



Enfrentarse al dilema de tradicional o virtual

A medida que el comercio electrónico continúa transformando el comportamiento del consumidor, los minoristas exploran modelos híbridos de la cadena de abastecimiento omnicanal que entregan lo mejor que las tiendas en línea y tradicionales tienen que ofrecer.

Por Joseph O'Reilly

El 15 de julio de 2015, la Quinta Avenida de la ciudad de Nueva York perdió a uno de sus venerables monumentos cuando FAO Schwarz cerró sus puertas. Es una medida temporal. Toys "R" Us, propietaria de la marca, está en busca de un contrato de arrendamiento más asequible en otros lugares de Manhattan. El minorista de juguetes ubicuo también está cerrando su tienda principal de 110,000 pies cuadrados en el Times Square, la cual cuenta con una rueda de la fortuna interior de 60 pies -también en busca de bienes raíces más baratos. Para sus respectivos sitios de comercio electrónico, sin embargo, es lo de siempre.

Es una señal de los tiempos ya que los minoristas se enfrentan a un nuevo paradigma. El comercio electrónico está cambiando radicalmente la forma en que los consumidores compran productos. A su vez, la cadena de abastecimiento está tratando de mantener el ritmo con mayores expectativas para la disponibilidad bajo pedido y la entrega urgente.

La venta al por menor en línea es la vaca con campana que capta la demanda por déficit de atención de los consumidores. Pero no todo es pesimismo y fatalidad para los establecimientos tradicionales. El comercio electrónico no es más que la reestructurar las percepciones tradicionales de venta al por menor.

"Los minoristas están tratando de hacer que las compras en las tiendas sean algo más que una experiencia -así que no son sólo un lugar para recoger sus mercancías", explica Leslie Ajlouny, vicepresidenta de desarrollo de negocios del proveedor de logística tercero (3PL) Evans Distribution Systems con sede en Melvindale, Michigan.

No se equivoque, la rueda de la fortuna de Toys "R" Us de 60 pies encontrará una nueva ubicación en Manhattan. Lo mismo ocurrirá con la tienda principal de FAO Schwarz -y será más interactiva que nunca. Los minoristas reconocen que la ventaja de comprar productos en línea les obliga a adaptarse de una forma única.

Las tiendas ancla son cada vez más populares. Ya sea en el Mall of America, las grandes salas de exposición interiores de IKEA, los supercentros de Wal-Mart, el servicio de Apple con cita previa o las montañas interiores de Cabela, la experiencia de compra en las tiendas en la actualidad está cerrando una nueva brecha.

Más cambios están llegando por el canal a medida que las cadenas de abastecimiento del comercio electrónico y tradicionales siguen convergiendo.

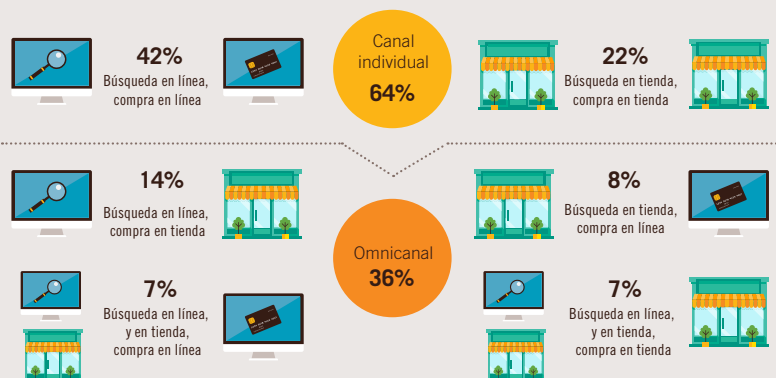
Hacer frente a los vientos en contra de la venta al menudeo

Los minoristas de hoy se enfrentan a una serie de retos en su intento por mantenerse por delante de la curva del comercio electrónico. Para empezar, los consumidores pueden comprar cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar. Pero quizás el mayor obstáculo es simplemente seguir el ritmo del cambio.

"Los minoristas deben ser ágiles y capaces de reaccionar a los nuevos

CAMBIAR EL canal

Los consumidores siguen cruzando canales cuando buscan y compran artículos.



