

ESPAÑA

# La transformación digital en el sector retail



Fundación



# Contenido

Fundación Orange, 2016  
www.fundacionorange.es

Edita: Fundación Orange  
Produce: Evoca  
Fecha de cierre de edición: junio 2016  
Depósito legal: M-25427-2016  
Diseño y maquetación: TAU



Esta obra está sujeta a la licencia  
Reconocimiento-NoComercial-  
SinObraDerivada 4.0 Internacional  
de Creative Commons

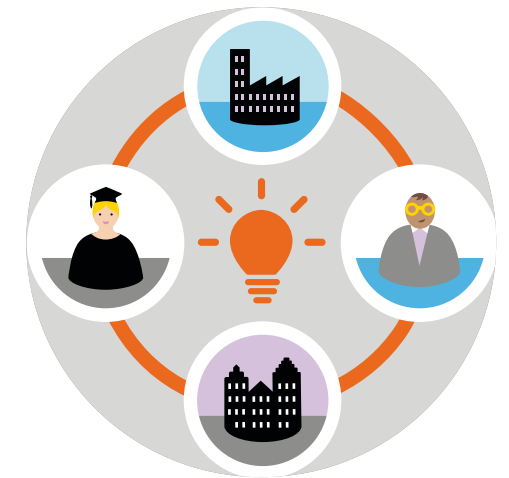
Introducción	03
El impacto de la transformación digital en las empresas españolas	05
La transformación del sector retail	10
Las barreras	45
Planes e iniciativas para impulso de la transformación	48
Las 10 tendencias de la transformación del sector retail	51
El Caso de éxito	53
Referencias	55

## Introducción

**Con el estudio del sector retail afrontamos el segundo análisis sobre la transformación digital provocada en cada sector por cuatro ejes: Cloud, Mobile, IoT y Social, concepto que, en este caso, agrupa tanto las redes sociales y sus efectos como la economía colaborativa. Remito a los lectores de esta segunda entrega a la introducción a la primera, dedicada al sector turístico, para encontrar una más extensa explicación del porqué de esta serie de estudios, a los que seguirán los relativos a los sectores del transporte y de la educación, y de la elección, todo menos caprichosa, de los mencionados ejes.**

Tampoco es caprichoso el hecho de que hayan sido dos sectores como turismo y retail los que hayan iniciado esta serie, pues, más allá de los sempiternos problemas de este país con el comercio electrónico, son de tal calado social que las posibilidades de haber vivido una experiencia de primera mano aumentan. Si bien el objetivo no es el de ofrecer una selección de momentos más o menos vívidos, más o menos memorables, sucedidos por el uso de lo digital, sino el de poder ofrecer a enterados y legos en la materia una serie de buenas prácticas de 62 empresas de las cuales 19 son españolas, si bien en un caso de una multinacional (Leroy Merlin), la experiencia relatada ocurre en España. Y, con orgullo, hemos considerado como caso relevante el de Inditex. Y como lo que pretendemos es que esta sucesión de casos sea útil para quien trabaja en cualquier ángulo del sector, y también para quien esté dando vueltas a irrumpir en él, las referencias son amplias: desde los 100 millones de kilómetros de pasillos de WalMart a las dos tiendas físicas de Vinopremier.com o las tiendas virtuales en el metro de Seúl o la estación de Sarriá.

Uno de los puntos en los que coincidieron nuestros invitados a la presentación del estudio sobre el sector turístico es el entendimiento necesario entre lo on y lo off. Creemos que esa convergencia es también de aplicación necesaria al sector al que dedicamos el presente estudio. Los retos a los que se enfrenta el sector, en lo tocante a su relación con la tecnología, tienen mucho que ver con la imprescindible coordinación de canales de venta, la capilaridad de las tiendas y el diferente personal que trabaja en cada una (no necesariamente poseedor de conocimientos tecnológicos), así como a la utilización de la prolija cantidad de datos generados y que hace posible conocer al cliente con una profundidad impensable hasta ahora, lo que permite tener una influencia en las decisiones de compra. De alguna forma el sector está poniendo los mimbres para que se produzca el paso del tan temido, por algunos, ver el producto en la tienda física y comprarlo luego a mejor precio en la virtual a convertir la movilidad en una palanca para incrementar las ventas en todos los canales. Quizá la clave para volver a cambiar la historia de la forma de comprar,





**Cloud**



**Mobile**



**IoT**



**Social**

de la forma de vender, es transformar el concepto de punto de venta en el de punto de contacto. Y/o de otra forma, la omnicanalidad como tendencia estrella.

Hay otra palabra clave en todo lo que se está moviendo: confianza. Si siempre ha sido importante el crear una relación de confianza con los clientes, el comercio social, ese que tiene su ser en la existencia de las redes sociales convierte en básica la obtención de crédito que supone la confianza. Para ello nada mejor que una innovación en los procesos: pasar de trabajar para los clientes a trabajar con los clientes. Crear lazos para conseguir generar una oferta que cree demanda. Nunca antes los cambios de cualquier tipo habían afectado tanto, a la vez y con tanta profundidad a productores y consumidores. El reto es, por tanto, mayúsculo. Y aunque no quiero caer en la facilidad, que no simplicidad, de ligar las palabras reto y oportunidad, es cierto que superar los retos supone una consolidación estratégica que puede transformarse en oportunidad. Este estudio da algunas claves para ello.

Como siempre en nuestros trabajos, procuramos no caer en la complacencia y reflejamos algunas de las barreras más importantes que se están encontrando las empresas para llegar a implementar soluciones digitales. Como las hay, ahí están. Lógicamente, coinciden en buen número con las ya especificadas en el estudio sobre el sector del turismo, y a buen seguro con las que aparecerán en los próximos estudios, pero no por ello deben darse por aprendidas.

Dice un informe de Cisco que el sector del retail solo ha materializado en 2015 el 15% de su valor digital potencial. Creo que datos como éste hay que tratar de verlos siempre en su vertiente positiva. Todo lo que nos queda por avanzar, los territorios por descubrir, las posibilidades por aprehender. Si Burberry decide presentar su colección primavera/verano en Snapchat antes que en la pasarela, es que algo está cambiando. Pero eso ya lo sabemos, ¿no?

Tan solo me resta citar que este informe ha sido realizado por Evoca comunicación e imagen, consultora especializada en comunicación y estrategia digital. Nuestro agradecimiento a todos los que han participado en él y muy especialmente a Pepe Cerezo y a Julio Cerezo. Y, ya en el ámbito de la Fundación Orange, a Blanca Villamía y Víctor Suárez Saa.

**Manuel Gimeno**

Director General Fundación Orange

## El impacto de la transformación digital en las empresas

La creciente adopción de las tecnologías digitales en las organizaciones y las empresas está transformando los negocios y los sectores de actividad de forma global y consolidando una nueva economía digital con implicaciones sociales y económicas sin precedentes.

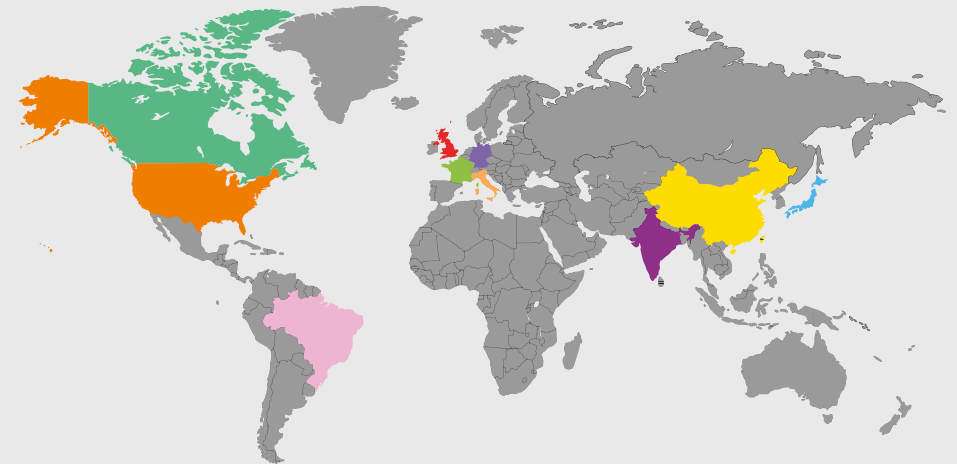
**+1,25** billones\* de euros PIB top10

Según el Índice de densidad digital elaborado por Accenture<sup>1</sup>, el aumento del uso de tecnologías digitales podría incrementar en más de 1.250 billones (millones de millones) de euros el PIB de las 10 principales economías del mundo lo que representa un incremento del 2,3% respecto a las actuales estimaciones.

1. Índice de densidad digital: guiando la transformación digital. Accenture strategy  
<https://www.accenture.com/es-es/insight-digital-density-index-guiding-digital-transformation.aspx>

Los cuatro ejes tecnológicos seleccionados: cloud, social, mobile e IoT son la base de esa transformación digital que hace posible que las compañías puedan establecer una relación y una experiencia más intensas y bidireccionales con los clientes, mejoren sus ingresos y su rendimiento, optimicen sus operaciones, accedan a nuevas oportunidades de negocio o cambien una mentalidad centrada solo en el producto a un enfoque orientado al servicio.

Impacto potencial de las tecnologías digitales sobre el PIB de las 10 principales economías del mundo



China 386 MM    Japón 105 MM    Brasil 89,5 MM    Francia 53 MM    Italia 38 MM  
EEUU 337 MM    India 93 MM    Alemania 69 MM    Reino Unido 53 MM    Canadá 35 MM

MM: miles de millones

Fuente: Index Digital Density. Accenture strategy, 2015



**Las empresas más avanzadas en innovación digital consiguen ventajas competitivas reales.**

**70%**

**de las empresas dicen que las tecnologías digitales se potencian entre sí**

**90%**

**de las empresas tienen grandes expectativas en las tecnologías digitales**

Sin embargo, la digitalización de las compañías es generalmente un proceso largo y complejo que tiene mucho que ver con la materialización de unas elevadas expectativas iniciales en resultados concretos y medibles a medio y largo plazo. En los últimos años, los directivos de las empresas han mejorado sus conocimientos sobre las tecnologías digitales y lo que hay detrás de ellas y han asumido en muchos casos la importancia que tienen para su estrategia corporativa y para su éxito competitivo. Según el estudio Growing Digital Business basado en una encuesta<sup>2</sup> realizada a directivos en 15 países, casi el 90% de las empresas estudiadas afirma tener grandes expectativas en las tecnologías digitales y el 70% dice que las tecnologías digitales tienen todavía más poder de transformación cuando se aplican de forma conjunta que por separado.

Para el Global Center for Digital Business Transformation<sup>3</sup>, el 75% de los ejecutivos encuestados cree que la disrupción digital es una forma de progreso, pero sin embargo el 43% todavía no reconoce los riesgos de la disrupción digital o no la ha abordado de forma adecuada, y solo el 25% describe su estrategia como proactiva. No obstante, las empresas empiezan a entender también que los conceptos de negocio y de tecnología se fusionan y que la colaboración entre las diferentes áreas de la compañía es un elemento básico para aprovechar los cambios disruptivos, trazar la estrategia empresarial y buscar oportunidades potenciales de transformación. Una gran parte de las empresas se encuentra en una etapa de adolescencia en la adopción de las soluciones digitales y ahora ha de dar el

salto en materia de operaciones y resultados para continuar el camino hacia la madurez empresarial en el uso y el aprovechamiento de las tecnologías digitales, siendo las pequeñas y medianas empresas más optimistas que las grandes a la hora de creer que están en condiciones de completar ese camino en el menor tiempo posible ante el riesgo de quedarse fuera del marco de competencia de la era digital.

## La disrupción digital implica...

■ Una forma de progreso

**75%** 

■ NSNC / gestión inadecuada

**43%** 

■ Una estrategia proactiva

**25%** 

En cambio, como pone de manifiesto el estudio realizado por Sloan MIT Center for Business Digital<sup>4</sup>, las empresas que han alcanzado un mayor grado de madurez digital —es decir aquellas más avanzadas en cuanto a transformación e innovación digital se refiere, los denominados ‘digitari’— obtienen incrementos medibles en cuanto a retención y captación de clientes, aumento de sus ingresos e incremento en sus beneficios. Según el informe, las compañías ‘digitari’ de cada industria son como promedio un 26% más rentables que la media de su sector, generan un 9% más de ingresos que sus competidores y aumentan su valoración de mercado en un porcentaje superior al 12%.

Si nos centramos en el caso español, la situación es de claro-oscuro pero de relativo optimismo. Por un lado, los datos de la encuesta de Accenture referida anteriormente<sup>5</sup> señalan que la visión de los directivos españoles es muy optimista en cuanto al valor que aporta la digitalización de sus empresas y lo que puede hacer por su negocio y muestran mayor tendencia que sus homólogos globales a afirmar que han hecho progresos en la adopción de tecnologías específicas. Así, el 92% de los directivos entrevistados por la consultora considera que estas tecnologías pueden impulsar la mejora de su negocio y el 85% de ellos afirma que su empresa ha hecho avances significativos para aprovechar las tecnologías digitales en 2014.

<sup>2</sup> Growing the digital business. Accenture Mobile Research 2015 [https://www.accenture.com/t20150805T060328\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf](https://www.accenture.com/t20150805T060328_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf)

<sup>3</sup> Digital disruption: displacing incumbents, reshaping markets. <http://global-center-digital-business-transformation.imd.org/vortex/>

<sup>4</sup> The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. <http://www.ladn.eu/data/document/etude-mit-center-for-digital-business-cap-gemini-consulting.pdf>

<sup>5</sup> Growing the digital business. Accenture Mobile Research 2015 [https://www.accenture.com/t20150805T060328\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf](https://www.accenture.com/t20150805T060328_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf)

No obstante, según datos recogidos en la Séptima Encuesta Mundial del Coeficiente Digital de las empresas elaborada por PwC<sup>6</sup>, aunque las empresas españolas están mejor preparadas y han avanzado más que la media mundial en el proceso de transformación digital, todavía se encuentran lejos del grupo de compañías punteras y por debajo de las empresas de Europa Occidental.

Según The London School of Economics Enterprise y Territorio Creativo<sup>7</sup>, aunque el 69% de las empresas españolas han comenzado ya algún tipo de proceso de transformación digital, lideradas en su mayoría desde la dirección general y con un enfoque táctico más que estratégico, sólo la mitad de las empresas y la mitad de los directores generales que las lideran se encuentran capacitados para enfrentarse a la transformación digital.

## La digitalización de las empresas españolas versus mundiales

Puntuación sobre 5

	Media global	Las mejores	España
<b>Coeficiente digital total (sobre 100)</b>	77,2	81,0	77,5
<b>Liderazgo del CEO</b>	4,1	4,4	4,0
<b>Involucración de los CIOs y/o CDOs</b>	4,1	4,3	4,4
<b>Compromiso del equipo directivo</b>	4,2	4,4	4,4
<b>Estrategia digital compartida por toda la empresa</b>	3,9	4,2	3,7
<b>Entorno como fuente de inspiración</b>	3,9	4,0	3,7
<b>Lo digital como ventaja competitiva</b>	4,2	4,5	4,3
<b>Buen uso de la información</b>	3,7	3,9	3,3
<b>Proactivos en materia de seguridad y privacidad</b>	4,2	4,4	3,8
<b>Una única hoja de ruta digital</b>	3,8	3,9	3,4
<b>Evaluación consistente</b>	4,1	4,4	3,8

Fuente: PWC 2015 Global Digital IQ® Survey

En este sentido, todos los estudios muestran que la implicación de la dirección es fundamental en los procesos de transformación, que se traduce en un fuerte crecimiento de la inversión. Volviendo al estudio de PWC, se indica que “el 31% de los directivos entrevistados a nivel mundial asegura que sus compañías está reinvertiendo más del 15% de sus ingresos en su digitalización y un 27% asegura dedicar entre el 11% y el 15%”. En España, según los datos de la encuesta, el nivel de inversión está todavía lejos de estos indicadores, ya que mientras el 13% asegura reinvertir más del 15% de su facturación, el 53% sitúa este rango entre el 0% y el 5%. En cuanto a inversión en las empresas españolas, el interés de los directivos se focaliza en IT y Marketing, donde se aproxima a la media mundial.

Según el barómetro de la transformación digital de las empresas españolas llevado a cabo por Adigital<sup>8</sup>, para el 90% de los encuestados el móvil es la tendencia clave de digitalización en estos momentos dentro de su organización, seguida por la experiencia de usuario (73%) y la gestión del ‘big data’ (50%), a la vez que la mitad de las principales empresas españolas están dedicando en 2015 presupuestos con incrementos superiores al 10% al ámbito digital con respecto a 2014.

## Donde invierten las empresas españolas...



IT  
32% en el mundo

**31%**  
en España



Marketing  
27% en el mundo

**23%**  
en España



Fuerza de ventas  
12% en el mundo

**13%**  
en España

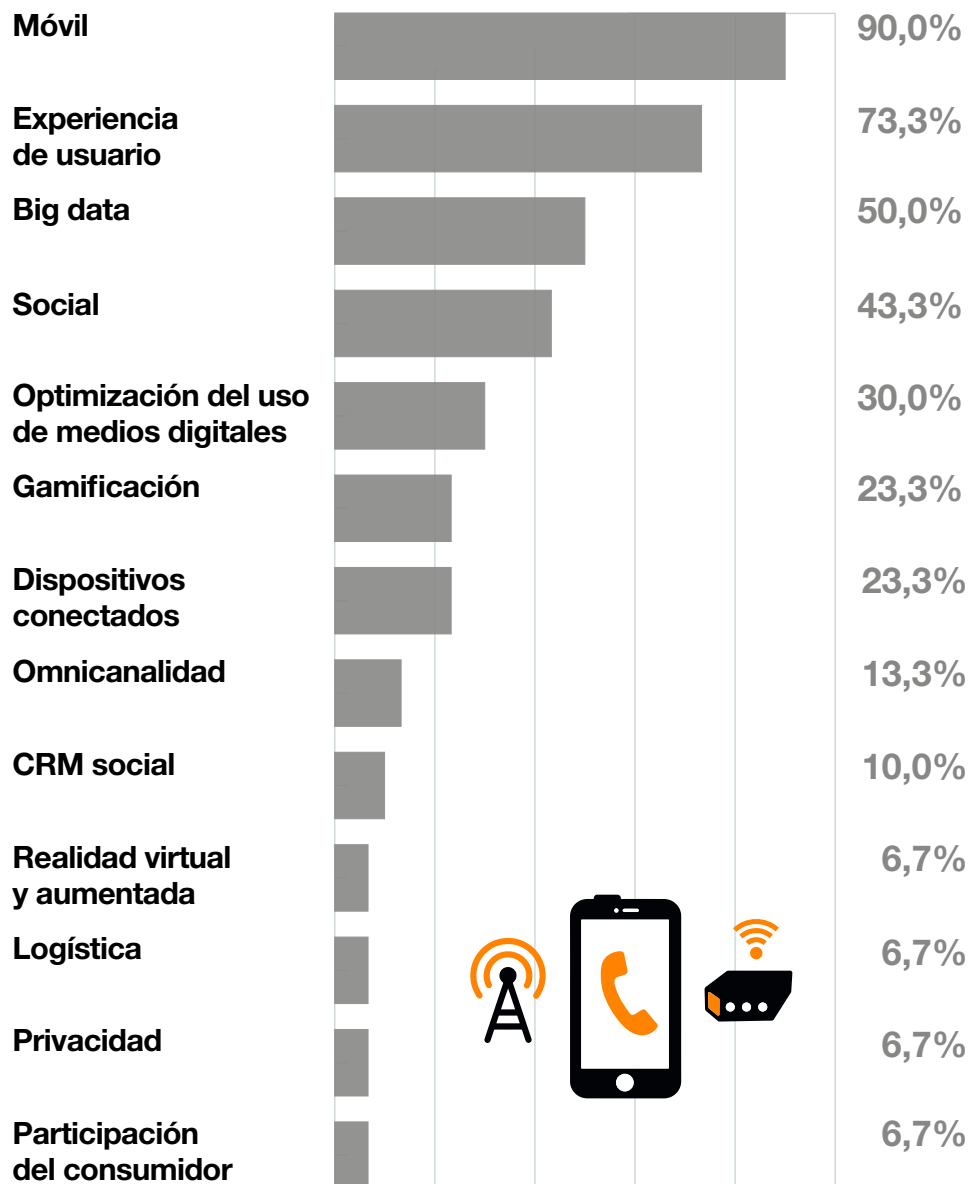
Fuente: PWC 2015 Global Digital IQ® Survey

6. Claves para sacar el máximo partido a la digitalización. Séptima Encuesta Mundial del Coeficiente Digital de las empresas. PWC 2015 Global Digital IQ® Survey. <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/septima-encuesta-mundial-coeficiente-digital.html>

7. I Estudio de Transformación Digital de la Empresa Española. Territorio Creativo y The London School of Economics Enterprise. Noviembre de 2015. <https://www.territoriocreativo.es/notadeprensa/solo-la-mitad-de-las-empresas-se-encuentran-capacitadas-para-abordar-proyectos-de-transformacion-digital>

8. Adigital Compass. Tendencias de Negocio Digital 2015. Adigital. Febrero de 2015. [http://www.adigital.org/emailing/2015/docs/Adigital\\_Compas2015.pdf](http://www.adigital.org/emailing/2015/docs/Adigital_Compas2015.pdf)

## ¿Cuáles son las tendencias de digitalización clave para este año dentro de tu organización? % de respuestas



Fuente: Adigital Compass. Tendencias de Negocio Digital 2015. Adigital. Febrero de 2015

La necesidad de una estrategia y de un impulso desde la dirección son importantes, pero es necesario insistir en otra de las características de la digitalización: a velocidad. El ritmo actual de cambio no tiene precedentes en la historia, lo que implica la necesidad de crear estructuras y procesos más flexibles y dinámicos en constante proceso de adaptación.

## Indicadores de madurez digital en España por sectores % de respuestas

	A	B	C	D	E	F
Industria	91	18	30	50	27	30
Energía	70	40	29	25	30	25
Farma y Salud	82	36	33	50	27	38
Infraestructuras	75	33	20	55	33	11
Transporte	60	30	22	33	60	50
Servicios financieros	79	79	60	14	86	78
Telecomunicaciones	91	64	82	64	55	100
Turismo	57	71	57	83	71	71

<p>A → Equipamiento comunicación interna: herramientas colaborativas</p> <p>B → Funcionalidades web: espacio cliente permitiendo evaluación</p> <p>C → Trabajadores con formación digital &gt;40%</p>	<p>D → Proceso digitalización interna &gt;50%</p> <p>E → Uso de los datos de usuarios de internet: "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"</p> <p>F → Cuota de ventas a través de internet &gt;10%</p>
---	---

Fuente: Informe "España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía", Roland Berger, 2016



## Barreras a la transformación digital en España



Fuente: Informe "España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía", Roland Berger, 2016

Un reciente informe de Roland Berger sobre la transformación digital de la economía<sup>9</sup> española muestra las oportunidades que supone esa digitalización y estima que podría suponer un aumento de 120.000 millones de euros en el valor añadido bruto en 2025 de los sectores que analiza (industria, energía, salud, infraestructuras, transporte, servicios financieros, telecomunicaciones e Internet, y turismo). En este proceso de transformación señala que la posición de partida no es buena, ya que España se sitúa en un nivel de digitalización individual y empresarial por debajo de la media Europea y fuera del top 40 mundial, y, aunque hay una extendida percepción positiva de sus impactos, existe todavía un importante desfase en materia de madurez digital debido a diferentes tipos de barreras existentes, entre las que destacan la resistencia al cambio y el coste, seguidas de la falta de competencia y de oferta adaptada al mercado. Este panorama global de la situación española presenta notables diferencias sectoriales, destacando los sectores de telecomunicaciones e Internet, turismo y servicios financieros como los que muestran mayor madurez digital. Como conclusión, el informe incide en que los principales retos empresariales en este terreno son la definición de la estrategia y el cambio cultural, que deben venir acompañados de una acción coordinada de las Administraciones Públicas, las organizaciones sectoriales y la empresa privada.

Atendiendo a las tesis de MIT Sloan<sup>10</sup> podría concluirse que a pesar de que pueda parecer que el peso de la transformación está en la tecnología, parece probado que el verdadero motor de la transformación digital es el cambio disruptivo en el funcionamiento interno de las empresas aprovechando esas tecnologías. De acuerdo con esta tesis, la base de la estrategia de transformación digital es el propio cambio, un cambio liderado por la dirección de la empresa en estrecha colaboración con las áreas tecnológicas, y acompañado por una política de asunción de riesgos y por la potenciación de las habilidades digitales de los empleados. Sin olvidar que el objetivo final se encuentra en la optimización de la experiencia de un cliente también digital.

