado del estudio cuantitativo

Posicionamiento percibido de los retailers españoles según la Matriz de Kahn

Una de las preguntas clave del cuestionario fue la relativa a la asociación espontánea entre enseñas minoristas y las ventajas asociadas a cada cuadrante de la Matriz del Éxito del Retail de Kahn. Se solicitó a los directivos entrevistados que mencionaran **la enseña que a su juicio mejor respondía** a cada uno de los cuadrantes: **confianza en la marca**, **bajo precio**, **experiencia de compra divertida** y **compra fácil** (*frictionless*). En la Figura 12 se reflejan las cinco enseñas que obtienen un mayor número de menciones en cada cuadrante.

Matriz de Kahn: estrategias de los retailers españoles - Valoración directivos ***(Figura 12)***



Es importante señalar cómo los directivos mencionan en posiciones destacadas a Amazon en todos los cuadrantes: primero en compra divertida y fácil y en segundo lugar en confianza de marca y precio. El Corte Inglés es la enseña más citada por los encuestados en confianza de marca y ocupa el cuarto lugar en compra fácil. Mercadona es la más mencionada en precios, con un buen posicionamiento en compra fácil y confianza de marca. Zara presenta, en opinión de los directivos encuestados, un posicionamiento destacado en tres cuadrantes: compra fácil, confianza de marca y compra divertida.

En la Tabla 2 se detallan los resultados relativos a las asociaciones de cada enseña con la fuente de creación de valor correspondiente a cada cuadrante de la matriz.

Asociación espontánea minoristas-cuadrantes Matriz de Kahn *(Tabla 2)*

CONFIANZA			DIVERTIDA			FÁCIL			PRECIO		
ENSEÑA	Frec.	%	ENSEÑA	Frec.	%	ENSEÑA	Frec.	%	ENSEÑA	Frec.	%
CORTE INGLES	16	13,7	AMAZON	12	10,8	AMAZON	47	39,8	MERCADONA	14	12,0
AMAZON	10	8,5	IKEA	10	9,0	ZARA	9	7,6	AMAZON	12	10,3
ZARA	9	7,7	ZARA	8	7,2	MERCADONA	7	5,9	PRIMARK	12	10,3
MERCADONA	6	5,1	DECATHLON	5	4,5	CORTE INGLES	5	4,2	ALIEXPRESS	10	8,5
LEROY	4	3,4	APPLE	4	3,6	IKEA	5	4,2	LIDL	6	5,1
APPLE	4	3,4									

Aplicando a estos datos un Análisis Factorial de Correspondencias se obtiene el mapa que se plasma en la Figura 13. Las enseñas se posicionan por proximidad a las fuentes de valor (CONFIANZA, FÁCIL, DIVERTIDA, PRECIO), siendo las más fuertemente asociadas a cada atributo las que se encuentran más próximas a él.

Mapa de posicionamiento de retailes *(Figura 13)*

Se pueden identificar cuatro grupos de enseñas que son percibidas por los directivos como las más destacadas en alguno de los atributos[35]:

- **Confianza en la marca (Corte Inglés y Leroy-Merlin)**
- **Compra divertida (Ikea y Decathlon)**
- **Compra fácil (Amazon, Inditex y Apple)**
- **Precio (Lidl, Primark y Aliexpress)**

En algunas empresas como **Mercadona** que tienen un posicionamiento potente en varios atributos aparecen en una posición intermedia entre los atributos de precio, compra fácil y muy próxima a confianza. La posición central de **Amazon** se explica de la misma manera, pues se encuentra muy por encima del resto de enseñas en menciones por facilidad de compra (47 frente a 9 del segundo más citado, Zara), pero también es percibido como retailer divertido y con precios muy competitivos.

Aportación de las soluciones tecnológicas al posicionamiento

Otra cuestión crucial planteada en el núcleo de la encuesta fue la relativa a las tecnologías emergentes y su posible impacto sobre la actividad de los minoristas. Tal y como se argumentó en la fase documental de este proyecto, la estrategia de posicionamiento en un cuadrante u otro de la Matriz de Kahn estará apoyada por las soluciones tecnológicas que la empresa minorista vaya incorporando, ya que distintas tecnologías tendrán un impacto diferente en cada cuadrante.