Fuente: Pulso del Comprador en Línea 2015 de UPS

métodos de consumo, incluyendo la creciente tasa de compras del comercio electrónico que lleva a más transacciones con un menor número de artículos por pedido", observa Curt Bimschleger, director general de logística al por menor de GENCO, un 3PL con sede en Pittsburgh. Eso significa que hay mucho más capital invertido en el inventario.

"Los minoristas llevan una gran cantidad de stock de seguridad y todavía no tienen la mercancía donde debe estar", añade Marc Aument, vicepresidente senior de ProShip, un desarrollador de software de envío de múltiples transportistas ubicado en Brookfield, Wisconsin. "Se les dificulta poner cada color y cada tamaño de una camisa de botones en cada ubicación".

Más allá de los costos de acarreo de inventario, los minoristas también tienen que considerar el transporte. El flete se ha convertido en un diferenciador competitivo para los minoristas más grandes. Eso crea nuevas expectativas.

"Cuando un consumidor pide un artículo en línea, espera la entrega gratuita -y que llegue en dos días. Amazon creó esa realidad", comenta Sean Mueller, gerente de proyectos especiales de Evans Distribution Systems.

Para aclarar, la garantía del envío en dos días de Amazon Prime y la op-

ción competitiva de tres días de Walmart llamada ShippingPass ofrecen envío urgente por una tarifa nominal anual: \$99 y \$50, respectivamente. Como los costos de transporte erosionan los márgenes, los minoristas tienen que dar cuenta de ese gasto adicional. Esto plantea un gran reto para las pequeñas empresas que no pueden desplazar los costos de envío al precio del producto.

La propuesta de valor de ProShip aborda este problema en concreto. El omnicanal está acercando los envíos del origen a los destinos, creando mayores incentivos para explorar el mercado para una fijación de precios de transporte competitiva. La tasa de compras permite a los transportistas considerar diferentes cálculos que afectan los costos. De esta manera pueden encontrar el mejor precio en el último momento posible entre los distintos transportistas.

"Hace cinco años, si los minoristas enviaban un producto a través del Servicio Postal de Estados Unidos, probablemente no sabían cuándo llegaría ese producto o si llegaría", recuerda Aument. "Hoy en día, los minoristas tienen acceso a métodos mucho más baratos porque hacen los envíos desde muchos lugares más".

Sin embargo, los escenarios de entrega urgente plantean retos más allá del simple costo.



El outlet Toys "R" Us en el Times Square de la ciudad de Nueva York es un buen ejemplo de "tienda ancla". La tienda cuenta con un dinosaurio T-Rex de 20 pies que ruga, una casa de muñecas Barbie de tamaño real y una rueda de la fortuna de 60 pies.

Queda por ver si los consumidores se adaptan, o están dispuestos a pagar por opciones de entrega el mismo día más sólidas. La última táctica de Walmart pondrá a prueba la preferencia del consumidor por la rapidez sobre el costo recorriendo la garantía de entrega a tres días.

"La entrega el mismo día obliga a los minoristas a modificar su oferta de flete para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes con el fin de mantener una ventaja competitiva", asegura Bimschleger. "En última instancia, esto pone una restricción mayor en la cadena de abastecimiento debido al cumplimiento que potencialmente puede tener una línea de tiempo mucho más corta".

No es sólo acerca de la velocidad. La última milla se ha convertido en una verdadera carrera de locos ya que las empresas tratan de encontrar la manera de ofrecer productos y servicios a los consumidores que están cada vez más en la jugada. La flexibilidad es igual de importante. Los consumidores están considerablemente menos aislados hoy a causa de la tecnología móvil y las redes sociales. Harán compras en línea y en

la tienda -en casa, durante el trabajo y en tránsito.

El informe Pulso del Comprador en Línea 2015 de UPS documenta esta realidad. Cuando se trata de la preferencia de canales, el 42 por ciento de los consumidores busca y compra en línea, en comparación con el 22 por ciento que prefiere las compras en la tienda. Es importante destacar que el 36 por ciento invariablemente cruza canales cuando va de compras. Es probable que esa rebanada del pastel aumente.