<sup>9</sup> España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía", Roland Berger, 2016

<sup>10</sup> Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/deloitte-social-business-study.html>

# La transformación del sector retail

**La transformación digital del sector retail viene impuesta principalmente por los cambios en el comportamiento de los consumidores y en la forma y momento de realizar el proceso de compra (consumidores conectados)**

¿Qué esperan hoy los consumidores de las empresas del mundo del retail? Básicamente **experiencias omnicanal y multipantalla** por parte de las marcas y de las tiendas. Los usuarios quieren realizar su proceso de compra a través de múltiples canales, de forma que sus experiencias de uso sean similares y continuas, y están abiertos a integrar tecnologías emergentes, como los drones o la realidad virtual, en sus hábitos de compra, lo que implica nuevas oportunidades y desafíos para los retailers. Todo ello sin olvidar que, conforme más personas, procesos y objetos están conectados a Internet, los retailers pueden capturar y analizar mejor sus datos para predecir cuándo y dónde los consumidores querrán comprar y así conseguir mejorar su competitividad y sus resultados así como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Ante un escenario de lucha por el nuevo consumidor, las empresas, las marcas y las tiendas se ven obligadas a **conocer mejor el comportamiento de los compradores**, incluyendo sus preferencias en el uso de las tecnologías cuando compran


online, en las tiendas, por móvil o a través de redes sociales. Para ello, deben transformar sus modelos de negocio, personalizar las experiencias de compra (lo que se ha convertido en el auténtico motor de las ventas online y offline), conseguir tiendas físicas distintas y más sofisticadas, adaptarse a los comportamientos de los consumidores que en ocasiones utilizan de media varios dispositivos cuando completan una compra, y modificar su manera de interactuar con los clientes y transformar la comunicación con ellos. Todo esto crea nuevos retos y oportunidades. Sin embargo, ha convertido el sector del retail en un **negocio mucho más complejo y competitivo**, donde los retailers necesitan entender el proceso de compra y el impacto de los cambios también sobre las tiendas físicas tradicionales, que siguen siendo el principal punto de compra para el consumidor, pero cuya concepción tradicional empieza a cuestionarse.

# El sector retail en datos

El comercio electrónico de bienes y servicios continúa creciendo de forma significativa en los últimos años. En Europa, el crecimiento durante 2015 ha sido del 13,3% hasta alcanzar una facturación de 455.000 millones de euros. De ese total, el 52% corresponde a bienes y el 48% restante a servicios. En Europa en 2015, 516 millones de personas usaban Internet y 296 se podían considerar e-shoppers (el 43% de la población), con un gasto medio por comprador electrónico de 1.540 euros.

En Europa...

 **685 MM**  
de personas  
> 15 años

 **516 MM**  
de personas  
usan Internet  
(75%)

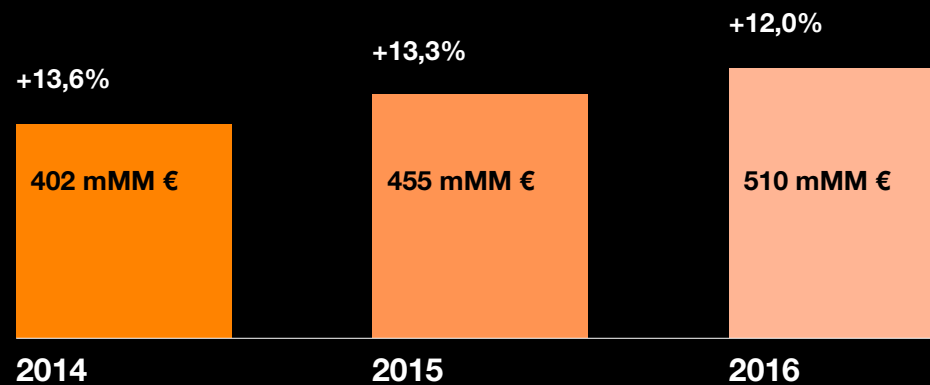
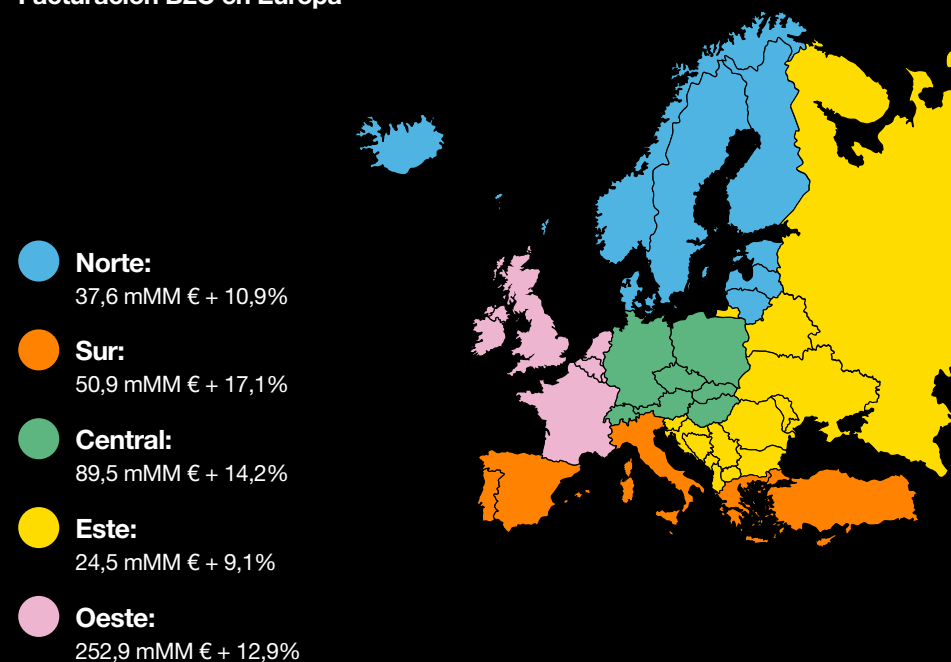
 **296 MM**  
de personas  
compran online  
(43%)

Fuente: European B2C E-commerce Report 2016, Ecommerce Europe y Ecommerce Foundation, 2016<sup>11</sup>

11. <http://www.ecommerce-europe.eu/news-articles/press/2016/05/european-b2c-e-commerce-turnover-forecast-to-reach-the-500-billion-mark-this-year>

## Principales claves del ecommerce de productos y servicios en Europa

Facturación B2C en Europa





**8%**

de todas las ventas de bienes son **online**



**17,6** billones de €

PIB europeo



**2,5%**

del PIB europeo: el **ecommerce**

**1.540€**

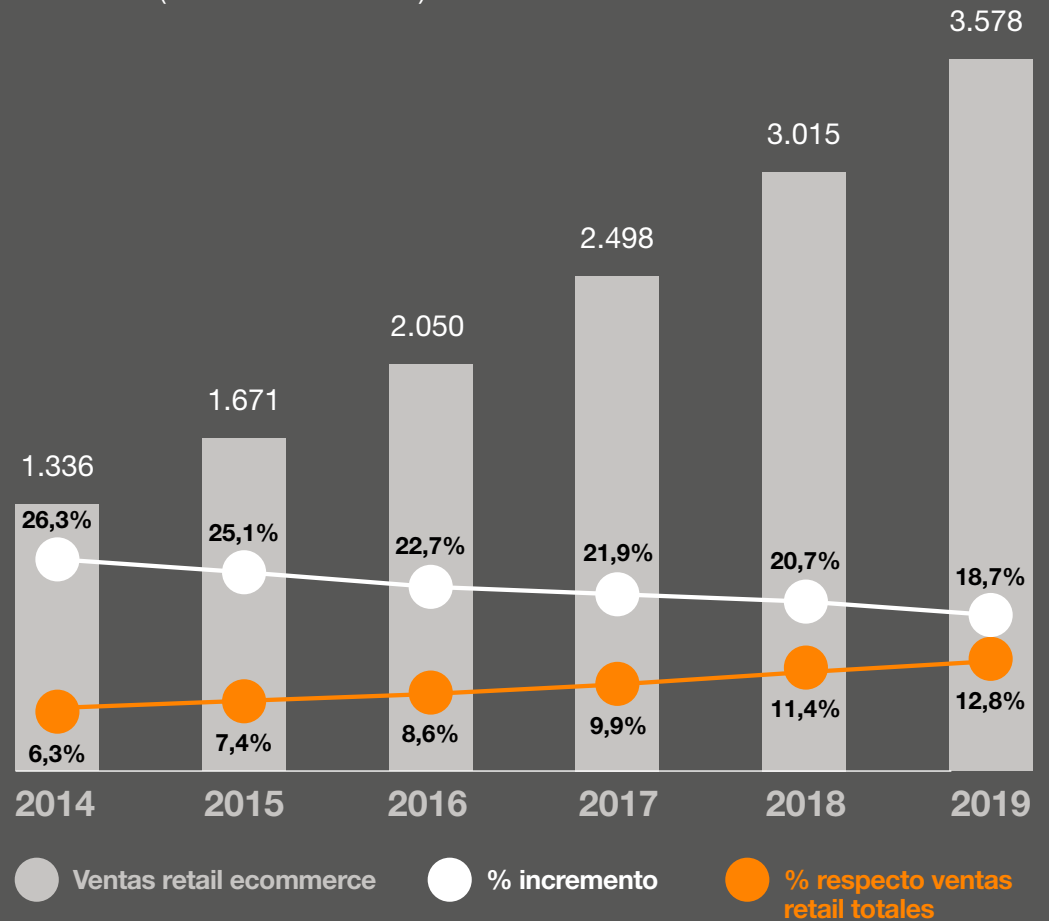
gasto medio por comprador online



**LAS VENTAS MUNDIALES** del sector retail (incluyendo compras en tiendas y compras en Internet) superarán los 19,5 billones (millones de millones) de euros. De ese total, el comercio electrónico supondrá el 7,4%. Las previsiones para 2019 indican el crecimiento de la cuota de mercado del comercio electrónico hasta el 12,8%.

**Total ventas online retail, 2014-2019**

En billones (millones de millones) de euros



Fuente: Worldwide retail ecommerce sales: eMarketer's updated estimates and forecast through 2019, eMarketer, 2015<sup>12</sup>

12. [http://www.emarketer.com/public\\_media/docs/eMarketer\\_eTailWest2016\\_Worldwide\\_ECommerce\\_Report.pdf](http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf)

Los retailers se están concentrando en diferentes iniciativas digitales en la actualidad. Entre las principales destacan las relacionadas con la movilidad (desarrollo de aplicaciones, diseño responsive, etc.), las actividades de marketing básicas (optimización de búsquedas o adquisición de clientes) o la omnicanalidad.

## Principales prioridades en desarrollo digital de los retailers de Estados Unidos en 2016 (% de respuestas)



Fuente: How Retailers Are Prioritizing Their Digital Efforts in 2016, eMarketer, 2016<sup>13</sup>

13 <http://www.emarketer.com/Article/How-Retailers-Prioritizing-Their-Digital-Efforts-2016/1013480>

El uso de la IoT en el comercio minorista podría tener un impacto económico que, en el escenario más optimista, llegaría hasta los 1,06 billones de euros en 2025.

## Impacto económico potencial de la IoT en los diferentes sectores

Ámbitos	Total	Principales aplicaciones
Personal		Monitorizar enfermedades, mejora de la salud
Hogar		Tareas de automatización para la gestión energética y de seguridad
Retail		Optimización de procesos, smart CRM, gestión de stocks, inventario y seguridad
Oficina		Rediseño de organizaciones y monitorización de plantillas. Realidad aumentada para formación. Seguridad y gestión energética
Fábricas		Optimización de operaciones, mantenimiento predictivo, optimización de inventario
Otros lugares de trabajo		Minería, construcción, petróleo y gas; eficiencias operativas, mantenimiento predictivo, seguridad y salud
Vehículos		Condiciones de mantenimiento, reducción de costes de seguros
Ciudades		Seguridad y salud pública, gestión de recursos y control del tráfico
Transportes		Gestión de rutas, vehículos automatizados, control de navegación

Fuente: IoT: mapping the value beyond the hype, McKinsey Global Institute, 2015<sup>14</sup>

14 [https://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/unlocking\\_the\\_potential\\_of\\_the\\_internet\\_of\\_things\\_full\\_report.pdf](https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/unlocking_the_potential_of_the_internet_of_things_full_report.pdf)

**El consumidor que se relaciona con los retailers está cada vez más conectado y utiliza un mayor número de dispositivos para ello, demandando experiencias multicanal y multipantalla. Entre esos dispositivos, los smartphones juegan un papel cada vez más protagonista en la conexión entre tiendas y usuarios.**

## Comportamiento de compra por dispositivo

% de internautas que han realizado una compra online durante los últimos 30 días



**28%**  
SMARTPHONE



**20%**  
TABLET



**50%**  
ORDENADOR  
PORTÁTIL



**41%**  
ORDENADOR  
DE SOBREMESA

Global  
**75%**

China  
**90%**

EEUU  
**84%**

Australia  
**68%**

En España el comercio electrónico no acaba de despegar. El consumidor sigue prefiriendo hacer las compras en las tiendas físicas. Solo el 19% de los compradores compra online al menos una vez a la semana, cifra que se encuentra por debajo de la media mundial. Aunque España es el país con mayor penetración de smartphone de Europa, con un 81%, tampoco destaca en el ámbito del mCommerce. El 55% de los españoles nunca ha comprado a través de un dispositivo móvil.

## Uso del ecommerce en España y Europa

% consumidores que compran al menos una vez por semana

Global	<b>29%</b>
España	<b>19%</b>
Reino Unido	<b>45%</b>
Alemania	<b>34%</b>
Italia	<b>32%</b>
Francia	<b>27%</b>

**19%**

de consumidores españoles hacen compras por internet, al menos una vez a la semana, frente al 29% de media global.

**55%**

de los encuestados no ha usado nunca su teléfono móvil para comprar.

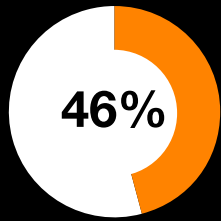
Fuente: Connected Commerce Survey 2015, DigitasLBI, 2015<sup>15</sup>

15 <http://www.digitaslbi.com/Global/ConnectedCommerce2015-Deck-FINAL.pdf>

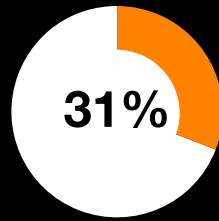
Fuente: Total Retail 2016, PwC, 2016<sup>16</sup>

16 <http://informes.pwc.es/total-retail-2016/>

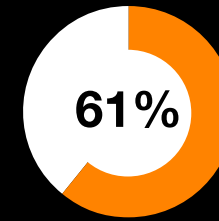
## Hábitos de los usuarios españoles ante las compras online



Les influye las opiniones de otros compradores



Compara precios con su móvil dentro de la tienda



Realiza la compra online en otro retail si encuentra un precio mejor

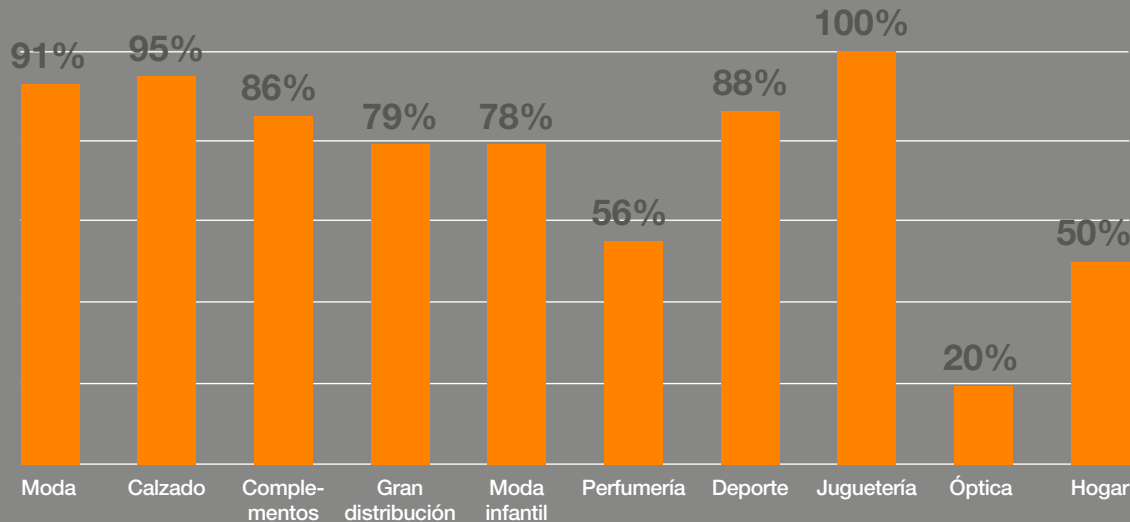
Fuente: Total Retail 2016, PwC, 2016<sup>17</sup>

<sup>17</sup> <http://informes.pwc.es/total-retail-2016/>

Según el Estudio Retail Digital Estrategia Omnicanal en España de IAB, que analiza las 119 marcas más representativas del retail español, el 82% de ellas dispone de la opción de comercio electrónico. Comparando las marcas por su origen, el 88% de las empresas de origen español disponen de venta online desde su website, mientras que de las de origen extranjero la ofrecen un 76%. Por sectores, destacan el del juguete con un 100%; calzado, con el 95% y moda, con el 93% de empresas que venden online.



### Marcas con tienda online por sectores %



Fuente: Retail Digital Estrategia Omnicanal en España de IAB<sup>18</sup>, 2015

<sup>18</sup> [file:///Users/Pepe/Desktop/Estudio\\_Retail\\_Digital\\_2015.pdf](file:///Users/Pepe/Desktop/Estudio_Retail_Digital_2015.pdf)

Los retailers tienen que tener presencia en las diferentes redes sociales de cara a interactuar con su clientes. Las redes sociales preferidas por las principales marcas de retail en España son Facebook y Twitter con el 95% y el 92% de compañías con perfil corporativo respectivamente. En un segundo nivel se sitúan Youtube y Pinterest.

Los interanutas españoles siguen a las marcas en la redes sociales, sobre todo a través de Facebook y Twitter y, en menor medida, vía Instagram. Sus motivaciones son la búsqueda de información y de vinculación o la obtención de un beneficio. El perfil de los seguidores varía notablemente según las redes: en Facebook suelen ser mujeres y personas de 40 a 55 años, en Twitter hombres y en Instagram mujeres y jóvenes de 16 a 30 años.

# Los ejes de la transformación para el sector retail

## 1. Cloud

Para el sector del retail el cloud computing es un agente importante de transformación, ofreciendo nuevas oportunidades de negocio. Estas oportunidades, que se pueden considerar en muchas ocasiones como necesidades, vienen impulsadas por una serie de factores entre los que destacan dos:

1. La creciente demanda por parte de los consumidores de que todos los canales de venta estén coordinados e interconectados, permitiendo una experiencia de usuario continua.
2. La presión de los competidores, en especial de aquellos del mundo online que ya utilizan herramientas avanzadas.

El gran campo de actuación del cloud computing en el sector del retail tiene que ver con los sistemas informáticos que utilizan todas las empresas. Esos sistemas presentan una gran capilaridad en las tiendas que normalmente cuentan con recursos limitados y, en general, un personal reducido y sin grandes conocimientos tecnológicos. Por tanto, reducir o eliminar la necesidad de que en las tiendas haya que preocuparse por la informática es importante y en este terreno la contribución del cloud se puede considerar fundamental. El momento clave suele ser a la hora de actualizar, mejorar o sustituir los sistemas antiguos. Su cambio por otros basados en la nube permite conectar todos los terminales y dispositivos, sea cual sea su ubicación (tiendas físicas, plataformas online, almacenes, oficinas, etc.), adaptarse de forma ágil a las situaciones y demandas de cada momento y pagar exclusivamente por los recursos que se consumen. Además, las soluciones de cloud son accesibles vía Internet, por lo que los empleados pueden conectarse a ellas y a la información disponible en cualquier momento y localización,

mediante ordenadores personales, tabletas y smartphones, para visualizar o procesar información en tiempo real y tomar decisiones sabiendo lo que ocurre.

Por otro lado, la combinación del cloud computing con el big data y la analítica de datos, los social media y la movilidad abre a los retailers un nuevo mundo de aplicaciones y posibilidades para mejorar sus operaciones y sus resultados, en áreas como marketing, canales (offline y online), procesos de compra y atención al cliente. En definitiva es la vía más directa para empezar y avanzar en su transformación digital.

Los grandes retailers del mundo online (como Amazon) y diferentes pequeñas e innovadoras empresas son los líderes en el uso de soluciones cloud. Por contra, las cadenas de tiendas que cuentan con gran número de emplazamientos físicos y con grandes superficies de exposición y venta se encuentran entre las menos avanzadas, aunque empiezan a recuperar terreno.



### Principales claves de los servicios en la nube para el sector retail:

★ **Transformación IT.** El uso de las herramientas de cloud computing está cada vez más generalizado entre las empresas de todo tipo, entre ellas las del sector del retail. La nube empieza a ser **la base de las TI aplicadas al sector**. La práctica totalidad de los procesos de renovación de los sistemas de TI que se producen en las organizaciones de los retailers introducen soluciones cloud en los sistemas.

★ **Mejora de la eficiencia.** Entre las ventajas que el cloud computing aporta al sector del retail, cabe destacar: **rapidez** y facilidad para su puesta en marcha, centralización de procesos y sistemas, **flexibilidad y agilidad** ante los cambios, disponibilidad de datos e información en tiempo real, adecuación a las necesidades de cada momento y **ahorro de costes**, aumento de la **productividad**, realización de segmentaciones más efectivas, y mayores posibilidades de personalización de los servicios y la atención.



★ **Innovación.** Otra ventaja que aporta el uso de la nube tiene que ver con la posibilidad de **probar, experimentar, innovar y adquirir experiencia** en temas de TI a un coste bajo y sin riesgos, para luego pasar a aplicarla a los procesos más críticos.

★ **Escalabilidad.** Una parte importante de los retailers ha empezado su relación con las soluciones de cloud computing para hacer frente a picos de actividad (campañas, fiestas significativas, días especiales, etc.), sin perturbar sus otros sistemas y plataformas, lo que generaría problemas de tiempos de respuesta y en definitiva de calidad en los servicios y de perturbaciones para las ventas. También son importantes estas soluciones cuando se trata de empresas de rápido crecimiento, que deben adaptarse a gran velocidad a cambios de estructura y de volúmenes comerciales.

★ **Experiencia de cliente.** El cloud permite reducir los esfuerzos y las preocupaciones por la tecnología y focalizarlos en la **mejora de la experiencia** de cliente. Así es posible seguir al cliente desde que inicia su relación con una tienda y durante todo el tiempo que dura, aumentando el valor de su experiencia con la marca.

★ **Sistemas globales.** Como los consumidores demandan experiencias multicanal que sean continuas y que faciliten el salto de un canal a otro, el cloud es una **herramienta básica para poder gestionar la complejidad** que supone el sistema global (proveedores, tiendas físicas, plataformas de comercio electrónico, distribuidores, almacenes, etc.) y simplificar su funcionamiento y manejo.

★ **Retail-as-a-Service.** Los grandes retailers, que han pasado por las fases de **Infraestructure-as-a-Service** (IaaS) y

de **Platform-as-a-service** (PaaS), ahora apuestan por paquetes completos y llave en mano del tipo **Retail-as-a-Service** (RaaS), apoyados en herramientas cloud.

★ **Trabajo colaborativo.** Desde un punto de vista interno, el uso del cloud computing facilita el trabajo colaborativo: permite que la información llegue a todos los empleados, que la compañía sea más social y se creen grupos internos de colaboración, lo que mejora notablemente la productividad y la coordinación. Para su éxito requiere también la implicación de la dirección de la empresa. Desde un punto de vista externo, la utilización del cloud mejora la imagen de la marca, permite mostrar mejor sus valores y posibilita una visión más moderna y social de la compañía.

★ **Conocimiento de cliente.** La capilaridad (sistemas, terminales, empleados, etc.) y potencialidad del cloud, unido a las posibilidades del big data y de las analíticas de datos, hacen posible conocer mejor al cliente y a la competencia, así como predecir tendencias en materia de ventas, medir lo que hacen y cómo lo hacen los clientes o influir en sus decisiones de compra. En definitiva ayudan a vender más y también permiten aprovechar las ideas y la inspiración donde y cuando surjan, por lo que es fundamental que las plataformas móviles sean uno de los pilares de las soluciones cloud.

★ **Gestión global.** Los grandes retailers suelen ser multinacionales con tiendas en muchos países de distintos continentes, que en un gran número de ocasiones están ubicadas a miles de kilómetros de donde se toman las decisiones de negocio. El cloud computing ayuda a **acortar esas distancias físicas y a reducir las distancias sociales**, facilitando la segmentación de los clientes e incrementando la personalización de la relación y de los servicios.