En la encuesta dirigida a directivos se preguntó específicamente sobre cuál de las cuatro palancas de éxito (CONFIANZA, FÁCIL, DIVERTIDA, PRECIO) influye más cada una de las veinte soluciones tecnológicas contempladas, señalando sólo una opción/cuadrante por tecnología.

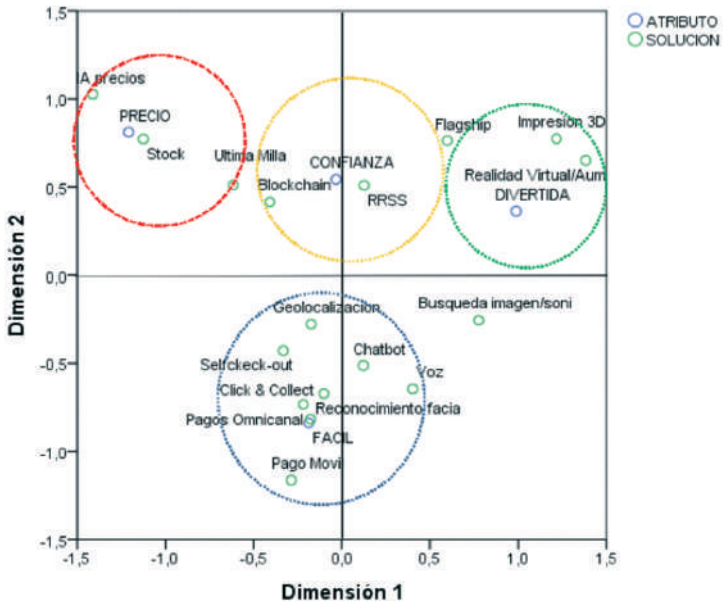
En la Tabla 3 se exponen los resultados obtenidos para esta pregunta.

Asociación soluciones tecnológicas-cuadrantes Matriz de Kahn *(Tabla 3)*

Pregunta	Retailer de Confianza - Superioridad marcas	Experiencia de compra divertida y diferente	Compra fácil (conveniente, sin fricción)	Procesos eficientes - Precios bajos	Total
1- Búsqueda de información por voz antes de la compra (asistentes virtuales)	6.34%	34.51%	57.04%	2.11%	142
2- Tecnologías para la gestión del stock único (comercio unificado)	19.86%	7.80%	21.99%	50.35%	141
3- Sistemas de recomendación y publicidad personalizados.	29.79%	38.30%	27.66%	4.26%	141
4- Impresión 3D punto de venta	9.42%	76.09%	5.07%	9.42%	138
5- Asistencia con chatbot	12.23%	25.90%	54.68%	7.19%	139
6- Automatización de alertas individuales (cambio de precios, notificación de disponibilidad, anuncio)	26.24%	10.64%	34.04%	29.08%	141
7-Establecimientos flagship-hightech	45.39%	40.43%	9.22%	4.96%	141
8-Realidad Virtual/RAumentada/RMixta para experiencia de producto	12.06%	77.30%	7.80%	2.84%	141
9- Búsqueda por imagen y/o sonidos (Shazam, Jingle)	5.04%	51.08%	41.73%	2.16%	139
10- Reconocimiento facial para acceso y pagos	14.29%	16.43%	61.43%	7.86%	140
11- Promover que se comparta información y valoraciones en RRSS	54.29%	19.29%	20.71%	5.71%	140
12- Nuevos vehículos – última milla	19.85%	17.56%	26.72%	35.88%	131
13- Sistemas de geolocalización (Pushnotifications; beacons; ultrasonidos)	11.36%	21.97%	49.24%	17.42%	132
14- Pago con el móvil	9.09%	6.82%	78.79%	5.30%	132
15- Aplicaciones de *Blockchain*	41.86%	10.08%	27.91%	20.16%	129
16- Tecnología móvil para personal en tienda	12.88%	18.94%	40.91%	27.27%	132
17- Taquillas inteligentes-*Click&Collect*	7.58%	15.91%	64.39%	12.12%	132
18- Etiquetas inteligentes para ofrecer más información al consumidor	22.56%	26.32%	39.10%	12.03%	133
19- Precios dinámicos (IA para precios)	9.92%	9.16%	16.03%	64.89%	131
20- *Self check-out*	9.09%	16.67%	55.30%	18.94%	132
21 – Sistema de pagos integrados omnicanal (gestión del pago con tarjeta multidispositivo y multitienda)	13.95%	12.40%	66.67%	6.98%	129
22. Otra	40.00%	0.00%	40.00%	20.00%	10

Realizando otro Análisis Factorial de Correspondencias con estos datos, obtenemos el mapa de soluciones tecnológicas más adecuadas para cada una de las estrategias de éxito (ver Figura 14).