"No va a ser una o la otra, es la integración de ambas", expone Ajlouny. "Las ventas en línea atraen a la gente a las tiendas, y las tiendas tradicionales atraen a los compradores en línea que quieren buscar artículos especiales o hacer devoluciones. Los dos canales tienen que apoyarse y alimentarse mutuamente".

La proposición omnicanal

La evolución de la administración omnicanal es una reacción natural al aumento de los costos de transporte y de logística. El gasto por el envío directo al hogar desde una red fija de nodos de distribución aumenta a

medida que la demanda de comercio electrónico y los volúmenes crecen. La entrega de producto desde un centro de distribución de Pennsylvania a Nueva Jersey es razonable -pero a California, se vuelve costoso. Así que las cadenas de abastecimiento se tienen que ajustar.

"Una estrategia omnicanal exitosa se define por una experiencia del cliente sin complicaciones que aprovecha las capacidades del CD y las tiendas", explica Bimschleger. "Con el fin de ejecutar esa estrategia sin complicaciones, los minoristas deben comenzar con un punto de vista de su inventario para permitir que múltiples opciones surtan el pedido al menor costo posible, incluyendo la recogida en la tienda".

Hoy en día, los minoristas tienden a caer en una de dos categorías:

"Una de las categorías es las pequeñas empresas nuevas para el comercio electrónico, que tratan de ofrecer un producto al mercado", explica Ajlouny. "Quieren una solución simplificada. No quieren entender todo -simplemente necesitan un socio



Walmart amplió su compromiso para entregar los pedidos de los clientes estadounidenses de una manera rápida y económica mediante la apertura de dos nuevos centros de distribución dedicados a surtir los pedidos en línea.

que pueda ayudar a administrar la logística, mientras ellos desarrollan y venden el producto. En segundo lugar están los clientes del comercio electrónico más evolucionados que buscan convertir el envío de un modelo tradicional de la cadena de abastecimiento para adaptarse al nuevo mundo -quieren desarrollar una solución híbrida en la que todavía distribuyan a los centros de distribución CD y a las tiendas tradicionales mientras apoyan al mismo tiempo la demanda de comercio electrónico", añade.

Para estas empresas evolucionadas, la ubicación del inventario se hace cada vez menos relevante, ya que se fusionan canales en línea y en las tiendas. Por esa razón las tiendas tradicionales aún entran en juego.

"Vemos más presión sobre los minoristas y centros de distribución para ofrecer opciones de envío rápido, de bajo costo, que se alinean con las expectativas del cliente", señala Bimschleger. "Muchas veces esto significa aprovechar una opción de envío desde la tienda".

"Dentro de esta opción, el inventario tiene que estar en el lugar adecuado para cumplir con las expectativas de entrega", añade. "Los mino-

ristas están considerando las tiendas tradicionales como almacenes 'mini' para gestionar mejor el flujo del producto y asegurar que proporcionan a los consumidores opciones únicas para hacer envíos directos a los consumidores y devolver los artículos".

Wal-Mart y otros minoristas están aprovechando su presencia física para estar más cerca del cliente, lo que Amazon y otros canales de comercio electrónico todavía no pueden hacer. La trastienda de ladrillo y mortero se está transformando en un cuasi CD; su muelle de carga es un nexo para los movimientos de entrada y salida.

Pero este enfoque crea riesgos. Los grandes minoristas se enfrentan a la realidad incómoda de que hacer entregas el mismo día o al día siguiente, independientemente del canal, canibaliza el negocio existente que de lo contrario podrían captar en la tienda. Es probable que los consumidores que visitan un establecimiento de venta al por menor gasten más dinero de lo que originalmente previeron.

De hecho, el 45 por ciento de los consumidores hacen una compra adicional cuando recogen en la tienda un pedido en línea, de acuerdo con el informe de UPS. Más allá de eso, el 38 por ciento de los compradores

tienden a optar porque el producto se envíe a la tienda o se recoja en la tienda para calificar para envío gratuito, por encima del 35 por ciento en 2014, y el 41 por ciento que actualmente utilizan el envío a la tienda planean usarlo con más frecuencia en el futuro.