## Los ámbitos de actuación y mejora para el sector retail en la nube



**Abaratamiento de costes en servicios y procesos**



**Impulso del comercio electrónico**



**Gestión de puntos de venta**



**Retail as a service (RaaS)**



**Mejora del conocimiento y de la relación con el cliente**



**Innovación abierta**

# Buenas prácticas y casos de éxito



## Abaratamiento de costes en servicios y procesos

**La proliferación de soluciones cloud ha contribuido al crecimiento y expansión tanto de las pequeñas como de las medianas empresas, facilitando y abaratando servicios y procesos que antes resultaban solo aptos para grandes corporaciones. Sin duda, la llegada de servicios asociados al cloud ha mejorado la gestión del día a día de los retailers y, lo que es más importante, su relación con el cliente mediante servicios que ya son tan habituales y sencillos como el correo electrónico o las redes sociales, o más complejos y sofisticados como los CRM (Customer Relationship Management) y los ERP (Enterprise Resource Planning).**

**Interflora España** es el líder en el negocio de la gestión de encargos florales y plantas naturales en España, y una de las divisiones más significativas de la red global de Fleurop Inc. La compañía cuenta con una amplia red de floristerías asociadas –más de 2.000- que funcionan bajo la misma marca y, además, forma parte de una red internacional presente en todo el mundo. Interflora España basa buena parte de su gestión con servicios en la nube, llevando a cabo tareas como la confirmación de pedidos, el envío de facturas, la recepción de quejas en el área de atención al cliente, la comunicación con los asociados para temas administrativos, el contacto con

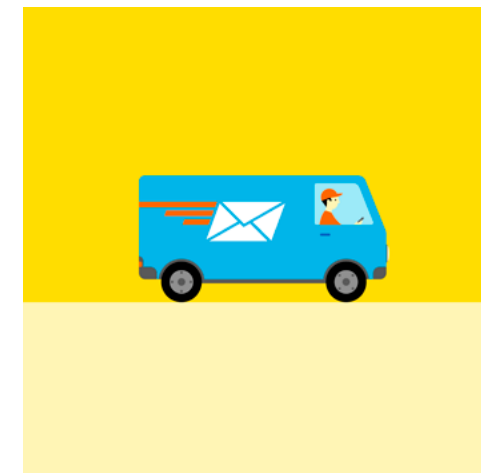
proveedores, etc. Por ello, Interflora optó por dar el salto a un entorno de trabajo en la nube y aprovechar sus ventajas de facilidad de mantenimiento y configuración, elevada fiabilidad y operación en modo servicio, lo que encaja con la filosofía de sistemas de la compañía. Con la solución cloud, Interflora España ha conseguido mejorar su gestión interna y la comunicación con sus asociados y manejar adecuadamente los periodos punta del negocio, en los que se llega a multiplicar por cinco su actividad habitual.

**Multiópticas** es una empresa española líder en servicios ópticos, con más de 550 establecimientos y cerca de 2.000 empleados. Su red de centros supera los 200 socios. La empresa ha llevado a cabo un plan de expansión con el objetivo de cubrir todos los puntos posibles de la geografía española, atrayendo a ópticos independientes con su modelo de cooperativa profesional. Dicho modelo se basa en la independencia en materia de gestión de los centros y en el tratamiento integrado de aspectos globales como compras, marketing, publicidad o formación. Para apoyar ese crecimiento continuado y su estrategia de expansión, Multiópticas ha abordado un proceso de renovación de los sistemas centrales de información, focalizado en la puesta en marcha de un nuevo software de CRM y en la actualización de la solución ERP existente. Los nuevos sistemas aprovechan todas

las ventajas de la nube. Con la ayuda de soluciones de cloud computing, la empresa ha pasado a gestionar una base de datos única de asociados que le permite una visión de 360 grados de los mismos, con procesos de servicio automatizados y accesibilidad a toda la información en cualquier momento. Además, mejora su capacidad de evolucionar y de adaptar la plataforma a las necesidades del negocio y dispone de prestaciones más avanzadas de inteligencia de negocio para realizar análisis que posibiliten la toma de decisiones fundamentadas. Para Multiópticas, la tecnología es una herramienta clave para impulsar la innovación aplicada a una mejora continuada de los procesos.

**El cloud es la solución para las necesidades en TI de las tiendas de rápido crecimiento**

**Lovesac** es una empresa estadounidense que diseña y vende muebles y accesorios de alta gama. Para gestionar sus procesos más críticos (finanzas/ERP, inventario, gestión de pedidos, CRM o puntos de venta) la compañía ha implantado soluciones de cloud computing, accesibles desde sus 60 tiendas físicas situadas en los principales centros comerciales de Estados Unidos. Las soluciones en la nube han supuesto para la empresa avances notables respecto a sistemas anteriores ineficientes y que no permitían mejorar la experiencia a los



clientes. Con ellas, la compañía puede gestionar crecimientos en ingresos del 50% anual y sus 400 empleados han mejorado la capacidad para ofrecer a los clientes experiencias más sugestivas desde que realizan una compra y durante todo el tiempo de relación con la empresa. En tiempo real pueden acceder al historial del cliente, a la disponibilidad de productos, a la realización y gestión de pedidos y a los servicios de atención al cliente, a la vez que pueden realizar las transacciones necesarias dentro de la tienda. En definitiva, para Lovesac el cloud computing es una solución a sus necesidades en Tecnologías de la Información (TI), que le permite reducir costes a la vez que aumentar la productividad.



# Impulso del comercio electrónico

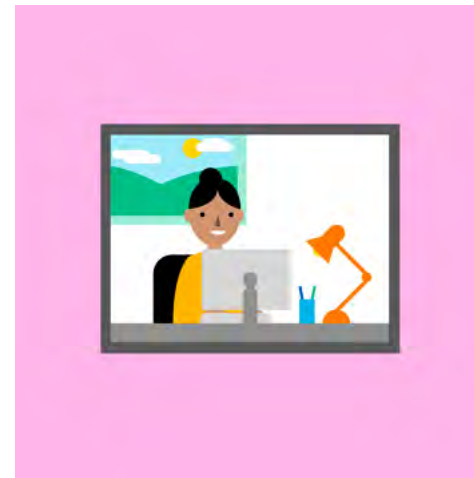
**El comercio electrónico 3.0 y los nuevos modelos de negocio O2O (online to offline) no pueden entenderse sin una estrategia de cloud computing por parte de los retailers.**

**Walmart**, el gigante de la distribución de los EEUU, se considera a sí mismo como un retailer a la vez que como una empresa tecnológica. Uno de los usos que da a las soluciones de cloud computing se centra en la resolución de los problemas derivados de la complejidad que supone el comercio electrónico en el seno de una gran organización. Según datos de la compañía, el grupo tiene 11.000 tiendas en 27 países y por sus 100 millones de kilómetros de pasillos circulan cada semana 245 millones de clientes. En lo que se refiere a comercio electrónico, la empresa tuvo 1.500 millones de páginas vistas en el Cyber Monday de 2014, gracias al uso de herramientas de cloud. Para la empresa, la combinación de la complejidad del mundo físico con la del mundo digital es la clave de lo que denomina el comercio electrónico 3.0 y tiene que ver con la revolución que permite la venta y la entrega de cualquier producto, en cualquier momento y en cualquier lugar en el que exista un cliente que lo demande. Con la tecnología cloud, Walmart puede disponer y adaptar las infraestructuras tecnológicas que necesita de forma rápida y flexible.

**El comercio electrónico y la compra offline, antes universos separados, se complementan cada vez más para aprovechar las ventajas de los dos entornos y para potenciar la cercanía al cliente y la imagen de marca. Estos modelos de negocio O2O admiten muchas variantes y en ocasiones utilizan los canales online para atraer público a las tiendas físicas, en las que se pueden ofrecer otro tipo de servicios, conocer de primera mano las necesidades de los consumidores o simplemente entregar productos comprados por Internet.**

**Vinopremier.com** es un portal de venta online de vinos, destilados y productos gourmet dirigido a amantes del mundo del vino y de todo lo que le rodea. Una de sus principales características es que, al contrario que muchas plataformas de ecommerce, nació como un proyecto online que dio el salto también al offline en 2013. El objetivo era dejar de ser un actor puro de comercio electrónico y abrir tiendas físicas para tener un contacto directo con el cliente y ayudar a generar confianza, añadiendo la posibilidad de recoger los pedidos de la web en los puntos de venta. El resultado ha sido muy positivo para la empresa, ayudando a mejorar la imagen de marca tanto de cara a los clientes como de las bodegas. Ese contacto directo con el cliente permite ventajas como los eventos que se pueden realizar en las tiendas físicas (como catas de vinos, presentaciones y degustaciones de productos); la posibilidad

de recopilar información de primera mano de las inquietudes y necesidades, tanto de clientes como de productores; o como la disponibilidad de un consumer lab para probar las demandas del consumidor final o las nuevas tendencias. Vinopremier cuenta con dos tiendas en Madrid, en las que, además de comprar productos o recoger pedidos realizados previamente por la web, se puede disfrutar del concepto de vinoteca, muy arraigado en España. Se trata de ofrecer experiencias sensoriales, al poder disfrutar en este espacio físico de degustación de vinos y productos gourmet o realizar diferentes catas y cursos. En cuanto a la plataforma online, se apoya en tecnologías cloud y la empresa ha realizado importantes inversiones en ella para dar soporte a su presencia en varios países, a la gestión de las actividades online y offline y al manejo de su amplia base de clientes.



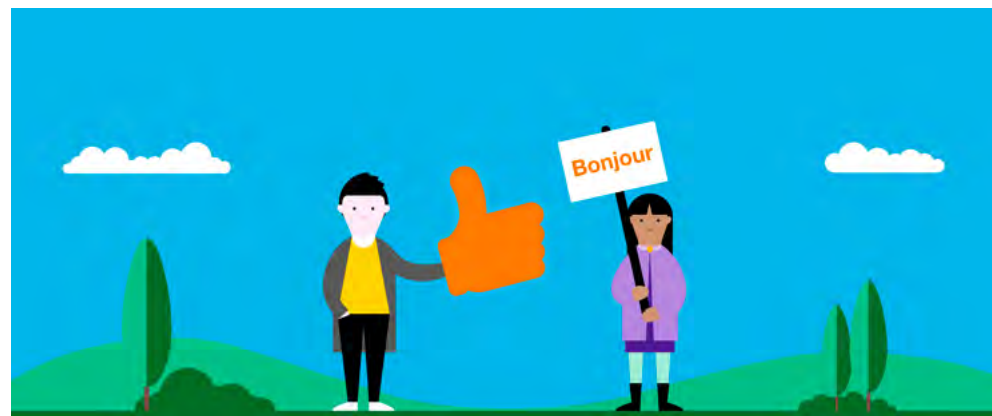
## Gestión Puntos de venta

**Otras soluciones de cloud computing permiten a las grandes empresas mejorar la gestión de puntos de venta en varios mercados a la vez. La gran oferta de soluciones en la nube tanto para grandes como para pequeñas empresas facilita la gestión de toda la operativa de puntos de venta, logística, finanzas etc., muy beneficiosas, por ejemplo, para empresas distribuidas geográficamente.**

**La implantación del cloud en el mundo retail es un camino progresivo que avanza paso a paso, aumentando el grado de complejidad según las necesidades de cada empresa y cada mercado.**

**DABA**, radicada en Sant Cugat del Vallés (Barcelona) y con alrededor de 1.000 empleados, es una empresa del sector de la alimentación que actúa como distribuidor exclusivo de la marca Nespresso para España, incluyendo las cápsulas de café y la maquinaria para su elaboración. DABA gestiona de forma integral los diferentes canales: puntos de venta, canal profesional y venta online. Además, presta servicios de call center para la atención a los miembros del Nespresso Club y da servicio al canal de venta profesional. La empresa ha llevado a cabo un proyecto de renovación de sus sistemas de información, con el objetivo de integrar las operaciones en la central y en las filiales y disponer de un entorno que permita una gestión omnicanal ágil y

optimizada, orientada a ofrecer un servicio excelente al cliente y a facilitar una mejora de procesos continuada. En las primeras fases del proyecto se puso en marcha una solución (que cuenta con infraestructuras y aplicaciones alojadas en una nube privada) en la central, en una de las filiales y en varios puntos de venta. Dicha solución facilita la gestión de toda la operativa de puntos de venta, de la logística y de unas finanzas adaptadas a las particularidades de cada uno de los mercados. El área comercial, la gestión de clientes, el marketing y el servicio al cliente están soportados por un sistema CRM integrado con el sistema ERP, incluyendo funciones avanzadas de marketing digital. Esa misma solución con tecnología cloud se ha ido replicando después hasta cubrir las operaciones de las seis filiales restantes de la compañía y la empresa se plantea planes futuros de movilidad, tanto para los puntos de venta como para los equipos comerciales.



## Retail as a Service (RaaS)

**Una de las aportaciones de la nube en la transformación digital del sector retail se produce al potenciar la evolución hacia modelos “as a Service”. En este sentido, las soluciones Retail-as-a-Service (RaaS) muestran un nuevo mundo de posibilidades para que pequeñas empresas puedan potenciar su desarrollo digital. Desarrollar modelos RaaS permite gestionar de forma flexible los picos de tráfico en campañas comerciales así como ofrecer soluciones personalizadas.**

**Hallmark cards**, plataforma que agrupa a más de 2.500 minoristas independientes y tiendas corporativas en los EE.UU, ha puesto en marcha una solución del tipo Retail as a Service (RaaS) para sus afiliados. Mediante un modelo de pago por uso (cuota mensual) a un proveedor

externo, todos esos retailers y tiendas llevan a cabo sus operaciones de gestión del punto de venta y de mercancías de una forma más sencilla, rápida y barata. Esa plataforma única y centralizada proporciona actualizaciones en tiempo real sobre la situación de las mercancías, lo que permite a los responsables de las tiendas y a los vendedores dejar de preocuparse por los sistemas informáticos y centrar toda su atención en dar un excelente servicio al cliente.

**Domino's Pizza** en el Reino Unido empezó utilizando soluciones de cloud computing en las modalidades de *Infrastructure-as-a-Service* (IaaS) y de *Platform-as-a-service* (PaaS) en sus unidades de pruebas y de desarrollo de aplicaciones, como un primer paso para acumular experiencia y entender la tecnología con poco riesgo. Esos primeros resultados mostraron la flexibilidad y la escalabilidad del cloud, así como importantes beneficios derivados de la disponibilidad de una capacidad bajo demanda (el negocio de la cadena de comida se concentra en las noches de los fines de semana y en las promociones que realizan los martes) y de significativos ahorros de costes. Una vez comprobados los beneficios del cloud computing en aplicaciones no críticas, la idea de Domino's Pizza es extender su uso a otras áreas más estratégicas (servicios web, aplicaciones críticas para el negocio, aplicaciones móviles, etc.). Para la empresa la implantación del cloud computing debe ser un proceso pausado y que se complete paso a paso.

**Marks and Spencer (M&S)** es uno de los retailers más famosos del Reino Unido. Fue creado en 1884 y está presente en más de 50 países con más de 82.000 empleados. En el Reino Unido cuenta con 800 tiendas. Diciembre es el mes más importante en cuanto a ventas, lo que potencia con importantes campañas multicanal de publicidad y de marketing, destacando la realizada en las Navidades de 2013 en la que se animaba a los clientes a visitar un website específico y votar el nombre de un cachorro de perro que aparecía en la publicidad. Al finalizar la campaña más de 130.000 personas habían votado. Esa web específica fue realizada mediante herramientas de cloud computing, con el objeto de disponer de capacidad para el manejo de grandes picos de tráfico cuyo volumen no se podía predecir, y con la idea de evitar que el tráfico incremental hiciera más lentas las operaciones de su plataforma de comercio electrónico y dificultara las compras por parte de los usuarios online. Esta mecánica de funcionamiento apoyada en la nube ha sido utilizada con posterioridad por M&S en campañas similares en el Día de la Madre, el Día de San Valentín, etc. La flexibilidad, la rapidez en la puesta en marcha y el ahorro de costes son las grandes ventajas aportadas por el cloud computing al retailer.

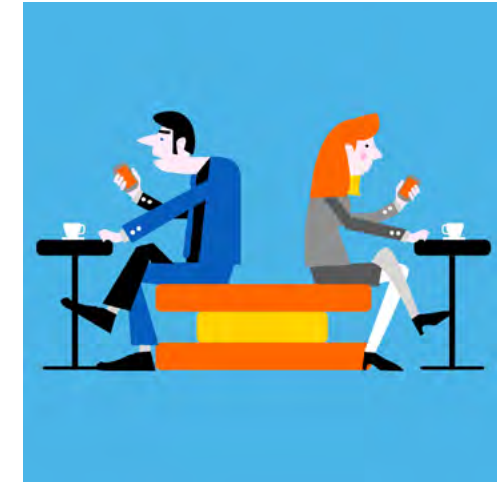
**Trunk Club** es una empresa que opera en la mayoría de los estados de Estados Unidos y está especializada en ofrecer un servicio personalizado de moda para hombres, basado en el cloud computing. La compañía cuenta con una plantilla de 250 estilistas que establecen, gracias a la nube, una relación personal con cada uno de los miembros del club (es necesario darse de alta en la red social de Trunk Club y rellenar un cuestionario con el fin de tener un perfil de los gustos y preferencias del usuario), para conocerle mejor antes de seleccionar la ropa adecuada y enviársela. El usuario dispone de un plazo para ver las prendas, quedarse con las que le gustan y devolver el resto. No hay que satisfacer ninguna cuota para ser miembro del club y no se pagan recargos por el servicio de los estilistas. En 2014, la empresa fue comprada por Nordstrom, ya que encaja perfectamente en las prioridades estratégicas del retailer (cadena de tiendas de lujo de Estados Unidos del negocio de la moda), centradas en la relevancia y en dar un servicio de alto nivel en este campo a sus clientes. Ofrece también una experiencia de compra continua y omnicanal, apoyada en una apuesta decidida por la inversión en tecnologías digitales.



## Mejora del conocimiento y de la relación con el cliente

**En su competencia con las empresas y plataformas de comercio electrónico, las tiendas físicas y los comercios utilizan cada vez más la tecnología como una herramienta para intentar ganar la batalla a los nuevos medios. Además, saben que cada vez más sus clientes usan, sobre todo, smartphones en las tiendas para comparar precios y hacer showrooming o buscar ofertas. Un aliado fundamental en esa lucha son las soluciones de cloud computing, unidas al uso de big data y de analíticas de datos.**

La nube permite a las tiendas conocer mejor a sus clientes y estar en condiciones de competir con las plataformas electrónicas. La búsqueda en las redes sociales de lo que los clientes dicen sobre ellos y sobre sus competidores, el uso de datos sobre el tiempo para influir en las decisiones de compra de productos, la promoción de productos aprovechando eventos sociales, el seguimiento de los movimientos de los clientes por la tienda, el análisis del número de personas que se paran delante de cada estantería o la instalación de cámaras en los aparcamientos para detectar matrículas y averiguar qué cliente está a punto de entrar en la tienda, son ejemplos de fuentes de datos que las tiendas están empezando a capturar y a procesar para mejorar su actividad y elevar su nivel de ventas y su rendimiento, haciendo frente a la vez a los medios de venta online. Todas esas fuentes generan gran cantidad de datos que se pueden analizar de forma flexible y económica mediante soluciones



cloud para obtener información útil y rentable para el negocio.

La empresa del sector de moda de lujo **Burberry** ha creado una herramienta de colaboración (Burberry Chat) basada en la nube para todos sus empleados, con el propósito de profundizar en su visión de convertirse en una compañía social. Inicialmente la herramienta se centró en los empleados de las oficinas y después se ha extendido también al personal de las tiendas, para que estén mejor conectados con la organización. La solución se emplea en todas las áreas de negocio de la compañía y cuenta con cientos de grupos creados para que los empleados colaboren en diferentes áreas temáticas. Aunque los resultados obtenidos y la respuesta de los empleados han sido muy buenos, inicialmente hubo

un cierto rechazo por parte del nivel más ejecutivo de los equipos. Sin embargo, conforme esos ejecutivos han ido visitando las tiendas y reuniéndose con los empleados, han comprobado los elevados niveles de conexión y de comunicación y han cambiado radicalmente de opinión, contribuyendo también al éxito de la herramienta.

### La nube ayuda a los grandes retailers mundiales a conocer y anticipar las necesidades del cliente y del mercado

El fabricante de equipamiento deportivo **Adidas** utiliza una plataforma de cloud computing y de analíticas de datos para mejorar la respuesta de la empresa a las tendencias en materia de compras por parte de los consumidores y para ser capaz de posicionarse como entidad cercana a los clientes. Adidas cuenta con más de 53.000 empleados en 160 países, produce 660.000 millones de productos cada año y dispone de más de 150.000 puntos de contacto con los consumidores a través de tiendas, comercio electrónico y venta al por mayor, pero la distancia real con sus consumidores ha crecido. El objetivo es hacer a la compañía más ágil para reaccionar ante los cambios en las tendencias de hábitos y compras de los clientes y ante las actuaciones de los competidores, a la vez que acercarla a los consumidores y permitir segmentarlos de forma más efectiva. En el fondo busca acercarse a cada cliente de forma individual y asegurarse de que tenga una gran experiencia con el grupo Adidas. Todo ello sin olvidar la importancia de hacer que las analíticas estén disponibles en las plataformas móviles. Gracias al cloud computing la empresa ha pasado de un viejo sistema de reporting financiero a una plataforma que le ayuda a predecir lo que va a pasar en el mercado y lo que les puede gustar a los consumidores e, incluso, a influir en el cliente cuando toma decisiones de compra.



## Innovación abierta

**El uso de soluciones cloud y de otras nuevas tecnologías facilita la comunicación necesaria para los procesos de innovación abierta, que llevan nuevas ideas a las empresas para hacer frente a los nuevos retos. Así, es posible aprovechar las ideas cuando y donde surgen y estimular la colaboración y la participación de empleados, clientes, colaboradores o competidores.**

**Burberry** es considerada como un caso de éxito en la adopción de estrategias de innovación abierta para extender el alcance de su marca e implicar a sus clientes. Además de sus posibilidades en el ecommerce y en los social media, la personalización es otra de las grandes oportunidades que ofrece la innovación abierta: permite desarrollar de forma conjunta con los consumidores productos de acuerdo a las especificaciones que demandan. Además hace posible identificar desde un punto de vista externo las necesidades de los clientes, lo que redundará en la mejora de los productos, el diseño de otros nuevos y la aplicación de soluciones más efectivas a los problemas. En 2009 la compañía convirtió contenidos generados por los clientes en su propia plataforma de social media (the Art of the Trench); desde entonces, se ha introducido en Snapchat y Periscope, ha experimentado con publicidad en vídeo en Instagram y con los botones de compra de Twitter, ha mejorado su portal móvil, ha mostrado parte de su colección

primavera/verano 2016 en Snapchat antes de presentarla en la pasarela y publica un vídeo anual por Navidad que genera millones de visionados. En cuanto a la tecnología de cloud computing, la empresa lleva ya muchos años como usuaria, por ejemplo, para conseguir eficiencias en su cadena de suministro. Para todas estas actuaciones, Burberry cuenta con un importante equipo humano especializado en los temas digitales. El objetivo global de esta transformación es acercar a los consumidores a la marca.

**Falabella** es una multinacional chilena que opera bajo el esquema de grandes almacenes y está presente en los principales países de Latinoamérica. Su preocupación por la innovación y las nuevas tecnologías la ha llevado a desarrollar numerosos proyectos en estos campos, permitiendo la gestión de un número elevado de clientes, productos y tiendas, la sistematización de los procesos y la puesta en marcha de soluciones tecnológicas cada vez más sofisticadas. Entre las actuaciones realizadas destacan la implementación de un servicio de Click&Collect para comprar online y recoger en la tienda, la adaptación a los dispositivos móviles de su sitio web, el uso de dispositivos para simplificar el proceso de búsqueda de tallas y colores en ropa y calzado, la mejora de las infraestructuras tecnológicas y de procesos para garantizar la calidad y velocidad necesarias en los servicios de ecommerce o la mejora tecnológica del sistema logístico para tener un control dinámico de las capacidades de entrega.

La multinacional ha construido también un data center corporativo en Chile para almacenar y gestionar todos sus datos en una nube privada. En este marco tecnológico, Falabella apuesta por la innovación abierta como fórmula para la búsqueda de nuevos talentos que propongan soluciones a los nuevos retos que trae el mercado. Para ello creó en 2013 un concurso, denominado "Innovation Day Falabella", que se orienta a la búsqueda de soluciones tecnológicas en áreas como el marketing digital, la experiencia de compra de clientes o la generación creativa por parte de los clientes de listas de productos favoritos (wishlist). Una de las soluciones ganadoras ha sido Giftapp, aplicación móvil que ayuda a los clientes a crear listas de regalos y compartirlas con sus contactos a través de las redes sociales.



## 2. Mobile

**En el camino que están marcando los usuarios hacia la omnicanalidad en sus procesos de compras, las tecnologías móviles son ya una de las herramientas más importantes. Por un lado, estas tecnologías proporcionan a los consumidores información en tiempo real en cualquier sitio en el que estén, lo que les permite tomar mejores decisiones; por el otro, brinda a los retailers un nuevo canal, no solo para las ventas, sino de interacción y relación con sus clientes.**

La omnicanalidad entendida como la necesidad de los retailers de satisfacer las necesidades del cliente en cualquier momento y lugar a través de todos los canales disponibles, conlleva una profunda transformación del sector, ya que representa situar al usuario en el centro del negocio y conlleva repensar la cadena de valor en su conjunto.

Una de las piedras angulares de la omnicanalidad es el comercio a través de dispositivos móviles, el **mCommerce**, que crece de manera exponencial, como lo demuestran las estadísticas de los días más señalados: fin de semana de Acción de Gracias, Cyber Monday, Black Friday, Single's Day (China), etc. Aunque esas cifras y los niveles de crecimiento son muy significativos, el impacto de las tecnologías móviles en el mundo del retail va mucho más allá y su influencia se extiende a las ventas en otros canales y, sobre todo, en las propias tiendas. Si hace unos pocos años las tendencias apuntaban a que las visitas de los consumidores a las tiendas físicas eran para ver y seleccionar los productos y luego comprarlos a un precio menor en los canales online, hoy la situación es más compleja. Con la ayuda de la tecnología, las tiendas físicas han empezado a desarrollar acciones proactivas para reducir las amenazas y utilizar los dispositivos móviles y las aplicaciones como ventaja competitiva en cada etapa del

proceso de compra, evitando que acudan a otro canal de la competencia.