Mapa de posicionamiento de soluciones tecnológicas
(Figura 14)



Las soluciones tecnológicas se pueden clasificar por su contribución más relevante al desarrollo de cada una de las estrategias:

CONFIANZA/SUPERIORIDAD MARCA	EXPERIENCIA DE COMPRA (DIVERTIDA)
> Blockchain > Redes sociales	> Realidad virtual y aumentada > Impresión 3D punto de venta > Recomendación y publicidad personalizada
****** Establecimientos Flagship - Hightech ******	
PRECIOS BAJOS	**COMPRA FÁCIL (SIN FRICCIONES)**
> Precios dinámicos > Stock único (comercio unificado) > Nuevos vehículos - última milla	> Pagos online (móvil) > Pagos integrados omnicanal > Taquillas inteligentes (Click & Collect) > Reconocimiento facial > Asistentes virtuales (voz) > Chatbot > Geolocalización > Etiquetas inteligentes

Retos para el Sector Retail en el año 2020

En la última parte del cuestionario se pidió a los encuestados que puntuaran entre 1 (*Nada importante*) y 4 *(Muy importante)* diversos desafíos para las empresas del sector retail, con la mirada puesta en el año 2020. Al analizar los resultados obtenidos en este apartado, lo primero que observamos es que los retos planteados en la investigación son verdaderamente relevantes para los directivos, pues en todos los casos la valoración media está por encima de 3 puntos (consultar Tabla 4).

Opinión de los directivos sobre los retos del retail en 2020 ***(Tabla 4)***

Retos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Ciberseguridad (protección de datos y defensa frente ataques)	2.00	4.00	**3.62**	0.57	0.33
Recopilar y analizar datos sobre clientes y ventas para tomar decisiones	2.00	4.00	**3.72**	0.48	0.23
Mejorar la experiencia de compra mediante entregas más rápidas	1.00	4.00	**3.43**	0.68	0.46
Gestión de inventarios y automatización para reducir costes	1.00	4.00	**3.29**	0.69	0.47
Proporcionar a los clientes una experiencia de compra sin fisuras y unificada	1.00	4.00	**3.45**	0.67	0.45
Captación de talento	2.00	4.00	**3.49**	0.61	0.38
Sostenibilidad	1.00	4.00	**3.33**	0.68	0.46
Mejorar la experiencia de compra mediante pago digital rápido y seguro	1.00	4.00	**3.44**	0.65	0.42

Aún siendo todos retos importantes, hay dos que destacan sobre el resto y ambos aspectos están relacionados con los datos y su tratamiento: recopilar y analizar datos sobre clientes y ventas para tomar decisiones (3,72) y ciberseguridad/protección de datos y defensa frente ataques (3,62). En el otro extremo, se encuentran la gestión de inventarios y automatización para reducir costes (3,29) y la sostenibilidad (3,33). En la Figura 15 se muestran jerarquizados los retos según su puntuación media.

Jerarquía de desafíos para el retail en 2020 *(Figura 15)*

- 8 Gestión de inventarios y automatización para reducir costes
- 7 Sostenibilidad
- 6 Mejorar la experiencia de compra mediante entregas más rápidas
- 5 Mejorar la experiencia de compra mediante pago digital rápido y seguro
- 4 Proporcionar a los clientes una experiencia de compra unificada
- 3 Captación de talento
- 2 Ciberseguridad (protección de datos y defensa frente ataques)
- 1 Recopilar y analizar datos para tomar decisiones

Nuevos modelos de negocio en el mundo del retail

También se solicitó a los encuestados que indicaran el potencial de los nuevos modelos de negocio que están surgiendo en el ámbito del comercio minorista. Al igual que sucedía con los retos, los directivos consultados consideran que todos modelos tienen un alto potencial y constituyen vías interesantes para el desarrollo de su negocio.

No obstante, examinando la Tabla 5, se comprueba que formar ecosistemas mediante la colaboración con socios tecnológicos, alcanzar acuerdos o alianzas entre los retailers tradicionales y los digitales y ofrecer servicios complementarios a los clientes destacan por tener alrededor de un 80% de menciones como modelos con potencial bastante alto o muy alto. En cambio, la economía colaborativa y los modelos de suscripción se reparten el mayor número de referencias entre bastante y poco potencial.