La conveniencia de tener una ubicación central donde los compradores puedan recoger los productos en su tiempo libre es cada vez más popular. Es una victoria para los minoristas, ya que no tienen que absorber el costo de las millas finales. Más bien, pueden desplazar el inventario entre los almacenes y los centros de distribución.

"En los viejos tiempos, los minoristas hacían los envíos desde un CD central hacia una tienda, y los clientes llegaban a la tienda", explica Aument. "Ahora envían desde 1,000 localidades. Es demasiado costoso hacer envíos para todas las personas y hacer la entrega de última milla, por lo que los minoristas quieren enviar a un menor número de lugares".

El crecimiento del comercio electrónico ha precipitado la contracción entre los minoristas tradicionales. Pero eso no quiere decir que las tiendas minoristas estén desapareciendo, sencillamente se están reduciendo.

"La tienda tiene un futuro prominente y seguirá evolucionando y los clientes la usarán de diferentes maneras", asegura Bimschleger. "Si bien la huella global de las tiendas tradicionales puede aminorar debido a que las tasas de compras móviles o en línea se han incrementado provocando una disminución del tráfico peatonal en la tienda, todavía actúan como un ancla para la actividad, ya sea en el sentido tradicional, o como un punto de embarque o de enlace para su recogida en la tienda".

Por ejemplo, los grandes minoristas pueden sentirse inclinados a abrir lugares con menor huella en las zonas rurales o urbanas donde no tiene sentido invertir en espacio. Estas tiendas serán más dinámicas, ya que los clientes tienen la visibilidad de todos los productos en el canal del minorista y pueden dictar opciones de recogida o entrega en consecuencia.

Se está llegando al punto en que los consumidores ya no esperan que les entreguen los paquetes en el porche o en la puerta de entrada. Quieren flexibilidad. Aquí es donde el resurgimiento del ladrillo y mortero entra en juego. En cierto modo, es un regreso al pasado, cuando los almacenes generales eran un nexo comercial y social para las comunidades locales.

ProShip y la empresa matriz NeoPost ya están experimentando con un programa en Estados Unidos que pone los depósitos de paquetes fuera de las tiendas. Es un esfuerzo que ha tenido éxito en otras partes del mundo. El proyecto está centrado en vertical, enfocándose en lugares donde hay densidad de la demanda, por ejemplo en universidades y campus corporativos.

"Poner armarios inteligentes fuera de un punto de venta minorista permite

a los clientes acceso a los pedidos 24/7", añade Aument. "También están en la tienda, lo cual aún permite el tráfico que estimula las compras impulsivas".

Los europeos están a la vanguardia en este sentido. La densidad poblacional y las limitaciones de espacio han obligado a los minoristas a crear soluciones de última milla más innovadoras que aprovechan los centros locales de distribución y depósitos de paquetería para entregar el producto a los consumidores.

Una cuestión de elección

En última instancia, todo se reduce a ofrecer a sus clientes diferentes opciones.

"Los consumidores pueden determinar el valor del pago de una cuota anual, pagar más para que el envío de sus productos llegue más rápido, o esperar unos días más para

el envío libre, o incluso la recogida en una tienda minorista el mismo día", comenta Bimschleger. "Los clientes pueden elegir la opción que quieran para cada transacción".

Los modelos de compra integrados que incluyen opciones tanto en línea como en las tiendas son la nueva norma. Eso no va a cambiar. A su vez, las empresas tendrán que basarse en sus cadenas de abastecimiento para transformar el proceso de surtido de modo que coincida con estas demandas.

Esto también se traslada a los rendimientos. "La próxima gran ola es la logística inversa", asegura Aument. "A medida que los cargadores se acerquen más a los clientes, deberá haber más opciones y ahorros en los costos. La cadena de abastecimiento y la demanda están comenzando a impulsar una diferencia en la opinión del consumidor sobre dónde y qué recoger". ■



21-23 Octubre 2015

Te invita a su Congreso Anual 2015

"INTERMODAL EN MOVIMIENTO"

Sede: Hotel Misión Juriquilla Querétaro, Qro.

**Informes:
Tel: + 52(55)52551624
contacto@amti.org.mx
www.amti.org.mx**