No obstante, muchos retailers siguen pensando que para aprovechar el impacto de la movilidad en su negocio deben invertir en canales de mCommerce y llevar las compras a sus portales. Pero esa estrategia puede resultar insuficiente y olvida que el impacto de las tecnologías móviles es mucho más amplio. Lo importante no es tanto cuántas compras finalizan en un dispositivo móvil, sino cómo el consumidor interactúa mediante ellos, toma decisiones, analiza información, comprueba si está disponible el producto, busca la tienda más cercana o se relaciona con el retailer, convirtiéndose en un agente comercial inteligente y que facilita la mayor personalización que demanda el cliente. Todo ello sin olvidar otras importantes facetas como las posibilidades del marketing móvil, el creciente protagonismo y diversificación de los pagos móviles y el aumento del uso de beacons.



Para los retailers la movilidad se convierte en una palanca para incrementar las ventas en todos los canales y para potenciar todas las fases del proceso de compra. Y esa estrategia amplia ha de contar con la implicación y estar impulsada por la dirección de la empresa, en lugar de considerarse una tarea rutinaria más del área de comercio electrónico.

El impacto de la movilidad en el sector del retail corre en paralelo, en muchas ocasiones, con el que tienen las redes sociales, y ambos entornos se pueden considerar en su infancia, por lo que tienen mucho recorrido por delante conforme las tecnologías sigan evolucionando de forma disruptiva y la creatividad de los profesionales del sector siga haciendo posibles nuevos usos y aplicaciones. Esas tecnologías están también borrando la separación entre consumidores y compañías y cada vez los usuarios juegan un papel más destacado en el desarrollo y promoción de los productos.

## Principales claves del uso de la movilidad en el sector retail

★ **Transformación mobile.** Las empresas del mundo del retail están experimentando una profunda transformación digital que tiene un importante punto de apoyo en las tecnologías móviles. Esta transformación está impulsada por las demandas de los consumidores que buscan diferenciación y ofertas multicanales continuas.

★ **Pago móvil (mobile payment).** El móvil se ha convertido en un canal fundamental para el desarrollo de nuevos modelos de pago. Nuevas tecnologías como el contactless o NFC son cada vez más habituales entre los retailers.

★ **Click&Collect y Click&Mortar.** Surgen conceptos como el Click&Collect o el Click&Mortar y otros como el de punto de venta se transforman en el de punto de contacto.

★ **Fidelización.** Los dispositivos móviles en manos de los clientes han pasado de ser enemigos de las tiendas físicas a sus aliados. Ahora les ayudan a fidelizar al cliente y a no perder ventas.

★ **Experiencia de cliente.** Las tabletas se están convirtiendo en una potente herramienta de las tiendas físicas para conocer mejor al cliente y, entre otras posibilidades, conseguir pedidos de productos que no están en la propia tienda. En general, dotar a los empleados de los establecimientos con estos dispositivos mejora la interacción con el consumidor, la experiencia de cliente y la lealtad a la marca, a un coste relativamente bajo.

★ **Probadores inteligentes.** El uso de las tabletas se extiende cada vez más en los probadores y en los quioscos digitales para autoservicio de las tiendas físicas.

★ **Marketing de proximidad.** El potencial del móvil, unido al de las redes sociales, es enorme en el campo del marketing, personalizado o global. Como en el resto de las etapas del proceso de compra, el marketing se beneficia de estas nuevas herramientas, sobre todo entre la población más joven. La oferta de contenidos premium es también un arma potente para fidelizar a los clientes, especialmente por la vía de las aplicaciones.

★ **App experience.** Las aplicaciones móviles de los retailers son cada vez más sofisticadas e incluyen prestaciones innovadoras como escaneado de códigos, reconocimiento de imágenes, realidad virtual, etc. y ya han dado el salto a los wearables, sobre todo de la mano del Apple Watch. Algunas de esas aplicaciones móviles incluyen contenidos premium, acercan la experiencia de compra a la que se tendría en una tienda física o permiten pedir los productos por adelantado y recogerlos evitando colas.

★ **Conectividad y acceso.** El WiFi gratuito en las tiendas se está convirtiendo en uno de los principales canales para que los comercios y las grandes superficies se relacionen con los clientes que los visitan. Cada vez más, esta prestación forma parte de los valores de una marca del sector del retail que quiere implicar y fidelizar a sus clientes conectados.

★ **Supermercados virtuales y compra desde el hogar.** Los grandes retailers experimentan también con otras tecnologías y dispositivos móviles para acercarse más al consumidor digital desde cualquier espacio y lugar. Los supermercados virtuales en espacios públicos o los escáneres domésticos de Amazon o Carrefour son un ejemplo y facilitan y mejoran la experiencia de la compra desde el hogar.

## Los ejes de desarrollo y mejora para el retail en movilidad



Omnicanalidad



Innovación orientada a mejorar la experiencia de compra



Pago Móvil



Click&Collect y Click&Mortar



Conectividad y acceso



# Buenas prácticas y casos de éxito



## Omnicanalidad

**Los hábitos de consumo de los usuarios, debido principalmente al auge de los dispositivos móviles, están acelerando la transformación digital de las grandes superficies, surgiendo nuevos modelos de integración entre el off y el online como el “Click&Mortar”**

**Carrefour**, uno de los retailers más grandes del mundo, ha rediseñado su estrategia comercial, poniendo énfasis en el comercio conectado frente a la guerra de precios. Por ello ha situado el foco en la transformación digital y en el comercio electrónico, con acento en la modalidad de “Click&Mortar”, y presta especial atención a un tipo de cliente que no solo busca precios bajos sino que demanda también diferenciación, personalización y oferta omnicanal. La empresa ya no habla de puntos de venta sino de puntos de contacto, offline y online, mientras que el cliente ya no accede a los canales sino que está siempre en ellos. Los usuarios acceden cada vez más por redes inalámbricas a las web de empresas como Carrefour (en algunos casos superan ya el 50% de las visitas) y el tiempo que invierten en los canales móviles crece a cifras superiores al 50% anual. Además, los dispositivos móviles (smartphones, tabletas, etc.) han pasado de ser enemigos de las tiendas físicas a aliados que les ayudan a vender más. Algunos estudios

señalan que los consumidores que utilizan dispositivos digitales mientras visitan las tiendas físicas acaban realizando compras a la marca en un porcentaje un 20% superior al de otros compradores. Todo ello requiere también, como está impulsando Carrefour, una digitalización completa del punto de contacto.

**En esta evolución para derribar las barreras entre el offline y el online, algunas empresas han comenzado a ofrecer en las tiendas quioscos digitales con tabletas para autoservicio de los clientes**

La marca de líneas de ropa a nivel global **Guess** ha introducido en algunas de sus tiendas en Estados Unidos tabletas (iPads), que incluyen múltiples aplicaciones dirigidas tanto a los clientes como a los empleados, para mejorar la experiencia global de compra y generar ventas adicionales. Con estas herramientas móviles, el personal de las tiendas puede navegar por las diferentes colecciones y estilos, seleccionar productos para la compra, averiguar si están disponibles en la tienda o encargarlos online, etc., lo que permite la interacción de la marca con los clientes con una alta relación coste-efectividad. Las tabletas están situadas en expositores móviles, que constituyen quioscos digitales para autoservicio y que pueden ser ubicados también en los

probadores para que los clientes puedan visualizar distintas opciones, colores y accesorios. Los planes de la compañía incluyen la ampliación del número de tiendas con tabletas.

En general, los retailers están descubriendo grandes oportunidades para aumentar su rentabilidad, tratando con los clientes en las propias tiendas y dirigiéndoles en ocasiones hacia compras electrónicas. Con ello evitan la pérdida de pedidos que sufrirían sin ayuda de la tecnología móvil.

**Burberry** comenzó en 2013 personalizando y mejorando la experiencia en sus 300 tiendas de todo el mundo, equipando a cada uno de sus vendedores con un iPad. El objetivo era aumentar la lealtad a la marca y fidelizar al cliente. Según los análisis de la empresa, el uso de tabletas en las tiendas ha incrementado las ventas online un 30%, gracias a que los vendedores ayudan a los clientes, mediante la aplicación One to One, a encontrar un producto o compra que no está disponible en las tiendas físicas. Con las tabletas, los vendedores disponen de las herramientas que necesitan para complementar su trabajo, incluyendo el acceso al historial de compras y a los hábitos de consumo de los clientes, lo que se ha traducido en un significativo aumento en las ventas. Una tónica cada vez más habitual es que los clientes busquen y revisen los

productos en el portal de Burberry y luego vayan a la tienda a verlos y probárselos. Según datos de Burberry, los ingresos globales de la compañía han aumentado un 17% desde que se implantaron los iPads en las tiendas.

**El incremento del “showrooming”, en el que los usuarios visitan la tienda física pero efectúan la compra online, ha provocado que los retailers hayan puesto en marcha estrategias más agresivas de marketing de proximidad a través de ofertas personalizadas vía móvil, que aumentan las posibilidades de competir en el nuevo ecosistema del retail digital**

El retailer estadounidense **Kohl's** es uno de los grupos que apuesta con fuerza por el marketing digital y personalizado. Para ello utiliza el gran volumen de datos acumulados de sus clientes y, a la vez, está diversificando de forma importante la variedad de productos disponibles en sus más de 1.100 tiendas. El retailer ha desarrollado una estrategia que incluye ofertas personalizadas a los clientes, que les llegan por vía digital a sus teléfonos móviles y que están adaptadas al registro histórico de sus hábitos y tendencias de compra. Esas ofertas se generan en tiempo real cuando los clientes pasean por las tiendas y están relacionadas con la zona en la que se encuentran. En muchas ocasiones



las ofertas se refieren a productos que esos mismos clientes han buscado online pero no han comprado, tratando de aprovechar el hecho de que los clientes responden con mayor frecuencia ante una oferta, cuando ésta les llega en el momento en el que están de compras. La preparación de esa estrategia de marketing móvil ha supuesto la inversión en tecnología de alrededor de 1.000 millones de dólares (888,8 millones de euros) en tres años. Esa inversión va a continuar conforme la cadena vaya instalando en las tiendas dispositivos digitales más avanzados para acelerar su transformación digital.

**Ante la necesidad de crear experiencias nuevas y una mayor conexión con el cliente, el marketing de contenidos adquiere un mayor protagonismo. De esta forma la puesta en marcha de concursos y encuestas digitales a través de los dispositivos móviles mejora el conocimiento del cliente y favorece la relación con él.**

La cadena de tiendas **Macy's**, uno de los principales retailers omnicanal estadounidense realizó, junto a la revista Seventeen, una encuesta móvil como catalizador de las ventas de la campaña

de vuelta al colegio en 2015. Estas campañas son uno de los acontecimientos más importantes del año en sector del retail norteamericano y las empresas son conscientes de la necesidad de incorporar plataformas móviles y sociales, que ya son fundamentales en su estrategia para promocionar de forma efectiva las próximas colecciones. La idea es aprovechar la intersección de dos ejes fundamentales de la era digital, la colaboración y creación conjunta y los incentivos o recompensas, para impulsar tanto la participación de los clientes como las ventas. En este caso se trata de combinar microsites móviles, redes sociales y técnicas de promoción para atraer a los consumidores que se están preparando para el inicio del año escolar. Para ello se invita a los lectores de la revista Seventeen a votar su diseño preferido entre tres prototipos de camiseta en los microsites móviles. La camiseta con más votos se venderá en las tiendas de Macy's y los usuarios que voten participarán automáticamente en un sorteo para ganar diferentes premios (dinero para comprar en Macy's y camisetas con el diseño ganador). Este tipo de actuaciones acerca a los consumidores a las plataformas móviles y sociales y, en definitiva, a la marca, impulsando las ventas.



## Innovación orientada a mejorar la experiencia de compra

**El sector retail está incorporando rápidamente las últimas innovaciones para fortalecer su relación con el cliente tanto fuera como dentro de la tienda. La realidad aumentada llega al retail móvil para mejorar la experiencia de compra para el cliente.**

**Mango**, uno de los retailers españoles con mayor proyección internacional, ha añadido a su aplicación móvil una innovadora prestación, basada en tecnologías de realidad aumentada y reconocimiento de imágenes. Su nombre comercial es el de Scan&Shop y permite escanear las imágenes de prendas y otros productos de los catálogos, la publicidad en revistas y las marquesinas publicitarias de la empresa para luego comprarlos a través de la aplicación o localizarlos en sus tiendas, cubriendo todas las marcas y líneas de negocio de la compañía. La aplicación móvil de Mango, que fue lanzada a principios de la década y que ha superado ya la cifra de 1.600.000 descargas, incluye además prestaciones como el escaneo del código de barras de sus prendas, la localización de éstas en las tiendas, una cesta de la compra multidispositivo y la posibilidad de comprar todas las líneas y colecciones en un mismo pedido. La venta online de la compañía, gracias a su apuesta por una estrategia omnicanal, supone ya el 9,1% de la facturación total (cifras de 2014), con un

crecimiento interanual del 6,7%. Además, la compañía sigue invirtiendo en la mejora de la experiencia de compra online; por ejemplo, su aplicación para el Apple Watch permite hacer una búsqueda de prendas mediante reconocimiento de voz e incorpora la geolocalización de tiendas cercanas a la ubicación del usuario en cada momento.

**Las aplicaciones móviles de las grandes superficies reproducen cada vez más la experiencia de compra presencial además de posibilitar y facilitar la recogida de productos en el punto de venta.**

Las grandes superficies españolas están dando el salto al mundo de las aplicaciones móviles para ampliar sus experiencias de compra, limitadas hasta hace poco al ámbito web. A finales de 2014, **El Corte Inglés** lanzó una nueva aplicación, dirigida a Hipercor y Supermercados El Corte Inglés, para dispositivos iOS y Android, mediante la cual los usuarios pueden acceder a la compra de 15.000 productos diferentes tanto envasados, como frescos. La aplicación está segmentada por pasillos o secciones y, en un siguiente nivel, por lineales virtuales como en el supermercado real. Dispone de las prestaciones habituales de cesta de compra, información sobre el precio, más información sobre el producto, balanza virtual, ofertas, buscador de productos, coste acumulado en cada momento, opciones de

personalización (zonas y productos favoritos, listas, pedidos anteriores, etc.), forma de pago, lugar de entrega, etc. Según informes del sector del retail en España, El Corte Inglés destaca entre otras grandes superficies por facilitar a los usuarios el proceso de compra a través de aplicaciones móviles usables e intuitivas. Más en concreto, la nueva aplicación destaca principalmente por un diseño que reproduce la cercanía entre el cliente y los productos (propia de los establecimientos físicos) a través de la visualización de los pasillos, productos, precios y ofertas. Además a través de su servicio Click & Collect se puede hacer la compra por internet y recogerla en cualquiera de los centros comerciales, aunque los artículos pertenezcan a diferentes departamentos.

**Starbucks** lanzó a finales de 2014 en algunos establecimientos de Estados Unidos el servicio Mobile Order & Pay, que permite a los clientes hacer pedidos mediante dispositivos móviles antes de visitar el establecimiento, pagarlos y recogerlos en el centro que elijan entre los que están en su entorno, evitando colas. Para poder utilizar el servicio, los clientes deben aceptar el uso de sistemas de geolocalización ya que la selección de tiendas se hace a través del GPS del terminal móvil. Mobile Order & Pay está integrado en las aplicaciones de la compañía, que usan más de 16 millones de personas en Estados Unidos, y en sus programa de fidelización. Según estimaciones de la empresa se espera que el servicio, en extensión a todo el país, aumente las ventas entre un 17 y un 22%. Entre las ventajas que aporta destacan la facilidad de uso y el ahorro de tiempo que supone para los clientes, sobre todo en jornadas laborales y en establecimientos con mucho volumen de clientes. El servicio se ha ido extendiendo por Estados Unidos y ya está disponible en la mitad de las más de 7.000 tiendas propias que tiene la empresa en el país.

### Los grandes retailers se están transformando digitalmente para convertir sus tiendas físicas en lugares donde probar nuevos productos, tener buenas experiencias de usuario o recoger los productos comprados online.

La compañía **Media Markt**, que pertenece al grupo alemán Metro y que cuenta con 77 establecimientos en España, está inmersa en un proceso de reforma integral de las tiendas en el país, enmarcado en su plan de transformación digital iniciado en 2015 y que concluirá en 2018. El objetivo es dar respuesta a los hábitos de consumo de los clientes y elevar su experiencia de compra. El proceso supone una inversión de 47 millones de euros. La compañía apuesta por tiendas experienciales y completamente digitalizadas, que incorporan etiquetas electrónicas para garantizar al cliente precios actualizados y competitivos y que permiten a los visitantes ver, tocar y aprender a utilizar todos los productos disponibles. Entre los nuevos espacios que incorporan las tiendas, destacan la zona de formación, donde se imparten talleres sobre telefonía, productos smart o robótica; una zona Stop&Go para recoger de manera rápida y sin bajar del coche los pedidos realizados en la tienda online; un área de personalización de productos; o secciones con otros servicios destinados a mejorar la satisfacción y la experiencia de compra de los clientes. Además, Media Markt ha puesto en marcha la entrega en dos horas de las compras realizadas a través de Internet, un servicio que inicialmente solo está disponible en Madrid y Barcelona. La transformación de los establecimientos también afecta a su imagen, de forma que el color rojo anterior cede protagonismo al blanco.



## Pago Móvil

**Los pagos móviles, que tienen cada vez más importancia en el ecosistema de las transacciones financieras, suponen para los retailers otra herramienta más que puede ayudarles a mejorar la experiencia de cliente y a fidelizarlo, trascendiendo el mero hecho del pago. Esas posibilidades se consiguen a través de aplicaciones propias que, a la vez, potencian y estrechan la deseada relación con los usuarios.**

La empresa española **Privalia**, centrada en la venta de stocks por Internet y uno de los mayores retailers españoles en la Red, ha sido adquirida por su competidor francés Vente-Privée, considerado como el creador del modelo de negocio de las ventas flash en Internet. Privalia era el único outlet online español que quedaba operando en el mercado nacional como empresa independiente. La operación se estima en 500 millones de euros y supone una de las mayores compraventas del sector online tanto en España como en Europa. La moda se ha posicionado como la principal categoría de consumo a través del canal móvil y, además, las compras móviles aumentan su importancia entre las principales funciones que se realizan en Internet a través de dispositivos móviles. Aproximadamente, el 60% de los usuarios online realizan de forma habitual sus compras de moda a través de smartphones, cifra que coincide con el porcentaje de compras móviles de la propia Privalia que ya asciende al 62%. La empresa de origen español, que

está presente también en Italia, México y Brasil, cuenta con alrededor de 28 millones de usuarios registrados y facturó en 2014 más de 400 millones de euros, con unas pérdidas de 126 millones. La nueva empresa resultante facturará anualmente alrededor de 2.500 millones de euros, reforzará la posición de Vente Privée en Europa y supondrá su entrada en Latinoamérica.

**Starbucks**, a partir de su servicio y de su aplicación Mobile Order & Pay, citado previamente, ha ido poniendo en marcha de forma progresiva la posibilidad de pago vía móvil en sus tiendas de Estados Unidos hasta ofrecerla en todas ellas. En cuanto a los pagos móviles, cuando otras aplicaciones y servicios están compitiendo por conseguir implantarse en este segmento de negocio, Starbucks ya alcanza cifras del 20% de las transacciones en sus tiendas realizadas vía dispositivos móviles, indicador que dos años atrás era del 9%. Las razones son varias: la facilidad de uso, el efecto red (si un cliente en la cola de la tienda ve que otro utiliza la aplicación, es más fácil que quiera probarla y usarla) y el diseño de su programa de fidelización, que impulsa a los clientes hacia los pagos móviles.



**Walmart** ha puesto en marcha a finales de 2015 una tecnología de pago móvil para el interior de sus tiendas, Walmart Pay, que trabaja con dispositivos iOS y Android y con las principales tarjetas de crédito o de débito. Se basa en la lectura de un código QR, que aparece en las cajas registradoras al final de la transacción y mediante el cual se habilita el pago, y en el empleo de una aplicación específica de la compañía, que ya utilizan 24 millones de clientes cada mes para comprar online, obtener descuentos o hacer pedidos online que se pueden recoger en la tienda más cercana. El lanzamiento de Walmart Pay, que se convierte en el primer retailer que lanza una aplicación propia de pagos móviles, es un movimiento estratégico de la empresa para diferenciarse de sus competidores, dar más valor a la amplia base de usuarios de su aplicación, mejorar la experiencia de cliente en las tiendas también con nuevas modalidades de pago y reducir la tentación de que los usuarios se vayan a comprar a otras plataformas online.

**Trustly** es una empresa de origen sueco especializada en sistemas de transferencias bancarias directas online adaptados a teléfonos móviles, tabletas y ordenadores. Estos sistemas permiten al cliente realizar en tiempo real transferencias bancarias directas sin dejar el sitio web del ecommerce y sin necesidad de realizar un registro previo o introducir datos bancarios, ya que es el propio banco quien solicita los distintos métodos de autenticación del usuario, como códigos de un solo uso o contraseñas. Entre sus ventajas destaca que suponen una opción de pago diferente que atrae a nuevos clientes que no les gusta pagar con tarjeta, lo que puede traer consigo un aumento de las ventas de los retailers que lo usen, y que no implican restricciones de límite de crédito, por lo que estos sistemas cuentan con una importante cuota de mercado en pagos de grandes cantidades (viajes, electrónica, etc.). La empresa opera en España y ofrece un 90% de cobertura bancaria, incluyendo las entidades más importantes, y más de 600 comercios electrónicos españoles han incorporado Trustly como nuevo y alternativo medio de pago en su página de compras. Estos sistemas se encuentran muy consolidados en los países del norte de Europa, donde una parte importante de los pagos online se realizan por este medio. Durante 2015 la empresa ha puesto en marcha una solución de pago para marketplaces, que permitirá a estas plataformas ofrecer a los particulares la seguridad necesaria para que sus clientes realicen las transacciones de compra-venta dentro del propio portal.

## Click&Collect y Click&Mortar

**El papel crítico que juega la logística en el mundo del comercio electrónico para cerrar el proceso de compra ha impulsado la búsqueda de soluciones que simplifiquen el proceso y que reduzcan los tiempos de entrega y los costes. Las tiendas físicas presentan numerosas ventajas para esas soluciones y son cada vez más los servicios en los que crece su protagonismo en la entrega de productos comprados online.**

Ya se ha citado que **El Corte Inglés** dispone desde 2014 de un servicio denominado Click&Collect, que se enmarca en su propuesta multicanal. El servicio, disponible para cualquier dispositivo con conexión a Internet (ordenador, smartphone, tableta, etc.), permite adquirir productos de diferentes categorías y después recogerlos en el departamento correspondiente o en un punto único de las más de 200 tiendas del Grupo. Además, el servicio permite a un cliente de la tienda online de El Corte Inglés comprar, por ejemplo, varias prendas de moda online, recogerlas en la planta correspondiente, probárselas y en el caso de que no le satisfagan, devolverlas. La iniciativa Click&Collect complementa el servicio de Click&Car, que permite hacer la compra del supermercado a través del teléfono o de cualquier canal online, y recogerla después de manera rápida con el coche en el aparcamiento del centro comercial elegido. Con la puesta en marcha de estos servicios y de otras iniciativas de marcado componente tecnológico, como los catálogos online, el

probador virtual, los vídeos de moda, etc., el Grupo El Corte Inglés eleva su apuesta por Internet y busca dar mejor servicio al creciente número de clientes que realizan la compra de manera online, conectando el centro de venta online y el offline en un único canal y ofreciendo la posibilidad de comprar cualquier producto en cualquier lugar a través de un dispositivo y elegir el formato de entrega o recogida que más le convenga al usuario en cada momento.

Para **Target**, la cadena estadounidense de grandes almacenes fundada en 1962 y que tiene 1.800 tiendas en el país, la razón de ofrecer servicios Click&Mortar es mejorar la experiencia de compra a partir de la intersección entre tiendas y dispositivos móviles. El retailer ya ha conseguido que el 25% de las ventas de su plataforma online se completen en tiendas físicas, bien por la recogida de las mercancías por parte del cliente o bien por el envío desde la tienda. Esas tiendas físicas están más cerca del cliente que los grandes almacenes, situados a mayor distancia de los núcleos urbanos, y permiten que la gran mayoría de las compras estén disponibles en menos de una hora, que se puedan entregar directamente en los coches de los usuarios y que muchos productos que antes solo estaban disponibles en el canal online ahora se lleven a las tiendas, para que los puedan recoger allí los clientes. Target está experimentando otras tecnologías como el Internet de las Cosas, la geolocalización o la integración de los dispositivos móviles en la experiencia de cliente en tiendas físicas.

## Conectividad y acceso

Diferentes estudios realizados señalan que para los retailers la oferta de conexión inalámbrica gratuita en las tiendas mejora la fidelidad de sus clientes. Se trata de que el cliente pueda comprar de forma personalizada y flexible, rompiendo las barreras entre el mundo físico y el digital; el establecimiento que ofrece conexión wifi puede convertirse en un lugar ideal para realizar una consulta en su tienda virtual o, incluso, el punto de partida para pedidos online. El wifi gratuito en los establecimientos mejora la fidelización de los clientes.