Opinión de los directivos sobre los nuevos modelos de negocio en el retail *(Tabla 5)*

	1 Ningún potencial		2 Poco potencial		3 Bastante potencial		4 Mucho potencial		N
Economía colaborativa:	1.60%	2	**32.00%**	**40**	**42.40%**	**53**	24.00%	30	125
Servicios de suscripción:	4.80%	6	**28.80%**	**36**	**40.00%**	**50**	26.40%	33	125
Ecosistemas: Colaboración con socios tecnológicos y/o start ups.	2.40%	3	13.60%	17	**40.80%**	**51**	**43.20%**	**54**	125
Alianzas entre retailers tradicionales y digitales.	2.40%	3	9.60%	12	**35.20%**	**44**	**52.80%**	**66**	125
Oferta de servicios complementarios	6.40%	8	13.60%	17	**38.40%**	**48**	**41.60%**	**52**	125

Para comparar el potencial de los diferentes modelos de negocio, se ha generado una escala métrica para las cinco variables con la escala original (categórica). Teniendo en cuenta que las medias son estadísticamente diferentes para cada variable (prueba T), las medidas descriptivas se muestran en la Tabla 6 ordenadas por el promedio de potencial.

Valoración del potencial de los nuevos modelos de negocio *(Tabla 6)*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Alianzas retailers tradicionales-digitales	125	1,00	**4,00**	**3,3280**	0,82086
Ecosistemas	125	1,00	**4,00**	**3,2480**	0,77933
Oferta servicios complementarios	125	1,00	**4,00**	**3,1520**	0,88951
Economía Colaborativa	125	1,00	4,00	2,8880	0,78510
Servicios de suscripción	125	1,00	4,00	2,8800	0,85760
N válido (por lista)	125				

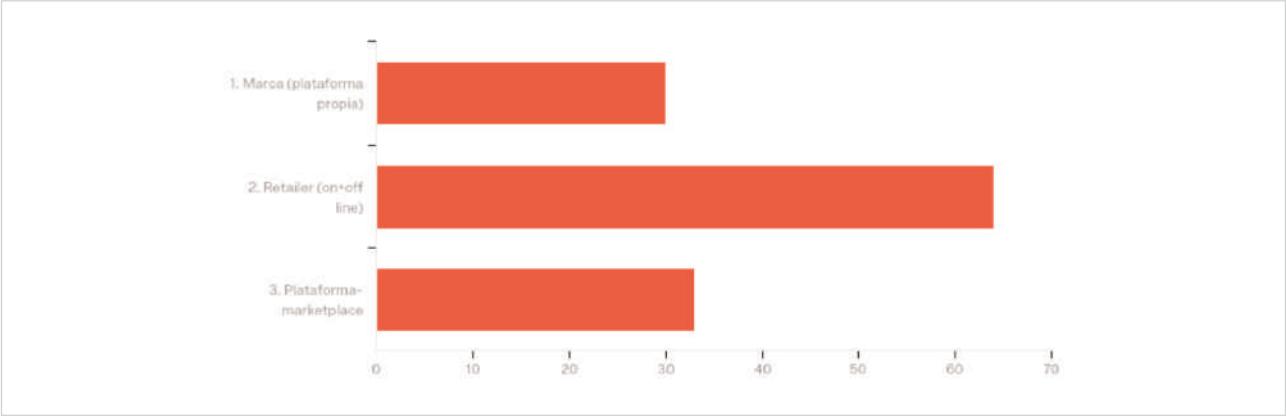
Nota: Escala del 1 al 4. Las medias son estadísticamente diferentes según la prueba T para muestra única

Estos resultados corroboran el potencial superior que tienen, en la actualidad, los nuevos modelos basados en la creación de redes, ya sea con otros retailers o con socios tecnológicos.

Primera referencia para el consumidor: la marca, el retailer tradicional o las nuevas plataformas

Dado que los cambios ocurridos en la última década en el sector retail, tal y como se explicaba en la fase documental de este proyecto, están provocando un traspaso de poder desde los minoristas tradicionales a los fabricantes que comercializan sus productos directamente (fenómeno de desintermediación) y a las plataformas digitales (proceso de reintermediación), se incluyó en la encuesta una pregunta para recabar la opinión de los directivos sobre quién creen ellos que va a ser el primer punto de contacto o de referencia para el comprador en el futuro, si los fabricantes, los distribuidores minoristas o las plataformas *market-places*. Sus respuestas se muestran en la Figura 16.