**John Lewis** es una cadena de grandes almacenes británica que lleva ya varios años ofreciendo acceso WiFi gratuito en sus tiendas. Los responsables de la cadena entienden que es importante, antes de hacer una compra, investigar sobre los productos, comparar detalles, buscar valoraciones y comentarios, etc. Para que los clientes puedan realizar estas actividades mientras visitan las tiendas, la cadena ofrece el servicio de conectividad inalámbrica gratuito vía ordenador personal, tableta o smartphone. Solo se requiere el registro previo con la dirección de correo electrónico. Después, el usuario tiene acceso al portal móvil de la compañía y a un servicio (Wish List) que automáticamente sincroniza el ordenador personal doméstico y el dispositivo móvil.



### 3. Internet de las cosas

**La llegada del Internet de las Cosas al mundo del retail empieza a ser una realidad que camina a un paso todavía lento pero decidido. Algunos retailers ya han puesto en marcha aplicaciones de esta naturaleza y otros están a punto de hacerlo, pero en general las posibilidades que presentan los productos conectados y los datos generados por sensores para mejorar la productividad de las compañías y la experiencia de cliente no están siendo todavía totalmente aprovechadas, aunque todas las tendencias apuntan a una proliferación de iniciativas, anticipo del nacimiento de una nueva etapa de desarrollo.**

La clave de esta tecnología aplicada al ecosistema del comercio tiene mucho que ver con la construcción de nuevos modelos de relación entre las empresas y los consumidores. El Internet de las Cosas tiene un gran potencial para beneficiar y crear valor, tanto a las empresas como a los consumidores. Las empresas ganan

visibilidad mientras que los consumidores consiguen información y más poder en la relación.

Los campos de aplicación de estas tecnologías en el sector del retail son enormes: generación de incentivos para el consumidor (económicos, promociones, puntos de fidelización, contenidos, etc.); ayuda al consumidor con la información adecuada para que pueda tomar las decisiones de compra más adecuadas; mejora de la experiencia del consumidor con la marca para que ésta satisfaga sus necesidades de una forma más profunda; retención de clientes e identificación proactiva de oportunidades; o innovación en el diseño y personalización de productos y servicios. Y también, una vez completada la venta, las aplicaciones en los sistemas de atención al cliente pueden ser también de enorme valor añadido para empresas y consumidores.

Además, y más allá de la relación directa con el cliente, el Internet de las Cosas tiene un importante campo de actuación en materia

de localización y seguimiento de productos, contenedores y personas, lo que facilita la supervisión de las cadenas de suministro, el control de stocks, la generación de alertas sobre posibles faltas de productos o el seguimiento del transporte de mercancías. En definitiva contribuye a mejorar la eficiencia de los negocios y a reducir los gastos de explotación.

El Internet de las Cosas supone también una gran oportunidad para la creación de nuevos productos y servicios para las empresas y los consumidores del sector del retail, incluyendo la posibilidad de que surjan nuevos entrantes e intermediarios para competir en este mercado, aprovechando de forma individual o colectiva el universo de datos y el historial de compras acumulado en la relación proveedor-cliente. Estos nuevos entrantes y sus desarrollos darán una nueva dimensión a la relaciones entre retailers y clientes y pueden contribuir a mejorar los resultados sociales y medioambientales del sector. La disponibilidad de instrucciones de uso adaptadas a cada momento de la vida



útil del producto, la conexión con servicios de recogida una vez el producto ha llegado al final de su vida útil, la interconexión con los servicios públicos para actuaciones medioambientales o la protección de la privacidad de los usuarios finales son algunos ejemplos de esas nuevas posibilidades y servicios.

La suma de sensores que generan y envían datos junto con las tecnologías de conexión, que facilitan la comunicación y la relación entre los retailers y los consumidores en función de su localización, y el proceso de los datos obtenidos permiten a las empresas conocer mejor a sus clientes y entender su comportamiento, para conectar con ellos en el momento, el lugar y la forma más adecuados. Mejorando su experiencia se consigue fidelizarlos de una forma más profunda y, a la larga, un mayor nivel de ventas y de retornos.

## Principales claves de la IOT en el sector del retail:

La Internet de las Cosas empieza a ser una necesidad para los retailers que quieren mejorar y personalizar la experiencia de cliente y, a la vez, aumentar su eficiencia y productividad.

★ **Los beacons.** Se sitúan en las tiendas y su principal función es hacer llegar a los clientes mensajes, considerando que éstos utilizan continuamente sus smartphones. Esos mensajes pueden tener dos tipos de finalidades: ofrecer promociones o descuentos y dar información amplia al cliente sobre los productos. Aunque los clientes son muy sensibles a los descuentos, el futuro de los beacons debería ser el de posibilitar experiencias de cliente más exclusivas y personalizadas.

★ **Las etiquetas RFID.** Tienen su principal campo de actuación en el control y seguimiento de cadenas de suministros y distribución, así como para la búsqueda de productos e incluso para la localización de personas. Juegan un papel fundamental en la reposición de existencias, un elemento clave tras picos de venta en artículos o colecciones.

★ **Wearables.** Las aplicaciones de los wearables aprovechan que el usuario suele llevar este tipo de dispositivos siempre encima como un complemento más, lo que facilita la búsqueda de información, la compra a través de aplicaciones o el pago en comercios de manera muy cómoda.

### ★ **Conocimiento de los hábitos y comportamientos de los clientes.**

Con la generación de contenidos para las personas que visitan las tiendas físicas, con el marketing de proximidad dando a

conocer nuevos productos en función de gustos previos y midiendo los resultados de las promociones; con la mejora de las tiendas interactivas que incorporan probadores inteligentes; con el conocimiento de los movimientos de los clientes por los establecimientos, etc.

★ **Experiencia de cliente.** El Internet de las Cosas hace posible incorporar una capa digital por encima de la tienda física, de forma que el comportamiento de los usuarios se acerca al que tendrían si estuvieran comprando online. Hace de las tiendas una experiencia más multicanal y las convierte en las tiendas personales de cada cliente.

★ **Personalización.** La gran ventaja del Internet de las Cosas es que simplifica el envío del mensaje adecuado y personalizado a cada cliente en el momento preciso, lo que incrementa el nivel de fidelización y la probabilidad de éxito en la venta.

★ **Los pulsadores para el hogar,** que permiten demandar productos preseleccionados de forma inmediata, o las aplicaciones de realidad virtual para diseños y simulaciones suponen nuevas áreas de innovación en el uso avanzado de la tecnología en el sector del retail.

★ **Privacidad.** Todas esas posibilidades de proximidad, relación y personalización requieren, por otro lado, que los retailers manejen con extremado cuidado todos los temas de privacidad y de protección de los datos personales de los usuarios.

## Los ejes de desarrollo y mejora de la IOT para el retail



### Ecosistemas digitales



### Marketing de proximidad



### Probadores inteligentes



### Supermercados virtuales



### Wearables

# Buenas prácticas y casos de éxito



## Ecosistemas digitales

**El abaratamiento de soluciones de hardware y software, en combinación con el auge del desarrollo de teléfonos inteligentes y tabletas, está facilitando el despliegue de soluciones integrales, como los beacons o balizas conectadas, que están ayudando a crear un nuevo mundo de servicios que contribuyen a mejorar la experiencia de compra en las tiendas físicas.**

Los retailers han empezado ya a utilizar la tecnología de los beacons para mejorar su conocimiento de los hábitos y comportamientos de los usuarios, así como para generar contenidos a medida de las personas que visitan las tiendas físicas. En el caso de **Macy's**, el retailer omnicanal estadounidense, se han instalado esos dispositivos en algunas de sus tiendas físicas para enviar a los clientes que disponen de la aplicación de la empresa descuentos y recompensas mientras compran. A partir de una experiencia piloto en dos de sus tiendas más importantes (en New York y San Francisco), va a extender el uso y distribuir 4.000 beacons en el resto de tiendas que tiene por Estados Unidos. La tecnología permite personalizar la experiencia de compra a los clientes en tiempo real y con ella la tienda se convierte en la tienda personal de cada cliente. Esa es la gran aportación de los beacons. Para la empresa los beacons son

una solución que permite tratar al mercado de una forma más regional, como paso previo a un tratamiento local y al marketing personal, incluso relacionado con el departamento de la tienda física en la que está. Para Macy's la tecnología ayuda a crear una capa digital por encima del mundo de las tiendas físicas, lo que hace posible que los usuarios puedan actuar en una tienda física de la cadena como si estuvieran comprando online. Así, la tienda se convierte en un lugar más personal y entretenido.

**Las etiquetas RFID ayudan a integrar servicios off y on para los retailers favoreciendo en las tiendas físicas una experiencia más omnicanal.**

**Deckers**, la empresa de calzado, ropa y accesorios, ha adoptado un sistema basado en etiquetas RFID para promocionar productos en su nueva tienda UGG Australia abierta cerca de Washington, D.C. En la tienda se muestran zapatos y botas que incorporan etiquetas RFID en las suelas, lo que posibilita que los compradores puedan ver información y contenidos relacionados con el producto cuando se lo prueban cerca (entre 35 y 70 centímetros) de una pantalla táctil habilitada para leer esas etiquetas. Cuando un cliente se encuentra en una planta del establecimiento con la tecnología implantada y se prueba un calzado, el lector de RFID captura el número de identificación

del mismo y genera instrucciones para que la pantalla presente información del producto, incluyendo colores disponibles, consejos de estilo, vídeos y sugerencias de productos que pueden complementar el calzado. Previamente, y cuando los productos llegan a la tienda, los empleados imprimen las etiquetas RFID con impresoras específicas y las adhieren al calzado. En función de los resultados de esta primera experiencia, la empresa tiene la idea de extenderla a otros emplazamientos en su estrategia de usar la tecnología para hacer de sus tiendas físicas una experiencia multicanal. A diferencia del caso de Macy's (que usa las etiquetas RFID para enviar a los clientes descuentos y promociones), Deckers emplea las etiquetas para dar información sobre el producto y sobre posibles complementos, así como sugerencias relacionadas con ellos.

**Etiquetas RFID para agilizar el reposicionado de productos en las tiendas físicas.**

**Zara**, la cadena española de tiendas de retail, ha puesto en marcha un sistema de etiquetado basado en RFID, que permite seguir la situación de cada prenda desde la fábrica hasta el punto de venta, mejorando la rapidez en la cadena de suministro y la atención al cliente, así como aumentando los niveles de seguridad. Esta innovación tecnológica es una muestra de la apuesta



del grupo al que pertenece Zara (Inditex) por un modelo de "fast fashion" muy tecnológico y que le ha convertido en una de las marcas de moda más importantes del mundo. De las 6.300 tiendas que tiene el grupo, 700 cuentan ya con el sistema de etiquetado y cada año se estima que se sumarán otras 500. El sistema presenta también grandes ventajas a la hora de reponer productos en las tiendas al indicar lo que se necesita conseguir y las existencias disponibles. La reposición de productos y de tallas vendidas es un proceso crucial para maximizar los beneficios de los retailers, especialmente cuando se producen picos de ventas por impactos publicitarios o se detecta un elevado nivel de ventas de un producto en una tienda y se aumenta el stock de ese mismo producto en otras cercanas. El uso de etiquetas RFID ha reducido hasta un 90% el tiempo que se invierte en Zara en realizar el inventario, además de facilitar la búsqueda de cualquier artículo en las tiendas.





# Marketing de proximidad

## Nuevas posibilidades para el marketing de proximidad gracias a los beacons.

La cadena de comida rápida **McDonald's** ha desarrollado en 15 establecimientos de Estambul (Turquía) una estrategia de marketing de proximidad, enviando promociones vía beacons a los clientes ubicados en las tiendas y que disponían de una aplicación para móviles en la que ya habían preseleccionado sus gustos. El objetivo era incrementar la relación personal de la marca con los usuarios, mejorar la experiencia de cliente mediante la tecnología, aumentar el conocimiento de una nueva línea de bebidas de café con sabores y promocionar nuevas modalidades de hamburguesas. La estrategia ha consistido en dos campañas de seis semanas de duración cada una y ha finalizado con resultados satisfactorios según la compañía: un 30% de los usuarios que han recibido la promoción la han utilizado más de una vez, lo que es un indicativo para la empresa de que tanto los productos como la estrategia son del gusto de los consumidores. La estrategia de relacionarse con los clientes cuando están en un establecimiento de McDonald's es importante, ya que probablemente sean fans de la marca. Y el uso de beacons y aplicaciones ha permitido a las tiendas conocer en tiempo real la tasa de conversión de visitas a compras y el interés de los consumidores por los nuevos productos, así como los usuarios que repiten en sus visitas y cuándo lo hacen, y los que no habían usado las ofertas para abordarles con otras

promociones en el futuro. Esta estrategia se suma a otras que está realizando la cadena en el campo de la movilidad en diferentes áreas geográficas (Estados Unidos o Reino Unido) para aumentar las visitas a sus establecimientos y competir con otras cadenas que también están apostando por las plataformas móviles de recompensas.

## Los beacons presentan muchas posibilidades más allá de los simples descuentos.

La cadena estadounidense de grandes almacenes de lujo **Lord & Taylor**, con motivo del Black Friday correspondiente a 2014, inició el despliegue de beacons en 50 de sus tiendas. Esos beacons se utilizan conjuntamente con una aplicación que el cliente debe descargarse con anterioridad. Cuando éste entra en una tienda y pasa cerca de uno de los beacons, la cadena le envía diferentes tipos de mensajes, que dependen de distintos factores: sus hábitos de compra, el tiempo que pasa en cada una de las secciones del establecimiento, etc. Uno de los mensajes tipo incluye descuentos para la compra de un determinado producto. Si el cliente adquiere ese producto, el empleado de la tienda escanea el cupón del descuento y lo aplica. Con los datos de los beacons, la empresa puede disponer de registros de todas las compras indirectas por esa vía y medir el ROI, así como conocer mejor el comportamiento de los clientes. Normalmente los clientes miran sus smartphones cuando están en las tiendas. Si se le hace llegar el mensaje correcto



al cliente adecuado y en el momento preciso, el porcentaje de éxito aumenta exponencialmente como ha comprobado Lord & Taylor. Aunque los consumidores son muy sensibles a las promociones y descuentos, los beacons pueden usarse de forma mucho más creativa que para generar cupones y su futuro debe estar relacionado con la posibilidad de ofrecer experiencias de cliente más exclusivas y personalizadas.

## Beacons y sensores para conocer los movimientos de los clientes en las tiendas físicas.

La cadena de grandes superficies **Carrefour** y el grupo británico de tiendas de conveniencia **Nisa** han desarrollado una experiencia piloto usando beacons con conexión Bluetooth, incorporados a los carros y cestas de la compra, para seguir los desplazamientos de los clientes en las tiendas. Para la experiencia se eligieron tres establecimientos de Carrefour en Madrid y otros tres de Nisa en Londres. Los beacons situados en los carros y en las cestas operan conjuntamente con sensores ubicados en los techos de las tiendas, que recogen las señales emitidas y las transmiten a un servidor en la nube para su análisis. El resultado de todo el proceso es información sobre los movimientos de los clientes por la tienda, incluyendo el tiempo total de estancia y su distribución por pasillos. En la experiencia los datos se han capturado de forma anónima para simplemente conocer sus movimientos, lo que evita que los clientes tengan que descargarse una aplicación y cambiar sus hábitos. De cara a futuras actuaciones se podrán incorporar aplicaciones para permitir la localización de clientes individuales y poder hacer acciones de fidelización, o incluso integrar la tarjeta de cliente en el sistema.



# Probadores inteligentes

**Las tiendas físicas avanzan hacia el mundo online y hacia una mejor experiencia de cliente gracias a espejos virtuales situados en probadores inteligentes y conectados a los wearables de los empleados.**

La empresa española **JogoTech** ha instalado en los probadores de varias tiendas de ropa en Madrid una tecnología que se basa en un espejo con funciones digitalizadas para mejorar la experiencia de los clientes. El espejo permite mostrar al cliente los modelos, colores o complementos con los que puede combinar la ropa que se está probando y solicitarlos a los empleados de la tienda, que disponen de dispositivos wearables conectados al espejo. Así pueden pedirles, complementos, tallas o colores sin tener que vestirse y salir a buscar más ropa. Además, a través del espejo los empleados conversan en tiempo real con los clientes, para conocer sus necesidades mientras se encuentran dentro del probador y brindarles asistencia hasta finalizar su compra, lo que aumenta su satisfacción y mejora su experiencia de compra. El espejo facilita, incluso, el pago directo de la prenda, que luego se recoge en caja. Desde el punto de vista de la tienda, la tecnología realiza una gestión de los probadores más eficaz, considerando que se trata de uno de los lugares más importantes de la tienda a la hora de vender. Por otro lado, los clientes que usan esta tecnología pueden registrarse en una base de datos para recibir recomendaciones de compras y ofertas, de acuerdo a las selecciones de prendas o gustos realizadas en el probador.

Otro ejemplo europeo de probadores inteligentes es el desarrollado por la marca británica de moda **Topshop** mediante su Topshop Kinect, una herramienta de realidad aumentada que permite al usuario probarse diferentes prendas de ropa sin necesidad de pasar por el probador físico. Este probador virtual, que ya ha sido presentado en una tienda de Moscú, utiliza el software del dispositivo Kinect de Microsoft para crear espejos virtuales en los que el cliente puede contemplarse con diferentes prendas de ropa. Las cámaras instaladas en los probadores virtuales escanean el cuerpo del cliente para que la prenda se ajuste a su figura, que luego debe hacer gestos con las manos para probarse virtualmente las prendas.

**La innovación en probadores inteligentes mejora notablemente la experiencia de cliente.**

Los probadores de las tiendas son muchas veces considerados en el mundo del retail como algo secundario. Sin embargo pueden llegar a ser una de las partes más importantes de la experiencia de compra. Según algunos estudios, los clientes que pasean por la tienda y usan probadores presentan un 70% más de probabilidades de hacer una compra. Innovar en los probadores ayuda a mejorar la experiencia de cliente y la forma como éste interactúa con la marca.

**Rebecca Minkoff**, marca de moda y accesorios de lujo, es un ejemplo de retailer que presta especial atención a los probadores. La empresa ha abierto su

primera tienda interactiva en la que destacan las grandes pantallas, mediante las cuales los clientes pueden navegar por el catálogo del retailer sin necesidad de recorrer los pasillos. Además, en la tienda todas las prendas llevan etiquetas RFID. Esas etiquetas avisan a los probadores inteligentes que alguien entra en ellos. Los probadores incluyen “magic mirrors”, grandes pantallas táctiles mediante las cuales los clientes pueden modificar la luz para ver cómo les sienta la ropa en el mundo real, revisar diferentes tamaños y colores, seleccionar productos para añadirlos al carro de la compra online, etc. Y el objetivo futuro es permitir, incluso, la posibilidad de hacer la compra desde el probador.

**Bloomingdale's**, cadena estadounidense de grandes almacenes ha instalado, por su parte, iPads en los probadores de cinco tiendas, conectados al sistema que gestiona el inventario. Con la ayuda de los empleados de la tienda, los clientes pueden escanear los productos para averiguar los colores y tallas disponibles, recibir sugerencias de productos complementarios, leer comentarios de otros clientes, etc. La posibilidad de recibir ayuda de los empleados sin salir del probador mejora la experiencia de cliente y las sugerencias de complementos aumentan el conocimiento y habilidades de los empleados de cara a futuros clientes.

Otra cadena de tiendas, **Kohl's**, ha realizado pruebas con etiquetas RFID, que permiten mostrar en pantallas táctiles dentro de los probadores los productos que han elegido los clientes. La pantalla presenta la

descripción de los productos, los colores y tallas disponibles, etc. Y los empleados de las tiendas, que disponen de terminales móviles, pueden acercarse a los probadores los productos solicitados en tiempo real. En grandes tiendas, como las de Kohl's, dotar a los empleados de dispositivos es una medida inteligente, que facilita su trabajo y que permite que los clientes los localicen rápidamente sin tener que ir a buscarles.



Otra tendencia a tener en cuenta es la incorporación de la realidad virtual para que los usuarios personalicen productos en la propia tienda mejorando la experiencia de compra de los usuarios.

**Leroy Merlin**, cadena especializada en productos y servicios de bricolaje, construcción, decoración y jardinería, ha lanzado en algunos de sus centros en España una aplicación que permite a los consumidores visualizar cocinas haciendo uso de gafas de realidad virtual, lo que supone una de las primeras iniciativas de esta naturaleza en el sector retail. El objetivo es ofrecer una experiencia de compra satisfactoria. Con la aplicación, la empresa añade 1.000 metros cuadrados a una tienda con solo un metro cuadrado de espacio de exposición para ofrecer un catálogo de 50 cocinas al completo a escala real. Los consumidores, con el asesoramiento de los colaboradores de la tienda, pueden elegir a través de un joystick la distribución y el estilo de la cocina, así como sus diferentes elementos: suelo, paredes, encimeras, armarios y color. El objetivo de la compañía es ir implantando progresivamente esta tecnología en el resto de tiendas para facilitar la experiencia de compra de los consumidores. Leroy Merlin tiene como prioridad estratégica mejorar la experiencia del cliente. Por este motivo, la compañía está desarrollando una transformación logística, tecnológica y del propio equipo humano apoyada en la digitalización de la relación con los consumidores, así como una transformación de sus tiendas hacia el concepto de Tienda Visión. En esta línea, Leroy Merlin España realizó en 2014 una inversión en TI de 8,9 millones de euros y tiene previsto el desarrollo de 150 proyectos tecnológicos en 2015, lo que supone una inversión de 12,4 millones de euros.



## Supermercados virtuales



**La irrupción de nuevas tecnologías como NFC y los códigos QR permiten realizar compras en otros espacios públicos como estaciones de metro, marquesinas, aeropuertos o en el hogar. La cadena de supermercados Tesco ha sido pionera en la instalación de supermercado virtual en una estación de metro. Tesco Homeplus Virtual Subway Store ofrece la posibilidad a los viajeros de hacer la compra directamente con sus teléfonos móviles, leyendo los códigos QR de las estanterías virtuales instaladas a tal efecto en el metro de Seúl. Al finalizar el proceso la aplicación completa el pedido y el cliente recibía los productos directamente en su casa.**

En España **Sorli Discau** permite comprar en un supermercado virtual instalado en la estación de trenes de Sarrià. El usuario, a través de la aplicación del supermercado y por medio de la lectura de códigos QR disponibles en un espacio de la estación de trenes que han denominado Sorli Virtual, tiene acceso a más de 400 referencias; tras la compra, los productos son enviados directamente al domicilio del cliente.

**Como paso previo a la incorporación de la IOT, en la que los electrodomésticos estén conectados, ya comienzan a ponerse en marcha iniciativas para introducir escáneres para facilitar la compra digital en el hogar.**

**Carrefour** ha lanzado en Bélgica un dispositivo para la compra móvil desde los hogares, denominado Connected Kitchen. El dispositivo permite al cliente añadir productos desde casa a su lista de la compra virtual, mediante el escaneo de códigos de barras, y realiza sugerencias de productos relacionados con el artículo añadido. Presenta un aspecto físico y unas características similares a las del Amazon Dash, lanzado por la plataforma online en 2014, que recuerdan también al mando de una consola de videojuegos. Incorpora un micrófono y un escáner de códigos de barras y se conecta por WiFi a la cuenta del cliente. Dispone de una memoria capaz de almacenar una base de datos de 1,3 millones de códigos de barras de productos y permite escanear cualquier producto de un total de 17.000 referencias online de Carrefour y enviar el pedido al carro de compra virtual del cliente. Además, el escáner está habilitado para enviar mensajes de voz y también es capaz de escanear productos de un competidor. Los clientes podrán revisar sus pedidos online, modificarlos, recibir o gestionar cupones y otros servicios añadidos, y luego recoger sus compras en uno de los 50 puntos específicos que la compañía tiene distribuidos por el país. Con este dispositivo, Carrefour avanza en el acercamiento al consumidor digital.

**Internet de las Cosas para reponer desde el hogar productos consumidos.**

**Amazon** ha puesto en marcha una aplicación del Internet de las Cosas, denominada Dash Buttons. Se trata de botones adhesivos de plástico que permiten al usuario en su hogar solicitar productos simplemente pulsándolos. Cada categoría de producto (jabón de lavadora, servilletas de papel, snacks, pañales, etc.) está relacionada con una sola marca, lo que hace que pierda interés la comparación de precios antes de la compra. Esos botones se conectan a través del Wi-Fi del domicilio y se configuran al recibirlos con una aplicación del retailer, fijando la cantidad de producto que se quiera pedir cada vez que se utilicen. Si se presiona, Amazon recibe la petición y envía una alerta a su teléfono móvil para que se acepte o cancele la orden. A no ser que se elija otra opción, el botón solo responde a la primera pulsación hasta que la petición haya sido entregada. En dos días el cliente recibe los productos y no es necesaria información sobre la tarjeta de crédito porque Amazon ya la tiene. En el verano de 2015 los botones han empezado a venderse, en una cantidad limitada, a cinco dólares (4,4 euros) cada uno a los dueños de la tarjeta Amazon. A más largo plazo, la empresa medita la puesta en marcha de un servicio de reposición (Dash Replenishment Service), basado en un sistema cloud instalado en electrodomésticos como lavadoras, que detecte, por ejemplo, cuando el detergente está a punto de acabarse y automáticamente haga la petición de reposición.