¿Quién gobernará la relación con el cliente en el canal de distribución? ***(Figura 16)***



La mitad de los entrevistados (50, 39%) considera que los retailers van a seguir siendo la principal vía de enlace entre producción y consumo y que a ellos es a quien los compradores (que son el verdadero centro de toda actividad) se dirigirán en primera instancia. Los porcentajes de opiniones a favor del liderazgo de las marcas en el canal a través de la venta directa o de las nuevas plataformas digitales son inferiores y similares, 23,62% y 25,98% respectivamente. La hegemonía de los retailers puede estar siendo cuestionada, pero no parece que los expertos vean un cambio drástico a corto plazo, sino más bien un reajuste o traspaso de poder paulatino.

Para conocer la opinión de los agentes directamente afectados por esta cuestión (fabricantes y retailers), se excluyó del análisis a los proveedores de servicios y se cruzó esta variable (futuro gobierno de la relación con cliente) con la posición ocupada en el canal (fabricante/marca *vs.* retailer). Los resultados obtenidos, tal y como se aprecia en la Tabla 7, ponen de manifiesto la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre unos y otros.

¿Quién gobernará la relación con el cliente en el canal de distribución? *(Tabla 7)*

		Posición en el Canal		
Gobernar relación con cliente		Fabricante/Marca	Retailer	Total
Marca (plataforma propia)	Recuento	11	8	19
	%	42,3%	13,6%	22,4%
Retailer (on+off line)	Recuento	10	34	44
	%	38,5%	57,6%	51,8%
Plataforma-marketplace	Recuento	5	17	22
	%	**19,2%**	**28,8%**	25,9%
Total	Recuento	26	59	85
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Chi-cuadrado 8.594 p-valor<0.014

Como era de esperar, las marcas fabricantes se ven a sí mismas liderando la relación con el consumidor final y los retailers opinan que ellos seguirán guiando al consumidor mayoritariamente.

Ahora bien, los fabricantes encuestados perciben un liderazgo compartido, sobre todo, con los minoristas (no tanto con las plataformas digitales). Los retailers, en cambio, no parecen preocupados por el desarrollo del canal DTC (*Direct To Consumer),* pero sí perciben un protagonismo creciente por parte de los marketplaces.

Inversión en tecnología para 2019-2020

Las dos últimas preguntas del cuestionario hacían referencia a la inversión en tecnología prevista para el próximo año por parte de las empresas en las que trabajan los directivos encuestados.

En la Tabla 8 se puede ver que se les solicitó que indicaran el grado de prioridad en la asignación de recursos para cinco aspectos.

Prioridad inversiones 2019-2020 *(Tabla 8)*

Inversiones	1 No es prioritario		2 Prioridad baja		3 Alta prioridad		4 Máxima prioridad	
Big Data para mejorar el *Back Office*.	5.56%	7	23.02%	29	**43.65%**	**55**	**27.78%**	35
Big Data para mejorar el conocimiento y la relación con el cliente.	2.38%	3	10.32%	13	**41.27%**	**52**	**46.03%**	58
Tecnología en el establecimiento físico.	10.32%	13	**26.19%**	**33**	**39.68%**	50	23.81%	30
Servicios de infraestructura Cloud / Edge	5.56%	7	**30.95%**	**39**	**38.89%**	49	24.60%	31
Eliminar los puntos de fricción.	2.40%	3	12.00%	15	**36.00%**	**45**	**49.60%**	62

En general, todos los aspectos sugeridos son reconocidos por los directivos como tareas clave y merecedoras de atención a corto plazo. Las que se sitúan en un mayor número de ocasiones en los niveles de prioridad alta o máxima prioridad son las inversiones para eliminar puntos de fricción en la experiencia de compra y la inversión en Big Data, tanto para el front-office como para el *back-office* y en ese orden.

La apuesta por incorporar tecnologías en el establecimiento físico y por servicios de infraestructura Cloud y/o Edge, se sitúa en un nivel de prioridad intermedio (el porcentaje de menciones en prioridad baja supera al de máxima prioridad).