# Wearables

**El auge de los wearables es imparable; a medio camino entre la movilidad y la IOT, son una buena herramienta para que los retailers exploren nuevas posibilidades y profundicen en estrategias omnicanal.**

Dos de las muchas compañías del mundo retail que aplican una filosofía omnicanal y que apuestan claramente por la movilidad son **Vente Privee** y **JC Penney**. Vente Privee es una empresa joven y de origen francés que ha sido la creadora de los clubs privados de venta online. JC Penney, por su parte, es una cadena de grandes almacenes con más de 100 años de existencia y más de 1.000 tiendas en todos los estados norteamericanos y en Puerto Rico. Vente Privee realiza el 45% de su facturación vía móvil, siendo un canal que genera el 63% de tráfico. La compañía ha lanzado su app para Apple Watch, coincidiendo con el lanzamiento mundial del reloj inteligente. La cadena de grandes almacenes estadounidense JC Penney, por su parte, está considerada como uno de los ejemplos a seguir en estrategia para convertir a sus actuales compradores en tiendas físicas

en compradores omnicanal. Una oportunidad que supondría para la empresa generar hasta 1.066 millones de euros adicionales según sus previsiones. El comercio vía móvil supone ya el 40% del tráfico online de la cadena y también ha lanzado su app para el Apple Watch, aunque en este caso el crecimiento de la empresa se ha ralentizado en el último año y en el mercado hay dudas sobre el interés de la aplicación dado el elevado precio de Apple Watch para el comprador medio de JC Penney. La empresa afirma que más de la mitad de sus 86 millones de clientes son usuarios de iPhones a los que la aplicación podría dirigir y convencer con regalos y ofertas especiales y personalizadas. La comparación entre ambos modelos de negocio y aplicaciones muestra que la tendencia omnicanal parece imparable, pero las formas y los alcances deberían ser modulados caso a caso.

**En este sentido, los wearables ofrecen nuevas posibilidades, como los monederos electrónicos a través de la tecnología contactless, que permite el pago en las tiendas.**



## 4. Social y Economía Colaborativa

**Al igual que ocurre con la movilidad, las redes sociales continúan creciendo en importancia y en profundidad como herramienta de los retailers para implicar y fidelizar a sus clientes y para aumentar las ventas. Esa importancia ha variado con el tiempo y han pasado de ser un medio de comunicación y de relación a convertirse en plataformas en las que el usuario descubre comercios, marcas y productos a través de publicidad y de comentarios y luego puede visitarlos y conocerlos, para después comprar.**

Las redes sociales son un medio ya totalmente consolidado, con miles de millones de usuarios que acceden a ellas con regularidad y que configuran las nuevas formas de relación de los ciudadanos con su familia, amigos, conocidos y también con las marcas. Más en concreto, en el mundo del retail las redes sociales influyen y alteran cada vez más los comportamientos

de consumo y sirven de vehículo para intercambiar opiniones que luego son determinantes en la decisión de compra. El siguiente paso en la relación redes-retail ha sido el de facilitar las compras en las propias redes sociales: es el comercio social (social commerce). Es un comercio más espontáneo e impulsivo, basado en la confianza, frente a otro de productos más convencionales, que es el que se desarrolla en los sitios de comercio electrónico.

A través de estas redes, las marcas y los comercios pueden relacionarse con sus usuarios, ofrecerles promociones y luego convertirlos en fans para que, además de comprar, trasladen mensajes positivos y contagien su entusiasmo por los productos a familiares, amigos y conocidos. Diferentes análisis señalan que los fans consumen más y tienen un fuerte poder de contagio en su entorno, lo que los convierte en un bien preciado para todo tipo de retailers. Si en otros medios más tradicionales la estrategia es invertir en publicidad y conseguir ventas por ese camino, con las redes sociales los

mejores resultados se obtienen por la vía de crear y mantener conversaciones. Los verbos que definen esa relación son algunos como los de compartir, comentar, viralizar, etc. Y todas estas posibilidades están al alcance de retailers de todo tipo y dimensión a un coste muy bajo. Las acciones de compartir, comentar y viralizar no tienen por qué suponer costes significativos.

Las redes sociales más utilizadas en el mundo del retail son las que han alcanzado mayor nivel de popularidad y cuentan con más usuarios y las que presentan características más adaptadas al comercio (son más visuales y en ellas tienen más protagonismo las imágenes, son seguidas por perfiles más adecuados, etc.).

**Facebook**, por su volumen de usuarios y por su evolución como plataforma publicitaria, y **Pinterest** e **Instagram**, por su atractivo visual, son algunas de las más destacadas en materia de comercio social.

Muchas de estas redes y de los principales buscadores han empezado ya a incluir



entre sus prestaciones botones para hacer compras directamente desde posts, noticias o anuncios, sin necesidad de dejar la red social. Este hecho supone el verdadero punto de inflexión del comercio social y una posible fuerte competencia a los sitios de comercio electrónico puro.

En un escenario cada vez más omnicanal, el uso de las redes sociales por parte de los retailers, grandes y pequeños, es complementario con el de otras herramientas y debe ayudar a mejorar la imagen del comercio o marca, a optimizar el posicionamiento en buscadores y a generar tráfico hacia informaciones, ofertas y promociones específicas. En el caso de los retailers de menor tamaño (comercios, tiendas, etc.) las redes sociales tienen un enorme potencial para, a un coste reducido o nulo, crear una marca personal y conocida, ganar notoriedad y diferenciarse, generando más ventas y mayor dispersión geográfica de las mismas como resultado.

## Principales claves de las RRSS y la economía colaborativa en el sector retail

El uso de redes sociales y buscadores en el sector del retail, como ocurre con otros medios y tecnologías, tiene cada vez menos sentido de forma aislada. Es otra pieza importante, pero no la única, para una estrategia multicanal.

★ **Social commerce.** La conjunción de redes sociales y del comercio electrónico ha dado lugar al concepto de comercio social. Es un comercio en el que la característica más importante de las redes, la de compartir, facilita compras basadas en los consejos y opiniones de personas cercanas y de confianza. De la confianza en lo que se comparte se pasa a posibles ventas, sin etapas intermedias, como puede ser la publicidad. Por ello, las redes sociales y los buscadores más destacados han empezado a incorporar a sus prestaciones botones de compra, y los grandes retailers incluyen cada vez más en sus organigramas un responsable de redes sociales.

★ **Redes convencionales y chat apps.** Todas las redes sociales, cada una a su manera, pueden ser de ayuda a los retailers. Desde las más populares (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) hasta las chat apps que inicialmente pudieran considerarse más alejadas del foco comercial como Snapchat o WhatsApp (facilita comunicaciones privadas, personalizadas, rápidas y bidireccionales). Otras como como Instagram o Pinterest están adquiriendo un creciente protagonismo en el mundo de las marcas por su potencial visual a la hora de mostrar y compartir imágenes. Las marcas globales han entendido esa relación y potencian su presencia en dichas redes.

★ **Retorno.** Los grandes retailers y las marcas buscan en las redes sociales potenciar su imagen y aumentar el conocimiento de sus productos y promociones. Aprovechan las nuevas prestaciones de las redes (botones de compra) para conseguir ventas, que los usuarios se descarguen aplicaciones o que les lleguen mensajes con información, ofertas o promociones. Los retornos de su presencia en las redes sociales pueden servir incluso para ayudarles a rediseñar las tiendas. Suelen tener muchos seguidores.

★ **Startups.** Las pequeñas startups innovadoras parten del hecho de conocer muy bien el funcionamiento de las redes sociales, su alcance y sus mecanismos, y los aprovechan para vender productos muy bien seleccionados, pero cuya naturaleza no es excesivamente importante. Crean fenómenos sociales, realizan constantemente pruebas y miden lo que funciona y lo que no para seguir o cambiar. Su foco está en la venta por Internet y utilizan como palanca las redes sociales.

★ **El pequeño retail.** El caso de los pequeños comercios es distinto. Éstos aprovechan las redes sociales para adaptarse a los nuevos hábitos de compra de los consumidores, que ya no siempre van a la tienda y se ponen delante del mostrador, y ampliar su ámbito geográfico de actuación. Buscan estrechar la relación con sus usuarios y mejorar la atención al cliente, estrategia que les diferencia de los grandes centros comerciales. Tienen pocos seguidores en las redes, pero los que están son muy activos. En muchas ocasiones, los casos de éxito están relacionados con momentos de crisis que han obligado a los responsables del comercio a cambiar y a reinventarse aprovechando los nuevos medios. Esa reinención requiere importantes esfuerzos de voluntad y en algunos casos les proporciona

notoriedad (marca personal), diferenciación vía especialización y reconocimiento.

★ **Creación de comunidad.** La creación y desarrollo de comunidades virtuales relacionadas con el comercio es también significativa, pero suele centrarse en productos y actividades más minoritarias: artículos de segunda mano, obras de arte, defensa de profesiones en riesgo de ser desplazadas por la digitalización, objetos difíciles de encontrar, etc. En otras ocasiones las comunidades las promueven grandes retailers con el objetivo de cambiar el modelo clásico de trabajar para los clientes por el de trabajar con los clientes, implicando a los empleados para que aporten sus conocimientos y experiencia.

★ **Innovación.** Las redes sociales, los buscadores y las comunidades virtuales no son ajenas tampoco a la evolución tecnológica y van incorporando continuamente innovaciones con impacto en el sector del retail. La geolocalización para potenciar las ventas o el streaming para acercar la experiencia en las comunidades virtuales a la equivalente a la visita en una tienda física son ejemplos de esas innovaciones.

★ **Chat bots.** En el continuo proceso de innovación al que asistimos, lo último en llegar son los bots, algoritmos inteligente que auto-aprenden y que permiten la automatización de procesos. Estos bots se utilizarán cada vez más para interactuar con los usuarios, ya sea en servicios de atención al cliente como en marketing personalizado.

## Los ejes de desarrollo y mejora de las RRSS y plataformas colaborativas para el retail



**Canal de comunicación e interrelación para el cliente**



**Social commerce**



**Comunicación y creación de marca**



**Intercambio de bienes y servicios entre empresas y particulares**

# Buenas prácticas y casos de éxito

## Canal de comunicación e interrelación para el cliente

**Las redes sociales se han convertido en una herramienta imprescindible para estar en contacto con los usuarios, con el objetivo de participar en la conversación, conocer sus necesidades y resolver sus quejas. Además, representa una gran oportunidad para llegar a nuevos usuarios, principalmente a los más jóvenes.**

**Nordstrom** es una marca líder en cuanto a transformación digital en el sector retail. Integra y alinea las tecnologías SMACIT (social, mobile, analytics, cloud, e Internet of Things) para ofrecer una gran experiencia de cliente. Entre 2004 y 2014 la empresa ha realizado fuertes inversiones en todas esas tecnologías en su estrategia para potenciar la experiencia de cliente. El resultado es una posición de liderazgo en cuanto a aplicación de las nuevas tecnologías y la mejora de su rentabilidad, logrando algo que ha resultado difícil para otros retailers: atraer a los “millennials”. Como marca ha conseguido crear una imagen de compañía moderna y experimentada en el uso de las redes sociales y, a la vez, auténtica. En relación a las redes sociales, la empresa está presente de forma activa en muchas de ellas. En Twitter tiene más de 600.000 seguidores y ha generado más de 160.000 tuits. Utiliza esta red para implicar a los consumidores de forma natural y para aumentar el

conocimiento sobre sus productos y promociones. Nordstrom es también una de las pocas marcas que participan en un foro de marcas en Reddit, en el que directivos de la compañía se someten a entrevistas del tipo AMA (ask-me-anything). Por otro lado, los consumidores pueden comprar de forma directa y sencilla productos en Instagram, aprovechando la naturaleza visual de los productos de Nordstrom y donde además pueden comentar las imágenes con otros usuarios. Así, los canales sociales de la compañía forman parte de esa integración y están conectados de forma muy directa con el portal de la marca y con las tiendas físicas.

**El auge de los bots y de la inteligencia artificial está llegando también poco a poco al retail. Algunas redes sociales y algunas marcas empiezan a experimentar con el uso de bots, sobre todo en aplicaciones de mensajería para conseguir una mayor interrelación con el usuario, personalizar los servicios y la atención al cliente y generar ventas acompañadas de una mayor fidelidad a la marca. Los bots pueden llegar a ser la principal forma de comunicación de las personas con los dispositivos móviles, tendencia que las marcas han de saber aprovechar.**

En su estrategia por convertir su servicio Messenger en algo parecido a una plataforma de ecommerce, **Facebook** ha desarrollado una API que permite que cualquier desarrollador o cualquier empresa pueda crear bots para comunicarse con sus clientes a través del servicio. Los bots son pequeñas aplicaciones autónomas capaces de llevar a cabo tareas concretas e imitar el comportamiento humano, basándose en hilos de conversaciones. Están tomando el relevo de las aplicaciones como la principal forma de comunicación con los teléfonos móviles. Uno de los primeros socios de la iniciativa de Facebook, que denomina comercio conversacional (conversational commerce), es el marketplace de comercio móvil **Spring**. Esto significa que los más de 900 millones de usuarios de Messenger pueden comprar en las 800 marcas y retailers de Spring, simplemente abriendo una conversación en sus teléfonos móviles. Otras marcas de moda y retailers que ya están en Messenger pueden aprovechar también la iniciativa. La conversación empieza con un bot que pregunta al usuario su sexo y lo que quiere comprar. Después presenta opciones de ropa o productos, el rango de precios, etc., para finalizar ofreciendo mercancías concretas que el usuario puede comprar desde el móvil. Facebook espera también incorporar tecnologías de *machine learning* en los bots, de forma que puedan ir aprendiendo las preferencias de los usuarios: tipo de



productos que les gusta comprar, noticias y reportajes que prefieren, etc. Estos datos de comportamiento pueden ser muy valiosos para redes sociales como Facebook basadas en la publicidad.

Las aplicaciones de chat tienen un elevado número de usuarios activos (más de 1.400 millones de personas a nivel global) y son uno de los ejes de la transformación actual de Internet. Aprovechando esta enorme audiencia, aplicaciones como **Kik**

ofrecen la posibilidad a las marcas y a los desarrolladores de llegar a los consumidores en un entorno más privado y directo, en el que éstos eligen la forma de participar y relacionarse con las empresas. Kik cuenta con más de 275 millones de usuarios registrados y aproximadamente el 40% de los jóvenes de Estados Unidos usan la aplicación. Una de sus iniciativas recientes es la posibilidad de acoger bots para potenciar una nueva forma de relación entre marcas y consumidores, basada en conversaciones. Además de empresas de otros sectores, retailers como **H&M** o **Sephora** se han sumado a la iniciativa de Kik, que considera que las aplicaciones de chat son los nuevos navegadores y los bots los nuevos websites. Sephora ha sido la primera marca del sector de belleza que está presente en la aplicación. Los clientes pueden obtener información sobre los productos de belleza, recomendaciones y consejos de forma instantánea, a la vez que realizan sus compras directamente en la aplicación. Trata de aumentar la relación de los consumidores con la marca y de conseguir nuevos clientes, especialmente entre los colectivos más jóvenes, que se caracterizan por estar muy conectados y sobre todo de forma móvil. Sephora personaliza también la experiencia a sus clientes aprovechando un pequeño cuestionario situado en la aplicación, cuyos resultados sirven para ofrecerles contenidos y productos ajustados a sus gustos individuales. En resumen, los bots en las aplicaciones de chat, como es el caso de Kik, no solo ayudan a las marcas y a los retailers a crear interacciones más eficientes y agradables y a generar fidelidad a la marca, sino que también son beneficiosos para los consumidores que obtienen recomendaciones personalizadas, completan pedidos o pueden seguir en tiempo real el estado de los pedidos y de los envíos.



## Social Commerce

**Las redes sociales se consolidan como herramienta imprescindible para potenciar las ventas de productos de moda y convertirlos en tendencia. Aunque su diseño original no es el más adecuado para realizar actividades de marketing y comerciales, se han ido desarrollando estrategias, plataformas y soluciones para hacer de cada red social un asistente de compras para los consumidores.**

**Hawkers** es una pequeña empresa con origen en Alicante que fabrica gafas de sol y las vende por Internet. Sus tres creadores ya habían desarrollado antes iniciativas similares de venta por la Red de productos con mucho público potencial y pocas barreras para la venta: “que ya existieran, que puedan mejorarse, que sean baratos y que la gente esté dispuesta a comprar online”. Productos de segunda mano, gafas de terceros y alpargatas de producción propia han sido las iniciativas de la empresa anteriores al desarrollo de gafas de producción propias. Pero más que realizar productos, lo que diferencia a la empresa es su habilidad para desarrollar estrategias de publicidad basadas en redes sociales y para captar tráfico y convertir clics en compras. Se definen como expertos en crear “hype” y utilizan la comunicación y la publicidad sobre todo en Facebook, además de en Twitter, en otras redes sociales y en buscadores para llegar a los blogs de moda y a los medios, e implicar así a los clientes. La empresa incluye publicidad en todos los lugares posibles de

Internet, incluso en portales de juegos, y utiliza estrategias de prueba y error. Además mide todo este tipo de actuaciones sociales y el tráfico que genera, lo que le permite conocer el comportamiento del usuario y ver qué funciona y qué no para seguir o cambiar. Incluso se plantean incluir en sus métricas el clima y los horarios solares para combinarlos con la publicidad que muestran. Más allá de lo que producen y venden, de cómo lo hacen y de su estrategia de futuro, la clave de Hawkers es su foco en la venta por Internet usando como herramienta el conjunto de redes sociales.

**TopShelf** es un retailer de ropa que centra sus actividades en el campo del social selling. Para ello utiliza **Soldie**, una solución que permite al retailer poner en marcha aplicaciones de comment selling en redes sociales. Cuando TopShelf pone un producto a la venta, por ejemplo en Instagram, los clientes que quieran comprarlo solo tiene que incluir el comentario “sold” y su dirección de correo electrónico. En ese momento, el retailer genera una factura y la envía al comprador, para que pueda completar la transacción mediante PayPal o una tarjeta de crédito. Es decir, Soldie mejora las posibilidades comerciales de Facebook o Instagram y permite que las empresas vendan directamente a sus fans y seguidores en estas redes sociales. En el caso de Facebook, las compañías que venden comparten fotos de sus productos en venta, que los fans pueden comentar, señalar con un like o volver a compartir. Soldie añade a este tipo de acciones otra

dimensión, que permite que los usuarios puedan incluir el comentario “sold” para hacer una compra. Esos usuarios solo tienen que registrarse una vez en la aplicación de Soldie, de la que las empresas extraen sus datos. En el caso de las empresas, Soldie también aporta una interface para la gestión de los procesos de facturación, que incluye también herramientas para el seguimiento de ventas, facturas, inventario, etc. Soldie cuenta ya con más de 1.500 empresas usuarias y su modelo de negocio se basa en un pequeño porcentaje de cada transacción con un mínimo mensual, aunque la compañía está todavía experimentando con su sistema de tarificación. Los análisis de Soldie muestran un elevado nivel de conversión en ventas después de que los compradores teclean “sold” y un mayor porcentaje de compras desde dispositivos móviles.

**Curalate**, startup estadounidense especializada en marketing visual y analíticas de datos, ha creado **Like2Buy**, una plataforma que facilita que los consumidores compren en Instagram a la vez que los retailers conozcan los productos y las tendencias que tienen más impacto en los usuarios. La plataforma sitúa un link en el perfil de la marca en Instagram. Cuando los usuarios pinchan sobre él son dirigidos a una galería de fotos idéntica a la que se encuentra en la cuenta de la marca en la red social. Allí, ese usuario puede revisar productos o marcarlos para su revisión posterior, siendo después redirigido al website del retailer para completar la compra final. La ventaja de Like2Buy





para las marcas es que elimina la separación que existe entre Instagram y las actividades de marketing y ventas, facilitando un mejor conocimiento de lo que genera tráfico y ventas. Además, funciona como un asistente de compras, que lleva al cliente a su website, a la vez que aumenta su relación e implicación con las marcas. Para los usuarios, la plataforma simplifica su acceso a las páginas de compras de las marcas de su confianza, sin necesidad de tener que registrarse o dar su dirección de correo electrónico, creando para ellos una nueva experiencia de compra y haciendo muy cómoda la adquisición de productos vía redes sociales. Like2Buy es otro buen ejemplo de social commerce, que actúa como un agente intermediario en el universo de las compras online y que ha conseguido situar a Instagram en el mundo del comercio electrónico.

## Comunicación y creación de marca

**Los nuevos canales como blogs y redes sociales se han incorporado de forma natural en la estrategia de comunicación para la promoción de comercios tradicionales siendo habitual tanto para grandes corporaciones como para pymes y micropymes.**

**Sombrerería Albiñana** es un establecimiento situado en Oviedo y fundado en 1924. Es considerado un ejemplo de cómo los comercios más tradicionales y pequeños pueden aprovechar las redes sociales y el comercio electrónico para adaptarse a los nuevos hábitos de compra de los consumidores y ampliar su radio de acción más allá de su entorno cercano: es considerada como la e-Sombrerería. En 2007 la tienda inició una etapa nueva basada, entre otras actuaciones, en la informatización de sus procesos de venta y almacén y en la creación de una página web. Como dicha página no tenía muchas visitas, el propietario de la tienda decidió publicar un blog para entrar en contacto con los potenciales clientes y atraer visitas a la web. El blog se ha convertido en uno de los pocos sitios en español especializados en sombreros y genera tráfico hacia la web, mejorando su posición en los buscadores, lo que ha hecho que supere ya el medio millón de visitas. La mayoría de ellas tienen su origen en España, aunque cada vez el porcentaje de las procedentes de otros países es mayor. En paralelo con el blog, se crearon perfiles de la tienda en Facebook, Twitter, Flickr y Pinterest, para compartir fotos de

los productos y noticias y artículos sobre el mundo del sombrero y la propia sombrerería. Para alimentar el blog y las redes sociales el propietario de la tienda necesita dedicar permanentemente cuatro horas diarias. A pesar de ello, y por la propia naturaleza de los productos que comercializa y los costes de la logística asociada al envío, la sombrerería solo vende un 15% por Internet. Por otro lado, la apuesta de la tienda por la innovación en redes sociales ha supuesto el reconocimiento de diversas instituciones españolas, traducido en varios premios relacionados con la innovación y las TIC.

**Las plataformas de video online como Youtube o Vimeo permiten explorar el videomarketing.**

**Bere Casillas** es un empresario granadino hijo de sastres que en 2005 lanzó la marca que lleva su nombre, especializada en trajes de ceremonia y gran gala para hombres. Es, además, el creador del concepto de “elegancia 2.0”, y un ejemplo destacado del uso de medios sociales para pequeñas empresas. En concreto la razón de su éxito se basa en la utilización de YouTube y en la creación de una colección de vídeos didácticos con consejos, ideas y técnicas para vestir elegantemente, como la de hacer correctamente un nudo de corbata. Cuenta con miles de seguidores en Twitter con los que interactúa a diario, su canal de Youtube tiene decenas de miles de seguidores y alguno de los vídeos cuenta con millones de descargas. La suma del plan de videomarketing, de la detección de

una necesidad de contenido acorde con sus posibles clientes y de la importante presencia en otras redes sociales, incluyendo un blog en un medio local de Granada, ha reportado mucha popularidad al sastrero y ha producido resultados de negocio satisfactorios, materializados en la venta de trajes y complementos masculinos en países como México, Estados Unidos, Filipinas, Chile o Francia. Bere Casillas se plantea los vídeos como el centro de su comunicación en Internet y las otras redes sociales como un modo de darle difusión a esos vídeos. Este caso es un ejemplo de comercio que, en un momento de crisis en el modelo tradicional de negocio y haciendo uso de las nuevas tecnologías, da un giro a su estrategia y multiplica sus resultados y su rentabilidad. Posteriormente, Bere Casillas ha iniciado otros proyectos, como una plataforma que conecta el mercado nupcial mundial con los empresarios granadinos.

**Nuevas estrategias comerciales basadas en la combinación de tecnologías innovadoras que se integran con una estrategia social que permite explorar nuevos modelos de negocio y nuevas vías de comercialización, incluso en el ámbito aparentemente tan alejado de la tecnología como la artesanía tradicional.**

**Dovase** es una startup creada por el artesano Juan Carlos Iñesta, de Manises (Valencia) y basada en la artesanía de diseño e innovación. Propone la creación de un nuevo modelo de conexión y comunicación entre el consumidor, con independencia de donde esté, y el alfarero: piezas pensadas, imaginadas o diseñadas por el usuario y ejecutadas por un maestro artesano, que las realizará para crear una pieza única y exclusiva. En un mundo digital como el presente donde se empieza a vislumbrar un futuro totalmente apoyado en la tecnología, la iniciativa trata de favorecer la adaptación del artesano a los nuevos tiempos y realidades y de abrirle oportunidades digitales. La idea es huir de piezas estandarizadas y de piezas digitales que se materializan a través de impresoras 3D. Desde el punto de vista tecnológico, la empresa ha creado Save Ceramics, aplicación web de conexión y comunicación entre el usuario y el artesano, pensada para conectar el mundo analógico de la artesanía con el mundo digital de la red, pero sin perder la esencia de la alfarería.