Al igual que en el caso de los retos para el sector retail en 2020, se ha creado una variable métrica basada en la prioridad para cada tipo de tecnología (originalmente categórica), a fin de comparar su nivel de importancia. Los promedios, para cada tecnología, ordenados por nivel de prioridad son los que aparecen en la Tabla 9.

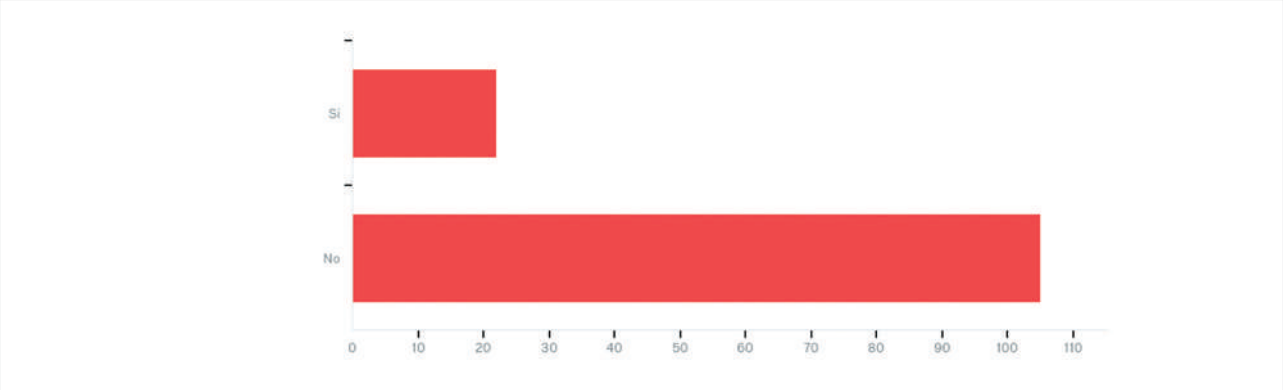
Prioridad inversiones 2019-2020 *(Tabla 9)*

	N	Media	Desviación estándar
Mejora experiencia usuario eliminar puntos fricción	125	**3,3280**	0,78057
Big data conocimiento y relación cliente	126	**3,3095**	0,75328
Big data para mejorar *Back Office*	126	2,9365	0,85553
Servicios infraestructura Cloud/Edge	126	2,8254	0,86791
Tecnología en establecimiento físico	126	2,7698	0,93092

Nota:
Escala 1 No es prioritario a 4 Máxima prioridad. Las medias son estadísticamente diferentes según la prueba T para muestra única

Puesto que los cambios en el sector retail se suceden cada vez con mayor rapidez, las inversiones en tecnología suponen un riesgo elevado si no se elige bien la solución o soluciones más adecuadas para cada actividad y, en ocasiones, el miedo a equivocarse puede llevar a las empresas a paralizar sus proyectos de modernización. Ante la pregunta de si se habían planteado reducir la inversión en tecnología hasta tener pruebas de qué soluciones son aceptadas por el mercado, la mayor parte de los encuestados respondieron negativamente (82,7%), pero un 17.32% de los directivos reconocieron estar a la espera (ver Figura 17).

Reducción temporal en tecnología *(Figura 17)*



Conclusiones del estudio cuantitativo

En este último apartado se resume la esencia de la investigación empírica llevado a cabo. A continuación, se interpretan los resultados derivados de la encuesta realizada a directivos del sector minorista, entre el 28 de marzo y el 15 de mayo de 2019, relacionándolos con la información derivada del estudio cualitativo y con la documentación examinada al inicio del proyecto.

Más que preguntar qué tecnologías específicas se están incorporando a las empresas de distribución –tales como Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada o Internet de las Cosas– este trabajo se ha centrado en profundizar en la percepción que los profesionales del retail tienen sobre las implicaciones de la incorporación de una veintena de soluciones tecnológicas y su posible impacto sobre cuatro fuentes concretas de creación de valor para los clientes propuestas por Barbara Kahn en su Matriz del Éxito del Retail de Kahn: confianza y superioridad de las marcas, experiencia de compra divertida, compra fácil (sin fricción) y eficiencia en costes trasladada a precios bajos.

El estudio es el fruto de una colaboración entre investigadores académicos y expertos en distribución, incluyendo la muestra de directivos de empresas fabricantes de gran consumo, distribuidores minoristas y proveedores de servicios tecnológicos a retailers, lo que nos permite disponer una rica variedad de perspectivas en el sector investigado.