**Las redes sociales ayudan a pequeñas empresas con pocos recursos a llevar a cabo una estrategia de comunicación tradicional poder llegar a nuevos públicos y potenciar su crecimiento.**

**Carniceriadebarrio** supone el salto a Internet del proyecto familiar de Los Durán, una empresa familiar de Vitoria con muchos años de experiencia en el sector de la alimentación. Su éxito en la Red fue importante y rápido, por lo que carniceriadebarrio.com pasó a ser mercadodebarrio.com, tras formar un proyecto conjunto con una pescadería y una frutería. Se configura como una tienda online de productos frescos con reparto a domicilio, que mantiene una estrecha relación con sus

clientes finales desde las redes sociales. Está presente en redes como Facebook y Twitter y, aunque no cuenta con un elevado número de seguidores, los que lo son tienen un perfil muy activo, ya que ven en estos canales de comunicación una forma de comprar online con la filosofía del comercio de barrio tradicional. Así, pueden conversar sobre la calidad de los productos, proponer mejoras del servicio o informarse de las ofertas y productos recién llegados. A diferencia de otras iniciativas de comercios en el mundo de las redes, en este caso el foco se pone en dar una excelente atención al cliente y no en la publicidad masiva, lo que marca la diferencia entre un gran centro comercial o un negocio de toda la vida. La empresa ha recibido algunos premios por sus actuaciones en materia de comunicación social.

**En la incorporación de nuevos canales de comunicación para fomentar la conversación con clientes y usuarios los servicios de mensajería instantánea están cobrando protagonismo.**

**El Centro Comercial y de Ocio Islazul** (Madrid) ha sido la primera empresa de estas características en poner en marcha en España un nuevo canal de atención al cliente y de interrelación con sus visitantes a través del medio social WhatsApp. El uso del canal se realiza exclusivamente a través del chat, no siendo posible realizar llamadas de voz. Con esta iniciativa, además de mantener la utilización de otros medios de contacto más tradicionales (teléfono, correo electrónico, punto de información, etc.), el centro madrileño permite que los usuarios puedan enviar vía WhatsApp sugerencias, opiniones, incidencias, etc., enriqueciendo y optimizando la comunicación. El medio facilita la oferta de una atención lo más rápida y personalizada posible, aprovechando el

potencial de las nuevas tecnologías. Para la empresa esta actuación es una muestra de que el comercio continúa adaptándose a las actuales tendencias en innovación para mejorar la experiencia de compra. Con la puesta en marcha de la iniciativa, al basarse en una herramienta que permite interactuar de manera privada, pretende aportar más eficacia y cercanía a la comunicación bidireccional. Islazul ya cuenta con experiencia en la gestión de la atención al cliente mediante redes sociales, ya que utiliza desde hace tiempo canales como Twitter o Facebook.

**La innovación llega también de la mano de los “selfies”, que se incorporan al etiquetado para potenciar el comercio social.**

**Stylinity** es una empresa de social media creada en Nueva York. Está centrada en la tecnología para smartphones que permite etiquetar ropa en los selfies para después compartirlas vía redes sociales con los amigos. Sus principales desarrollos son una plataforma de comercio social (Stylinity.com) y una aplicación de compra social con esas características. La utilidad de este tipo de desarrollos responde al creciente interés de los consumidores por basar sus compras en consejos y opiniones de personas de confianza y a la idea de que el estilo de cada persona inspira al de sus amigos. Con estas premisas, la aplicación busca generar ventas a partir de los selfies y las etiquetas, que a su vez se traducen en recompensas (canjeables por dinero, productos o experiencias exclusivas), como resultado de esas compras inducidas por las recomendaciones. Los usuarios, en lugar de referirse a las marcas en sus mensajes en las redes sociales, utilizan la aplicación y su smartphone para escanear la etiqueta del producto y añadir información a sus fotos, creando un link y un “I Want This”

incorporados a la imagen. Su lema es: Shop - Scan - Snap - Share - Score. Las imágenes generadas con la aplicación se comparten también en Stylinity.com, el marketplace de comercio social que incluye miles de productos de marcas líderes y retailers.

**Sin olvidar Instagram como nuevo vehículo de comunicación social de las marcas.**

La red social **Instagram** se está convirtiendo en un vehículo de comunicación fundamental para las marcas. Según algunos análisis, las marcas suben ya más fotos a Instagram que a otras redes con más seguidores, como Facebook. A finales de 2014, Instagram contaba con más de 300 millones de usuarios y hasta hace poco era una de las pocas redes sociales que no facilitaba la inserción de publicidad en sus páginas. Sin embargo, ha anunciado la introducción de botones de compra para que sus usuarios puedan adquirir productos de anunciantes. Este cambio supone que las futuras campañas de publicidad en Instagram deberán incluir formatos que faciliten la realización de acciones por parte de los usuarios al ver la publicidad, como la inclusión de un botón de acción bajo las imágenes de los anuncios con el que se podrá comprar un producto, instalar una aplicación, crear una cuenta o suscribirse a un servicio online, o acceder a información adicional a la ofrecida en el mensaje publicitario. Entre los retailers con más seguidores en Instagram destacan Victoria Secret, H&M, Adidas Originals, Louis Vuitton, Starbucks, Anastasia Beverly Hills o Zara.

# ↔ Intercambio de bienes y servicios entre empresas y particulares

**Aunque con menos presencia que en otros sectores como el del turismo o el transporte, la creación de comunidades sociales en torno a artistas o grupos de interés está potenciando la economía colaborativa en el sector retail de cara a ayudar a artistas o usuarios particulares a vender o intercambiar productos y servicios.**

**Etsy** es un marketplace de productos vintage y artesanales al que personas de todo el mundo se conectan para comprar y vender productos únicos. Lo más importante de Etsy es su comunidad global: los emprendedores creativos que usan la plataforma para vender los productos que elaboran o seleccionan, los compradores que buscan productos que son difíciles de encontrar en otros lugares, los fabricantes que colaboran con vendedores de la plataforma para ayudarles en su desarrollo y los empleados de la empresa que mantienen y promueven la plataforma. La empresa, que salió a bolsa en marzo de 2015, tiene como objetivo hacer de la plataforma una experiencia cotidiana, que permita la creación de mercados locales o a nivel global y que genere retornos sostenibles a largo plazo para la compañía y para los inversores. Etsy cuenta con numerosos vendedores y compradores activos. Está valorada en 1.000 millones de dólares (888,8 millones de euros) y sus ingresos provienen de una comisión por cada producto vendido a través de la

web y de la publicidad. Para continuar con la innovación y el desarrollo del marketplace, la empresa ha adquirido la patente de un sistema de video streaming interactivo, que hará la comunicación entre el vendedor y el consumidor mucho más directa y personal al crear un área virtual donde los compradores podrán estar representados con avatares y donde será posible visualizar una imagen de un artículo en venta, hacer preguntas directamente al retailer o discutir del producto con otros clientes. Con este tipo de aplicaciones la experiencia de cliente se acercará a la que se tiene al ir a una tienda.

**Wallapop** es el referente entre los millennials como plataforma de compraventa de objetos de segunda mano que se apoya en el uso de la geolocalización y de smartphones. Se basa en una aplicación gratuita que los usuarios (compradores y vendedores) han descargado ya varios millones de veces. Una vez creado un perfil en la aplicación, la plataforma muestra los productos que están en venta alrededor del usuario. Existe la posibilidad de ordenar por categorías o utilizar el buscador para encontrarlos y el usuario tiene tres opciones: chatear con el vendedor, realizar una contraoferta o aceptar la transacción. A través de la aplicación el usuario se puede poner en contacto con el vendedor y quedar en algún lugar para realizar el intercambio. Si lo que se quiere es vender productos, también se puede hacer directamente desde la aplicación. El precio de un producto



lo acuerdan libremente los usuarios y el pago se efectúa normalmente en mano. La diferencia de Wallapop con otras aplicaciones de este tipo es ese carácter local. Su origen es español (finales de 2013) y, además de en España, está presente en varios países de Europa y América. La empresa ha conseguido varias rondas de financiación con socios nacionales e internacionales, lo que le permitirá reforzar su presencia en los mercados en los que opera, sobre todo en Estados Unidos. Además, esas rondas valoran la empresa en una cifra que se acercaría a la simbólica de los 1.000 millones de dólares (888,8 millones de euros); aunque el negocio colaborativo de la compraventa entre particulares está muy extendido socialmente, aún no está regulado en la mayoría de los países, lo que implica importantes riesgos para las empresas que trabajan en él. La compañía mantiene inicialmente un modelo de negocio gratuito para los usuarios, por lo que no tiene ingresos. Se ha centrado en crecer hasta conseguir un número suficientemente elevado de usuarios y luego plantearse su auténtico modelo de negocio. Es previsible que en las siguientes fases de desarrollo dicho modelo incluya la facturación por publicidad de profesionales o por servicios de valor añadido o premium.

La española **PopPlaces** es un marketplace de alquiler de espacios por días para realizar Pop Up Stores, eventos o fiestas privadas. Los Pop Up Stores o tiendas efímeras que se abren para un tiempo determinado, desde unas pocas horas a unos días son un fenómeno en alza. PopPlaces aporta la plataforma para que usuarios particulares puedan ofrecer o compartir sus espacios disponibles dándole una nueva vida útil. Por su parte marcas pequeñas o que están comenzando su andadura pueden disponer de un espacio para llegar al público de una forma más sencilla y barata.

**Otras veces son las propias empresas las que se inspiran en el modelo colaborativo para cerrar las condiciones que permitan crear comunidades sociales que potencian la colaboración y la innovación abierta.**

**Leroy Merlin** ha lanzado en España su comunidad, un espacio digital y social donde los ciudadanos pueden relacionarse entre sí, resolver dudas y compartir ideas y proyectos sobre el acondicionamiento del hogar. Su objetivo es crear lazos entre las personas, sean o no clientes de la empresa, con un perfil principalmente de amantes del

“Hazlo tú mismo” e interesados en la mejora de su hogar, que buscan la inspiración de otras personas. La Comunidad de Leroy Merlin, a la que se puede acceder desde su página web, está atendida por los propios empleados de las tiendas de la compañía que voluntariamente han decidido participar como dinamizadores de la plataforma y en ella están implicados todos los departamentos de la empresa. Estos animadores ofrecen contenido de calidad especializado, resuelven las dudas de los usuarios y ponen a disposición de los ciudadanos toda su experiencia y conocimiento sobre el acondicionamiento del hogar. El contenido de la Comunidad está organizado en diferentes secciones: foros para resolver dudas; un blog que ofrece contenido especializado sobre acondicionamiento del hogar; una galería donde compartir proyectos y los resultados de los mismos; y Bricopedia, la enciclopedia del bricolaje, que permite encontrar trucos y técnicas sobre acondicionamiento del hogar. La Comunidad se suma a la apuesta digital de la compañía en la que destaca la tienda online con más de 40.000 referencias disponibles y que experimentó un crecimiento en sus ventas del 64% en 2014, así como la web [leroymerlin.es](http://leroymerlin.es), con casi 50 millones de visitas en ese mismo año.

# Las barreras de la transformación digital del sector

Aunque como se ha analizado a lo largo de este estudio existen un gran número de iniciativas, plataformas y proyectos innovadores, todavía muchos retailers continúan encontrando dificultades para iniciar el necesario desarrollo digital de sus negocios. A continuación se detallan algunas de las principales barreras a las que las empresas del sector del retail se enfrentan al abordar la transformación digital.

### 1. Sector con resistencia al cambio por parte de las empresas menos innovadoras

Como otros muchos sectores, el mundo del comercio ha venido funcionando sin demasiados problemas con modelos de negocio tradicionales, aunque siempre muy dependiente del ciclo económico y de la fuerte competencia entre agentes de diferente naturaleza y dimensión. Sin embargo, la crisis económica, los cambios en las costumbres de los consumidores, el impacto de la

tecnología y la llegada al mundo del consumo de jóvenes con notables habilidades digitales ha impulsado cambios disruptivos en el modelo y la forma de desarrollar los negocios, que no todos los retailers son capaces de abordar de la forma y con la velocidad necesarias. La readaptación de sus sistemas, procesos y logística a la lógica de mercado marcan las prioridades para esos retailers rezagados.

### 2. Los millennials imponen otros modelos de consumo mucho más conectados

Las generaciones más jóvenes han nacido y crecido en un mundo en el que los mensajes, la compartición de fotos y vídeos o el uso de social media son una realidad cotidiana. Se trata de generaciones de nativos digitales con una menor tendencia a visitar las tiendas y a realizar sus compras por los medios tradicionales. Demandan más y mejores herramientas digitales para buscar

y adquirir productos, que además estén integradas en los sistemas de comunicación e interrelación que frecuentan en un entorno de omnicanalidad. Esto supone una presión adicional sobre los retailers que por sus dimensiones o características no puedan avanzar en la transformación digital.

### 3. Falta de visión estratégica por parte de los directivos y desconocimiento de las ventajas de la digitalización

Como ocurre en otros sectores, sigue existiendo en muchas ocasiones una falta de conocimiento por parte de los retailers o tiendas y de sus directivos y dueños sobre cómo aprovechar las posibilidades de innovación digital y su adecuación a las nuevas demandas del consumidor conectado. Aunque muchos directivos son conscientes de esta problemática y de que el sector del retail es uno de los que se va a ver más afectado por la transformación digital, menos de una cuarta parte de las empresas

están tomando medidas proactivas. El resultado es que durante 2015 el sector sólo ha podido materializar el 15% de su valor digital potencial<sup>19</sup>. La digitalización debe ser considerada, no como un gasto, sino como una inversión y como una oportunidad que abre al retailer un nuevo mundo de posibilidades.

### 4. Escasez de talento y habilidades digitales en las empresas

La cultura en temas TIC de la población en general y de los profesionales del sector del retail no es todavía la que corresponde a una sociedad digital, lo que se deriva en cierta medida de la ausencia de materias sobre habilidades TIC en la educación convencional. Esos conocimientos son hoy necesarios para llevar a cabo la implementación de tecnología, sacar partido a las inversiones y optimizar los procesos y las operaciones. Por ello, para el sector es vital disponer del suficiente talento que

permita aprovechar las oportunidades que ofrecen la innovación y la tecnología. Ese talento debe incorporar las habilidades para el uso de las TIC y una cierta visión estratégica para abordar la transformación en el marco global de las organizaciones. Y todo ello sin olvidar la creciente urgencia de talento y habilidades relacionadas con las analíticas de los datos derivados de la relación de los retailers con sus clientes.

### **5. Bajo nivel de formación medio en temas TIC, lo que dificulta la mejora digital de los negocios**

La formación en TIC, según los datos del ONTSI y Fundetec, continúa siendo muy escasa en el sector del comercio minorista, especialmente entre las microempresas<sup>20</sup>. En general, el sector presenta un problema de falta de formación en el mundo de Internet y especialmente en lo que se refiere al ecommerce. Comercios y tiendas que provienen de sectores que nada tienen que ver con las nuevas tecnologías se tienen que formar en un canal, como es el de las ventas online, que no es el suyo y en el que cada vez tiene más peso la movilidad, a la que también hay que adaptarse. Además, los pequeños retailers piensan que la digitalización supone unos retornos inmediatos vía el incremento de las ventas. Esto no es así y adentrarse en un mundo complejo como es Internet requiere un tiempo y unos conocimientos a los que deben contribuir las acciones de formación, que deben ser orientadas y concretas y no generalistas.

### **6. Los desarrollos actuales de comercio digital se focalizan en exceso en la perspectiva del retailer e ignoran al consumidor**

Una gran parte de las plataformas, soluciones y aplicaciones digitales que han puesto en

marcha los retailers están más pensadas desde la óptica de la empresa y se olvidan o tienen poco en cuenta al consumidor. Un ejemplo son las redes sociales que hasta ahora han sido para los retailers un medio de difusión comercial, pero que no incentivan ni una comunicación digital y bidireccional ni una escucha activa de lo que piensan los consumidores. El reto de los retailers es transformar ese entorno digital que ya tienen, y que juega un simple papel de canal de información, venta o contacto, en una parte fundamental de la experiencia de marca para el usuario, lo que requiere herramientas digitales y especializadas para que los consumidores puedan gestionar su propio itinerario de compra.

### **7. Dificultades inherentes a la compra online de productos que no se pueden tocar o probar**

Otra de las barreras que presenta la transformación digital del sector retail es la dificultad asociada a la compra online de productos o mercancías que no se pueden ver, revisar o probar, sobre todo pensando que el consumidor proviene de una cultura presencial en la que todo eso era posible. Este hecho es particularmente importante en el caso de la moda. Por ello, es necesario aplicar la innovación para que esta barrera no sea un freno a la digitalización del retail. La innovación puede venir por la vía logística (envíos y devoluciones de lo que no interesa o encaja) y, sobre todo, por la vía de la tecnología. Es necesario, por ejemplo, que las marcas o tiendas creen websites y aplicaciones que repliquen lo más posible la experiencia de cliente en las tiendas o que se empleen probadores virtuales y algoritmos que recomienden modelos y tallas. Su grado de sofisticación, lógicamente, irá asociado a su coste, lo que limita su uso a los retailers de mayores dimensiones.

### **8. La logística sigue siendo la asignatura pendiente de los retailers de ecommerce**

Una de las principales barreras que tiene el desarrollo del retail online es la relacionada con la entrega de los productos y mercancías compradas por esa vía. La complejidad y los costes derivados de la logística asociada y la demanda de plazos de entrega cada vez más breves obligan a innovar en fórmulas de entrega, teniendo en cuenta también la probabilidad de posibles devoluciones. Estas necesidades, que las grandes empresas pueden solucionar con más facilidad con operadores logísticos internacionales, son más críticas en el caso de las pequeñas empresas de ecommerce. El uso de las tiendas físicas, el establecimiento de puntos de entrega de terceros o el futuro empleo de drones son vías para innovar en ese terreno e intentar superar las barreras logísticas.

### **9. Dudas y falta de confianza por parte de los consumidores en temas como privacidad, datos personales o pagos**

En general, los consumidores dudan sobre diversos aspectos del retail, sobre todo relacionados con las ventas electrónicas y con diferentes aspectos legislativos y de seguridad. Por un lado, dudan de que la legislación les cubra de forma similar en el retail digital que cuando hacen la compra en tiendas o centros comerciales físicos. También aprecian importantes riesgos en el balance entre el uso de sus datos para ofrecer y personalizar servicios y promociones y la protección de su privacidad y de sus datos personales. Dudan de si los beneficios que obtienen son un precio demasiado elevado por poner en riesgo su privacidad. Finalmente, parte de los consumidores no acaban de sentirse seguros y no tienen una total confianza en

materia de nuevos medios de pago, que son imprescindibles en todas las compras del retail online. Los avances en materia de seguridad, protección de datos y mejora de la confianza son importantes para que se consolide la transformación digital del retail.

### **10. Ausencia de iniciativas que difundan las aplicaciones y servicios asociados a la digitalización del retail**

Muchas de las barreras asociadas a la digitalización del retail, como el desconocimiento por parte de las empresas de las posibilidades de innovación, las dificultades para decidir las mejores tecnologías que pueden aportar valor al negocio y los socios tecnológicos más adecuados o las dificultades de las pymes para invertir en tecnología, mejorar sus establecimientos y competir con las grandes cadenas, tienen su origen en la falta de información pública y disponible sobre casos y experiencias previas en este campo. La existencia de esta información, por ejemplo a través de la creación de centros de referencia, podría contribuir a estimular a aquellas empresas que no se han planteado la transformación digital. Esos centros podrían ayudar también a la Administración Pública a conocer el negocio del retail, a mejorar su regulación y a establecer mecanismos de apoyo.

A estas diez barreras habría que añadir dos más que afectan de forma transversal a todas ellas, como son el ritmo y velocidad de cambio tecnológico y de disrupción digital al que las empresas se ven sometidas de cara a poder innovar y transformarse, y la necesidad de que las empresas modifiquen su mentalidad y asuman que la digitalización no consiste solo en implementar tecnologías, sino que requiere también rediseñar los procesos internos y cambiar la cultura de los empleados.

20 ePyme 2014. Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española, Fundetec y ONTSI, 2015, <http://www.fundetec.es/publicaciones/informe-epyme-2014/>

# Las barreras de la transformación digital del sector



Sector con resistencia al cambio por parte de las empresas menos innovadoras

Los millennials imponen otros modelos de consumo mucho más conectados

**Falta de visión estratégica** por parte de los directivos y desconocimiento de las ventajas de la digitalización

**Escasez de talento y habilidades digitales** en las empresas

**Bajo nivel de formación medio en temas TIC,** lo que dificulta la mejora digital de los negocios

**Los desarrollos actuales de comercio digital se focalizan en exceso en la perspectiva del retailer e ignoran al consumidor**

**Dificultades inherentes a la compra online** de productos que no se pueden tocar o probar

**La logística sigue siendo la asignatura pendiente** de los retailers de ecommerce

**Dudas y falta de confianza** por parte de los consumidores en temas como privacidad, datos personales o pagos

**Ausencia de iniciativas que difundan las aplicaciones y servicios asociados a la digitalización del retail**



# Planes e iniciativas para el impulso de la transformación

**En general, los planes y las iniciativas públicas para apoyar la modernización empresarial no suelen poner demasiado foco en el sector del retail. Muchos de los planes y de los apoyos existentes en la actualidad en España y en su entorno europeo se dirigen a la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas, considerando que las de mayor dimensión ya han iniciado el camino y disponen de más recursos para ello. Y, dada la apuesta europea por la reindustrialización del continente, las empresas más beneficiadas suelen ser las del sector industrial. Por otro lado, hay que considerar también los planes específicos para la modernización del comercio minorista, en la que tienen mucho peso las herramientas TIC. A continuación se describen algunos de esos planes e iniciativas que pueden tener aplicación, más o menos cercana, al sector del retail.**

## LA AGENDA DIGITAL PARA ESPAÑA

La Agenda Digital para España es la estrategia diseñada y desplegada por el Gobierno español, a iniciativa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) y del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, con el objeto de incrementar la contribución de las TIC al crecimiento, la competitividad y el empleo. El alcance de este compromiso se formalizó a través de un conjunto de objetivos específicos, siguiendo las metas establecidas en la Agenda Digital para Europa. Se aprobó en Febrero de 2013 y contiene 106 líneas de actuación estructuradas en torno a seis grandes objetivos. Para alcanzarlos se ha diseñado un conjunto de planes específicos que cuentan con medidas y actuaciones particulares.

Uno de esos seis objetivos se centra en “desarrollar la economía digital para el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de la empresa española,

para mejorar la competitividad del actual modelo productivo y para propiciar el avance hacia un nuevo modelo de alto valor y diferenciador”. Se enmarca en la idea de que la aplicación intensiva e inteligente de las TIC es una palanca decisiva para evolucionar y/o transformar las empresas, su actividad y negocios o sus procesos y, con ello, incrementar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Conseguir este cambio supone contribuir a mejorar la competitividad de la economía española, su crecimiento y la consiguiente generación de empleo. Para la consecución de esta meta la Agenda Digital establece entre sus subobjetivos dos que pueden tener incidencia en el sector del retail:

- ★ **Incentivar el uso transformador de las TIC en las empresas españolas.**
- ★ **Impulsar el comercio electrónico.**

Para poder abarcarlos, así como al resto de los subobjetivos, se han diseñado varios

planes específicos, entre los que hay que destacar el Plan de TIC en Pyme y Comercio Electrónico

En estos momentos una parte importante de las empresas españolas, las de mayor tamaño, se han dotado ya de un equipamiento TIC imprescindible para su conexión a Internet y para su entrada en la economía digital, tarea que aún queda pendiente para algunas pymes y en especial para una parte significativa de las empresas más pequeñas, las denominadas micropymes y los autónomos. Desde el MINETUR se mantienen programas de apoyo a este tipo de empresas para ofrecerles una solución TIC adecuada a las necesidades de cada negocio.

Dentro de las medidas de apoyo empresarial se encuentra la promoción de la oferta y demanda de TIC para las pymes bajo el modelo del cloud computing; la apuesta por las TIC en el sector del turismo; la ejecución de trabajos previos a la puesta en marcha de



nuevos centros demostradores de las TIC, tanto en materia de innovación turística como de Smart Cities, o la preparación de diversos talleres y jornadas formativas que tienen como destinatarias a las pymes interesadas en la incorporación de las TIC a su actividad.

En relación al cloud computing, durante el primer semestre de 2016 se ha puesto en marcha el “Programa de fomento de la demanda de soluciones de computación en la nube para pequeñas y medianas empresas”, que pretende fomentar la digitalización y la mejora de la competitividad de las pymes y de los autónomos españoles adoptando soluciones basadas en esta tecnología. El Programa está gestionado por la entidad pública Red.es y dotado con un presupuesto de 40 millones de euros, financiado a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

Junto a las actuaciones, que deben mantenerse para que las empresas sigan incorporando las nuevas TIC, también se trabaja para que éstas realicen un uso más eficiente e intensivo de las tecnologías digitales, transformando a las compañías españolas en empresas tecnológicamente eficientes.

A este respecto destaca la implantación del comercio electrónico como vehículo para el crecimiento de las empresas, en especial de las pymes, al permitir una mayor eficiencia en su actividad comercial y el acceso a un mercado más amplio. Diversos informes señalan que aquellas empresas que incorporan comercio electrónico crecen más rápido y generan más empleo que aquellas que no lo hacen. Por ello, la Agenda Digital prioriza como uno de sus subobjetivos el desarrollo de medidas para impulsar el comercio electrónico.