Entre los temas dominantes que emergen del análisis cuantitativo se encuentra, en primer lugar, la conexión entre el *Big Data* y la experiencia del consumidor. Los datos masivos se encuentran en la base de los cambios en el retail y generan tanto oportunidades como amenazas para las empresas de este sector. De ahí que, para los profesionales encuestados, los datos y su gestión, ya sea para predecir hábitos de consumo y tomar decisiones o para la vigilancia y protección frente a cyberataques, constituyan los dos principales retos del retail en el año 2020. Es más, el tercer desafío identificado por los participantes en el estudio, la captación de talento, está relacionado con la necesidad de encontrar expertos en la captación y análisis de datos. La inversión en tecnologías ligadas a la captación y análisis de datos para mejorar la relación con el cliente y los procesos de *Back Office* ocupan el segundo y tercer puesto, respectivamente, en el ranking de prioridades de inversión a corto plazo indicadas por los directivos del sector.

Los minoristas tienen a su alcance en la actualidad nuevas formas de obtener grandes cantidades de datos a través de nuevos puntos de contacto, como por ejemplo *smartphones*, mediante *beacons* y las estanterías y etiquetas inteligentes; pero tan importante como la recolección, es la integración y análisis de los datos para tener los productos adecuados, en el lugar preciso y en el momento oportuno, asegurándose de que las expectativas de los clientes quedan cubiertas durante todo proceso de compra.

Integrar el Big Data y la Inteligencia Artificial, así como otras muchas soluciones tecnológicas disponibles hoy en día en el mercado, no es una tarea sencilla y directa para los distribuidores minoristas. Se necesita mucho tiempo y dinero y el retorno sobre la inversión tiene que estar muy claro. Por eso, cada retailer debe tener en cuenta el contexto en el que desarrolla su actividad, su posicionamiento, su forma de diferenciarse de los competidores y su manera de crear valor para los consumidores. Preguntados por su percepción a cerca de este contexto, los directivos incluidos en la muestra se mostraron de acuerdo en que Amazon ha cambiado las reglas del juego y ven a este gigante del retail como un líder en la creación de valor a través del diseño de experiencias de compras fáciles (seguido de Inditex) y divertidas (con IKEA en el siguiente puesto). Además, en España está muy bien posicionado también en materia de precios bajos, ocupando el segundo puesto después de Mercadona, y en confianza en la marca, también en segundo lugar tras El Corte Inglés.

Y en cuanto a la contribución que diferentes soluciones tecnológicas pueden hacer al posicionamiento de los retailers, según el planteamiento de Kahn, se han identificado como innovaciones más adecuadas para reforzar la confianza en la marca y su superioridad el Blockchain y la presencia en las redes sociales para compartir de forma transparente información y valoraciones antes, durante y después de la compra. Los establecimientos *Flagship* equipados con alta tecnología, también tienen un impacto positivo en la confianza y, al mismo tiempo, contribuyen a que la experiencia de compra sea más divertida.

En relación a la diversión durante la compra, las soluciones con una influencia más clara son la realidad virtual y aumentada y los nuevos sistemas de recomendación y publicidad personalizados.

En materia de precios bajos, las tecnologías asociadas al logro de mayor eficiencia son la Inteligencia Artificial aplicada a la fijación de precios dinámicos, la gestión unificada del stock y el uso de nuevos vehículos (automatizados y eléctricos) para el reparto en la última milla, aspecto que también podría mejorar la confianza en la marca.

Por último, parece que la mayor parte de las innovaciones tecnológicas surgidas en los últimos años tienen un impacto directo sobre la eliminación de puntos de fricción. Nuevos métodos de pago, reconocimiento facial, asistentes de voz virtuales, geolocalización y dispositivos inteligentes (etiquetas, estanterías) parecen todos ir encaminados a hacer la compra más fácil. No en vano, minimizar los aspectos que hacen de la compra una tarea ardua ocupa el primer lugar en la lista de prioridades de inversión de los retailers encuestados.

Es preciso señalar que las dimensiones de creación de valor están, en cierto modo correlacionadas, y las tecnologías no están asociadas en exclusiva a una sola fuente. Así, los asistentes de voz virtuales pueden hacer que la compra sea más fácil (comunicación más natural) y resulte también más divertida (un acompañante nuevo). Del mismo modo el Blockchain aporta transparencia a los procesos (aumenta la confianza) y genera eficiencia (posibilidad de reducir precios).

La tecnología está transformando el panorama del retail y los retailers tendrán que ser capaces de reconocer a tiempo las nuevas tendencias, así como de adaptarse a ellas. Puesto que los minoristas tradicionales no son originalmente empresas tecnológicas, tendrán que establecer alianzas con otros retailers digitales y con socios tecnológicos. Esta necesidad de formar ecosistemas de colaboración, junto con la oferta de servicios complementarios ligados a nuevas experiencias en el punto de venta físico, marcará los modelos de negocio del retail futuro.

Ante el avance de los fabricantes que venden directamente al consumidor final y de los *marketplaces* como nueva vía para comercializar sus productos, los integrantes del canal de distribución asisten a un nuevo reparto de poder. Cada grupo encuestado se ve así mismo como el más relevante en el futuro, los fabricantes a través del modelo DTC, los retailers por su fuerte presencia on y off line y los marketplaces por el creciente poder de las grades plataformas digitales. Eso sí, los expertos no ven ya un dominio absoluto de ninguno de los elementos del canal, tan sólo del cliente, cuyas expectativas no dejan de aumentar y no siempre están alineadas con las de las empresas.

[35] El análisis se ha realizado de forma agregada para todo el comercio minorista debido al reducido tamaño de la muestra. La división por sectores (alimentación, moda, hogar) hubiera aportado una información más precisa.

Equipo Investigador

Universidad Autónoma de Madrid

Ana M.ª Díaz Martín
Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados

Ignacio Cruz Roche
Profesor Emérito
Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Myriam Quiñones García
Profesora Asociada de Comercialización e Investigación de Mercados

Mónica Gómez Suárez
Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados

Jaime Domingo
CEO de UniversalPay

La industria de los pagos está en una constante evolución y en una profunda revolución. La creación del dinero supuso un cambio sustancial en la sociedad, que hasta ese momento se había relacionado con sistemas de trueque más o menos exitosos. La moneda y el papel moneda trajeron consigo avances en los sistemas comerciales de la humanidad que, en efecto, han perdurado casi inamovibles hasta nuestros días, con la celebrada excepción de algunos hitos, como el pago con tarjeta, punto de inflexión y precursor indiscutible de todo lo que vendría después…

En efecto, la pausada pero constante evolución de los pagos a lo largo de la historia ha sufrido una disrupción de unos años para acá: desde que los dispositivos digitales llegaran a nuestras vidas, los cambios en el sector se han precipitado.

La integración del mundo digital con el mundo físico ha propiciado una explosión de métodos de pago alternativos que facilitan las transacciones instantáneas y a nivel global. Los pagos sin contacto y los pagos móviles vía app se popularizan a un ritmo tan vertiginoso que **son muchos los que empiezan a hablar de una posible y futura sociedad sin dinero en efectivo.**

Desde luego, razones no faltan para pensar en las ventajas que supone para comercios y clientes la optimización de la experiencia de usuario a la hora de enfrentarse al momento más delicado del proceso de compra, el pago, de una forma más rápida, segura y global.

Y es en este contexto revolucionario y global donde los proveedores de pago desempeñan un papel fundamental. La implementación y el desarrollo de pasarelas de pago que permitan al comercio, a través de un sistema integrado, **atender las demandas del cliente con seguridad y rapidez, desde cualquier soporte, por cualquier canal, en cualquier lugar y a cualquier hora,** contribuirán decididamente al éxito de los comercios que apuesten por la innovación en medios de pago y, quien sabe si, como ocurrió con los sistemas de trueque tras la aparición de la moneda, a la desaparición del efectivo de nuestras vidas.

Sobre UniversalPay

UniversalPay es un servicio de EVO Payments (NASDAQ: EVOP) para ofrecer soluciones de pago a comercios, desde autónomos a grandes cadenas. En 2018 han dado servicio a más de 100.000 clientes para procesar cerca de 10 mil millones de €. UniversalPay (UniversalPay, S.L. Entidad de Pago) está regulada por el Banco de España y es miembro del esquema de pago nacional 4B y de los sistemas de pago internacionales: Visa, MasterCard y UnionPay. Más información: **www.universalpay.es**

RETAIL FORUM

EL CONGRESO DE REFERENCIA
EN EL SECTOR RETAIL

www.ikn.es

UN EVENTO DE

iKN SPAIN
YOUR KNOWLEDGE NETWORK