El MINETUR apoya el comercio electrónico y ha evolucionado de una estrategia de programas de formación, asesoramiento y talleres, a otra de programas en los que se lleva a cabo la implantación de este tipo de soluciones tecnológicas. Destaca la puesta en marcha del programa mentoring, que en sus tres convocatorias ha permitido la prestación de asesoramiento individualizado y ayudas a la implantación de soluciones a más de 1.600 empresas. Asimismo se ha puesto en marcha el Centro de Referencia Nacional en Comercio Electrónico y Marketing Digital.

### PLAN INTEGRAL DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO MINORISTA DE ESPAÑA 2015

Se trata de la tercera edición del Plan de apoyo al comercio minorista propuesto por el Ministerio de Economía y Competitividad. Incluye 34 medidas en diez ejes de actuación diseñadas en colaboración con el sector, las Comunidades Autónomas y diez Ministerios, para impulsar la competitividad del comercio, en particular en el ámbito del pequeño comercio.

Esos diez ejes de actuación están orientados a la innovación tecnológica del pequeño comercio; al fomento de los centros comerciales abiertos y mercados municipales; al apoyo financiero a las empresas; a la promoción comercial; al impulso del relevo generacional y los emprendedores; al aprovechamiento de las sinergias entre comercio y turismo; a la mejora de la seguridad comercial; a la adopción de medidas legislativas de impulso a la actividad comercial, de eliminación de barreras a la actividad y para alcanzar el objetivo de la unidad de mercado; al apoyo a la internacionalización del comercio español; y a la mejora de la formación y la creación de empleo.

En el apartado de innovación tecnológica vuelve a destacar el programa mentoring, ejecutado por la entidad Red.es, consistente en ayudas financieras para contratar servicios de asesoramiento individual y especializado en la puesta en marcha de un canal online, seguida de una línea de ayudas para la implantación de soluciones tecnológicas de comercio electrónico. Durante 2015 contó con una dotación de más de 18 millones de euros para beneficiar a más de 1.200 empresas, parte de ellas del sector del comercio.

En la edición de 2015 del Plan se le dio un nuevo enfoque a los programas para impulsar con carácter prioritario la innovación tecnológica y la competitividad del comercio, orientándolos en mayor medida a potenciar el turismo de compras. Por otra parte, y como novedad, se incluyeron nuevas actuaciones de Red.es en el Programa de ayudas a pymes y autónomos, dirigidas a promover la adopción de soluciones empresariales basadas en tecnologías de cloud computing que incrementen la eficiencia, flexibilicen la gestión y reduzcan los costes operativos de los comercios. Incluye la elaboración de catálogos homologados de programas destinados específicamente a las necesidades del sector del comercio. También se incorporaron nuevas ayudas a la innovación y al desarrollo tecnológico del subsector del comercio minorista de la pesca y de la acuicultura.

### AYUDAS EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

Con independencia de los Planes de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España, muchas de las Comunidades Autónomas españolas ofrecen líneas de ayudas y subvenciones, la mayoría de ellas a fondo perdido, dirigidas a la modernización, ampliación y reforma de establecimientos de comercio minorista, las pymes y las microempresas. Pretenden mejorar la gestión, eficiencia y productividad de los autónomos y pymes comerciales, con el objetivo de reforzar su competitividad a través de su adaptación a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores. Incluyen, entre otros temas, la subvención de gastos destinados a la renovación y la mejora tecnológica, a la implantación de las TIC, al desarrollo de sistemas de comercio electrónico, a la creación de páginas web comerciales o a la adquisición de TPV.

Los programas de ayudas están financiados y desarrollados por cada Comunidad y existen bastantes diferencias entre ellas en cuanto a la convocatoria de las subvenciones para el comercio minorista. En la mayoría de las Comunidades las convocatorias se realizan de forma habitual en los primeros meses del año, aunque hay otras en las que la última convocatoria está pendiente o en las que, en parte debido a la crisis, no se han convocado programas de ayudas de estas características en los últimos años.

## ACCIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA

Las actuaciones de la Comisión Europea en relación a la transformación digital de las empresas parten de la visión de que su potencial está todavía lejos de ser explotado en su totalidad, especialmente en el caso de las pymes, que tienen en las nuevas tecnologías una poderosa herramienta de crecimiento. Por tanto, su planteamiento vuelve a ser amplio desde el punto de vista sectorial y hay muy pocas referencias específicas al mundo del retail. Algunas de esas actuaciones se centran en los temas de:

- ★ **Emprendimiento digital.**
- ★ **Uso inteligente de las TIC** por parte de las pymes y su integración en las cadenas de valor digital.
- ★ **Estandarización TIC.**
- ★ **e-Skills.**
- ★ **Factura electrónica.**

En el caso de las actuaciones de TIC y pymes, la Comisión opina que el uso inteligente de las TIC por parte de empresas de producción y de servicios es crítico para que tengan éxito en cuanto a innovación, competitividad y crecimiento. Como las grandes empresas ya se están moviendo en esa dirección, es necesario que las pequeñas compañías les sigan o corren el riesgo de quedarse fuera de las cadenas de suministro digitales. En este apartado, la Comisión ha desarrollado seis acciones de demostración con resultados muy positivos. Una de ellas, eBIZ, está centrada en el mundo de la moda y es una iniciativa público-privada que persigue la utilización y un mayor nivel de interoperabilidad de las comunicaciones digitales en toda la cadena

de suministros del sector de la moda. Su objetivo se centra en hacer posible que las empresas puedan intercambiar directamente peticiones y datos entre sus sistemas, utilizando un único lenguaje.

Adicionalmente, durante el mes de abril de 2016 la Comisión Europea ha presentado una amplia iniciativa para fomentar la digitalización de la industria europea, dirigida al sector industrial, las pymes, los investigadores y los responsables de las políticas públicas. La iniciativa pretende:

- ★ **Ayudar a coordinar** las actuaciones nacionales y regionales sobre digitalización de la industria.
- ★ **Poner el foco en la colaboración** público-privada en la Unión.
- ★ **Invertir 500 millones de euros** en una red de hubs de innovación digital (centros tecnológicos de excelencia) a nivel de toda la Unión.
- ★ **Poner en marcha grandes proyectos** piloto para potenciar el Internet de las Cosas, la fabricación avanzada y las tecnologías aplicadas a las smart cities y a los hogares, los coches conectados o los servicios de salud móvil.
- ★ **Adoptar legislación avanzada** y que perdure en el tiempo.
- ★ **Presentar una agenda de formación** en habilidades TIC a nivel de la Unión.

La iniciativa también incluye una actuación sobre servicios basados en la nube y sobre infraestructuras de datos avanzadas para asegurar que la ciencia, las empresas y los servicios públicos de la Unión recogen los beneficios de la revolución del big data.

En conjunto, la iniciativa pretende movilizar más de 50.000 millones de euros en inversiones públicas y privadas.

## EL PLAN BRITÁNICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD: “FIXING THE FOUNDATIONS: CREATING A MORE PROSPEROUS NATION”

El Gobierno británico ha puesto en marcha un plan de 15 puntos para estimular el crecimiento de la productividad en el país, que viene reduciéndose en los últimos años y, sobre todo, que se considera muy desfasado en comparación con el de otros países. El plan gira alrededor de dos ejes:

- ★ **Fomento de las inversiones** a largo plazo en capital económico, incluyendo infraestructuras, habilidades y conocimiento.
- ★ **Promoción de una economía dinámica** que estimule la innovación y que ayude a que los recursos se dirijan hacia las aplicaciones más productivas.

Aunque este plan es muy amplio, tiene carácter industrial y tampoco hace referencia al sector del retail, contiene algunos elementos que dan pistas sobre el apoyo a la transformación digital de todos los sectores. La parte del plan más próxima a esa introducción de las TIC en los distintos sectores se encuentra en el punto 13: “mercados abiertos y competitivos con una regulación mínima”. En ese punto, y entre otras actuaciones, pretende promover acciones que apoyen la adopción de tecnologías digitales en todos los sectores de la economía. Esas acciones incluyen la extensión de las infraestructuras de comunicaciones de nueva generación,

la publicación de planes de innovación con una fuerte componente regulatoria, la creación de un grupo de trabajo que promueva la expansión de la economía colaborativa o la publicación de un plan de transformación digital que impulse la adopción multisectorial de tecnologías digitales y que facilite la entrada de nuevas empresas con nuevos modelos de negocio que creen nuevos mercados.

# Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del retail

**1. La omnicanalidad** es el concepto más importante en la actualidad en el mundo del retail. Desde el punto de vista del usuario, se entiende la omnicanalidad como la vía para que el usuario aproveche todos los canales existentes para comprar cuándo, dónde y cómo le interese. Desde la perspectiva de los retailers la omnicanalidad requiere una visión conjunta de toda su actividad y de cara a beneficiarse de las sinergias y ventajas de cada canal. El uso de las diferentes tecnologías digitales es necesario para conseguir esa omnicanalidad.

**2. Automatización, personalización y recomendación.** La integración de tecnologías permite introducir mejoras en la experiencia de cliente, ofertas más personalizadas en función de los hábitos y gustos del usuario y cambios en los procesos para una mayor automatización. Todo ello ayuda a los retailers a potenciar su marca, a acercarse a los clientes, a anticiparse a sus necesidades y a hacer revisiones y recomendaciones de forma más eficaz.

**3. mCommerce.** Los usuarios pasan cada vez más tiempo online en sus smartphones y tabletas. Este hecho está transformando

el mundo del comercio, que ha pasado de considerar a los dispositivos móviles un enemigo de las tiendas físicas a un aliado. Implica la coexistencia del showrooming y del webrooming, combinando sus posibilidades y buscando la atención plena del cliente, compre por la vía que compre.

**4. Click&mortar y Click&collect.** La disponibilidad en muchos casos de tiendas físicas y los costes asociados a la entrega de productos han llevado a los retailers a combinar el mundo presencial y el virtual para optimizar sus operaciones. La compra online y la recogida de los productos por parte de los clientes en una tienda o centro comercial es una tendencia clara, que también facilita que esos consumidores se acerquen a las tiendas.

**5. Big data y fast data.** Los retailers usan de forma creciente las analíticas de datos para obtener un mayor conocimiento de los hábitos y gustos del usuario y de esta forma poder detectar tendencias, corregir problemas en los productos o incluso predecir la demanda, además de ofrecer información y promociones personalizadas y nuevos servicios en tiempo real. La captura,

integración y análisis de los datos se realiza con independencia del canal físico u online en el que se originan.

**6. El Internet de las Cosas** empieza a ser una herramienta vital para los retailers, tanto para personalizar la información y las promociones como para rediseñar las tiendas y controlar sus cadenas de suministro e inventarios. Los wearables también tienen su sitio en este ecosistema y contribuyen a facilitar el proceso de pago.

**7. Retail “as a service”.** Los servicios en la nube, unidos al resto de tecnologías digitales, hacen posible el desarrollo de modelos de venta y distribución bajo demanda, que permiten acceder a las empresas a infraestructuras y servicios tecnológicos impensables hace unos años, en modalidades de pago por uso. Así, pueden gestionar de forma flexible los picos de tráfico en campañas comerciales, ofrecer soluciones personalizadas o facilitar el crecimiento con unos costes mínimos.

**8. Las redes sociales** dejan de ser únicamente herramientas de marketing para tener presencia a lo largo de toda la

cadena de valor y convertirse en la base de un comercio social apoyado en la confianza. Multitud de startups y de aplicaciones compiten en el mercado para potenciar las posibilidades comerciales de las redes sociales y acercar a marcas y consumidores a través de ellas.

**9. Convergencia off-on.** Las diferentes tecnologías añaden una capa digital sobre la tienda física, lo que permite a este tipo de retailers relacionarse mejor con el cliente y transformar su experiencia, buscando incorporar las ventajas de los entornos online. Al mismo tiempo, las tiendas online apuestan cada vez más por tener sus espacios físicos, con el fin de reforzar su marca y combinar experiencias y servicios que en un solo canal no se podrían ofrecer.

**10. Dispositivos y tecnologías para supermercados virtuales.** Pulsadores en el hogar, soluciones de realidad virtual, beacons o etiquetas RFID están cada vez más presentes a nuestro alrededor extendiendo la compra a cualquier espacio y lugar y añadiendo posibilidades y servicios digitales para transformar la experiencia del cliente.

# Las 10 tendencias de la transformación digital del sector retail

ESPAÑA

1



## La omnicanalidad

Es el concepto más importante en la actualidad en el mundo del retail. Desde el punto de vista del usuario, se entiende como la vía para que el usuario aproveche todos los canales existentes para comprar.

2



## Automatización, personalización y recomendación

La integración de tecnologías permite introducir mejoras en la experiencia de cliente, ofertas más personalizadas y cambios en los procesos.

3



## mCommerce

Está transformando el mundo del comercio, que ha pasado de considerar a los dispositivos móviles un enemigo de las tiendas físicas a un aliado.

4



## Click&mortar y Click&collect

La compra online y la recogida de los productos por parte de los clientes en la tienda es una tendencia clara.

5



## Big data y fast data

Los retailers usan de forma creciente las analíticas de datos para obtener un mayor conocimiento de los hábitos y gustos del usuario.

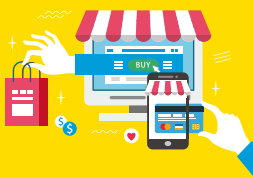
6



## El internet de las cosas

Empieza a ser una herramienta vital para los retailers, tanto para personalizar la información y las promociones como para rediseñar las tiendas.

7



## Retail "as a service"

Los servicios en la nube, unidos al resto de tecnologías digitales, hacen posible el desarrollo de modelos de venta y distribución bajo demanda.

8



## Las redes sociales

Dejan de ser únicamente herramientas de marketing para tener presencia a lo largo de toda la cadena de valor y convertirse en la base de un comercio social apoyado en la confianza.

9



## Convergencia off-on

Las diferentes tecnologías permiten a las tiendas físicas relacionarse mejor con el cliente. Al mismo tiempo, las tiendas online apuestan cada vez más por tener sus espacios físicos.

10



## Dispositivos y tecnologías en supermercados virtuales

Pulsadores en el hogar, soluciones de realidad virtual, beacons o etiquetas RFID están cada vez más presentes.

# El caso de éxito

## INDITEX: La apuesta por la tecnología

El gigante español de la moda se ha caracterizado por el uso avanzado y decidido de la tecnología digital. Un potente centro de datos, las etiquetas RFID, el big data, los algoritmos y el cloud son la base de algunas de las razones de su éxito empresarial.

### APUESTA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Inditex ha confiado en la venta por Internet como uno de los canales emergentes de distribución. Empezó comercializando productos de Zara Home y ropa de Zara en la Red, pero ha ido extendiendo el negocio online al resto de las cadenas del grupo (Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull& Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius y Uterqüe) y a un número creciente de mercados en el exterior. La compañía vende a través de Internet en 29 mercados y está prevista la entrada de su tienda online en otros países o enclaves de varios continentes durante 2016. A la vez, en España se ha convertido en claro líder de ventas de moda por Internet. Globalmente, y según estimaciones, el negocio digital de Inditex crece a un ritmo anual de dos dígitos y ha supuesto en 2014 un total estimado de 600 millones de euros, lo que equivale al 3,3% de la facturación del grupo en ese año.

En el caso del complejo mercado online chino, durante 2014 la empresa ha ampliado su presencia en Tmall, plataforma online propiedad del grupo chino Alibaba. Inditex llevaba cerca de un año vendiendo productos de Bershka y Pull&Bear en Tmall y los buenos resultados obtenidos y la situación de la plataforma (controla cerca de la mitad del mercado online del país con más de 100.000 marcas, entre ellas 2.000 internacionales) en el particular mercado chino, cuyos consumidores se sienten más cómodos comprando en portales locales, lo han convencido de apostar por la presencia de Zara, el buque insignia del grupo, en el mismo canal. Con esta decisión, Inditex quiere convertir a Asia en su motor de crecimiento también en el mundo online. Por otro lado, esta actuación no debería afectar a las ventas presenciales en el país, ya que Alibaba tiene una presencia enorme en partes de China que no se pueden considerar como mercado convencional. Se trata del mercado rural, en el que la situación económica de los usuarios ha mejorado notablemente en los últimos tiempos.



La venta por Internet en 2014

**3,3%**

de la facturación total

## CLOUD COMPUTING Y BIG DATA

**El modelo de negocio básico de la principal marca del grupo Inditex, Zara, es el denominado fast-fashion, que tiene como propósito innovar de forma continua en los diseños y adaptar en tiempo real las colecciones de ropa a las demandas y gustos de los usuarios. Desde que Zara detecta una necesidad y diseña y confecciona la correspondiente prenda hasta que llega a las tiendas transcurre un intervalo de tiempo (time to market) mínimo y mucho menor que el de sus principales competidores, lo que a su vez permite lanzar muchas más referencias al año. Esto supone un cambio de concepto: ya no hay colecciones sino una continua producción.**

Ese modelo de fast-fashion solo es posible gracias al uso intensivo de herramientas de cloud computing y de big data. La combinación de ambas tecnologías posibilita una gran fluidez en el conocimiento rápido de lo que quiere el cliente, así como diseñarlo y ponerlo a su disposición en un tiempo récord, monitorizando todo el sistema tecnológico en tiendas, logística y comercio electrónico, lo que hace que se conozcan en tiempo real las tendencias, la situación de los pedidos, el volumen de ventas, etc.

Mediante esas herramientas, apoyadas en los sistemas y redes internos, los gerentes de las tiendas, vendedores y empleados, que interactúan con los clientes y conocen sus preferencias y sus gustos, elaboran una encuesta continua y de primera mano sobre lo que está de moda. Esta información se sube a la nube en tiempo real, de forma que los especialistas en sus talleres lo convierten en diseños reales para enviarlos

al fabricante y que esté en la tienda en poco tiempo. Por otro lado, con una frecuencia diaria se analizan las cifras de ventas, que también están en la nube, mostrando a los diseñadores lo que se está vendiendo y lo que no, proporcionándoles una información complementaria que les permite afinar todavía más en lo que tienen que diseñar. Un punto importante en este apartado es el de garantizar en la nube los niveles de seguridad y privacidad que necesita una información tan sensible y crítica para la empresa.

## INTERNET DE LAS COSAS: EL USO DE ETIQUETAS RFID

Una de las primeras aplicaciones del Internet de las Cosas que ha puesto en marcha el grupo Inditex es la que tiene que ver con el uso de etiquetas RFID. Estas etiquetas, gracias al microchip que incorporan, almacenan información sobre el artículo al que se encuentran adheridas y, al ser activadas, emiten datos a través de señales inalámbricas que pueden ser recogidos por un escáner. Para Inditex, la implantación de las etiquetas en las tiendas supone que cada prenda tiene una identidad propia y garantiza una trazabilidad de la misma desde el almacén donde se guardan hasta su salida de la tienda como venta. Además, mejoran la eficiencia de las operaciones y del control del inventario, que es mucho más rápido e, incluso, puede obtenerse en tiempo real. Inditex es el retailer que ha logrado la aplicación masiva más exitosa de etiquetas RFID en su negocio, habiendo adquirido, por ejemplo, 500 millones de etiquetas en 2014.

## Y MUCHO MÁS. LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA

**El grupo Inditex, dentro de las inversiones centradas en el crecimiento y la expansión internacional, dedica un apartado a su actualización y modernización. En concreto, en 2014 invirtió 1.397 millones de euros para la transformación tecnológica de procesos, la modernización de la superficie comercial y la adaptación de las plataformas logísticas a los nuevos retos de la demanda.**

Como ejemplo de actuaciones en este capítulo, se pueden citar las siguientes:

- ★ **Data Center inaugurado en 2014**, tras una inversión de 1.000 millones de euros, que cuenta con 4.000 servidores, 100 kilómetros de cable y 13.000 kilómetros de fibra. Incluye una sala de operaciones donde se monitoriza todo la infraestructura tecnológica que facilita la comunicación entre tiendas, sistema logístico y plataformas de comercio electrónico (La Coruña).
- ★ **Instalaciones para la preparación de nuevas líneas de distribución** de Zara Home, que incluyen un silo completamente automatizado que hace posible una mayor eficiencia en la gestión de los tiempos de envío (Guadalajara).
- ★ **Show-room tecnológico**. Se trata de un espacio dedicado a la tecnología y la innovación en distribución y en el que se prueban los sistemas en proceso de implantación en la red de tiendas, así como otros en fase de desarrollo o prueba. Este espacio permite que los equipos comerciales se familiaricen con



Inversión en tecnología 2014

**1.397**

millones de euros

las nuevas tecnologías y desarrollos (cajas, probadores, etc.) y que los técnicos realicen pruebas en un entorno que se acerca al ecosistema de las tiendas reales (La Coruña).

- ★ **Red privada de WiFi que comunica todas las tiendas** entre sí y con la sede central, para gestionar la transmisión de datos que requiere la operativa de la compañía. La red cuenta con 20.000 antenas, integradas de forma discreta en los circuitos de iluminación, para garantizar la cobertura.
- ★ **Uso de algoritmos para automatizar los sistemas logísticos y optimizar los envíos**. Para su desarrollo, Inditex empezó a trabajar con el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en 2008.
- ★ **Desarrollo de experiencias piloto de probadores multimedia** en algunas tiendas, con la idea de extenderlos a todas en caso de que las pruebas resulten satisfactorias. El objetivo es reducir las colas que se forman ante los probadores, reducir los hurtos y en general agilizar el proceso.

## Referencias

### La nube

#### INTERFLORA ESPAÑA

<http://www.qualoom.es/clients-view/interflora/>

#### MULTIÓPTICAS

<http://www.prodware.es/noticias/856/multioplicas-lleva-a-cabo-una-renovacion-tecnologica-con-prodware>

<http://www.dataprix.com/empresa/exito/crm/multioplicas-lleva-cabo-su-renovacion-tecnologica-prodware>

#### LOVESAC

<http://www.netsuite.co.uk/portal/company/pressreleases/01-06-15.shtml>

[http://www.1to1media.com/weblog/2015/04/retailers\\_accelerate\\_their\\_jou.HTML](http://www.1to1media.com/weblog/2015/04/retailers_accelerate_their_jou.HTML)

#### WALMART

<http://www.infoworld.com/article/2890873/cloud-computing/walmart-doubles-down-on-openstack.HTML>

<http://www.itbriefcase.net/walmart-gets-in-the-cloud-computing-game>

#### VINOPREMIER.COM

<http://www.foroeconomiadigital.com/blog/casos-de-exito-en-ecommerce/>

<http://kuombo.com/vinopremier-la-expansion-de-una-tienda-online-de-vinos-al-mundo-offline/>

#### DABA

<http://www.prodware.es/empresa/casos-practicos/daba-nespresso>

#### HALLMARK CARDS

<http://www.retailcustomerexperience.com/news/hallmark-using-fujitsus-retail-as-a-service-solution/>

#### DOMINO'S PIZZA

<http://www.computerweekly.com/news/2240183707/Dominos-Pizza-plans-to-move-web-services-to-the-cloud>

<https://cloud.google.com/customers/dominos/>

#### MARK&SPENCER

<http://www.cio.com/article/2449646/cloud-infrastructure/the-real-cloud-computing-revolution.html>

<http://www.information-age.com/technology/cloud-and-virtualisation/123458362/marks-and-spencer-turns-cloud-cope-christmas-traffic-spike>

#### TRUK CLUB

<http://www.snaplogic.com/blog/cloudforce-chicago-2013-salesforce-knows-how-to-get-it-done/>

<http://globenewswire.com/news-release/2014/07/15/650601/10089316/en/Armanino-s-Cloud-Solutions-Empower-Successful-Chicago-Area-Technology-Companies.HTML>

#### BURBERRY CHAT

<http://www.businessoffashion.com/articles/ceo-talk/burberry-angela-ahrendts>

<http://fortune.com/2012/06/05/burberrys-angela-ahrendts-high-techs-fashion-model/>

<http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG9694181/Burberry-entrenched-in-the-digisphere.HTML>

#### ADIDAS

<http://www.businesscloudnews.com/2014/07/08/adidas-taps-microstrategy-sap-hana-for-big-data-insights-on-customers/>

<http://www.computerworlduk.com/news/it-vendors/adidas-improves-customer-insights-with-microstrategy-analytics-tools-3529396/>

## BURBERRY

<http://www.legaltechnology.com/latest-news/comment-the-luxury-of-open-innovation/>

<http://digiday.com/brands/burberry-became-top-digital-luxury-brand/>

## FALABELLA

<http://www.webretail.com.ar/nota/los-avances-de-falabella-en-materia-de-innovacion/id/3885>

<http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/giftapp-gana-el-primer-concurso-de-innovacion-abierta-de-falabella/>

<http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat2470025/Concurso-Innovation-Day>

# Mobile

## BURBERRY OMNICANALIDAD

<http://mashable.com/2012/09/24/burberry-regent-street-christopher-bailey/#PMEhLFMNmq4>

<http://risnews.edgl.com/retail-news/Burberry-Drives-Revenue-and-Loyalty-with-iPads89470>

## CARREFOUR C&M

<http://www.distribucionactualidad.com/guerra-de-precios-carrefour-plassat-en-la-hora-del-cliente/>

<http://www.retaildetail.eu/en/eur-europe/eur-general/item/15387-georges-plassat-%E2%80%9Cclicks-and-mortar-are-the-future%E2%80%9D>

## GUESS

<http://www.retailcustomerexperience.com/news/guess-deploying-ipads-to-better-serve-shoppers/>

<http://archives.thecontentfirm.com/securityfraud/guess-cio-on-ipad-trial-this-is-the-consumerization-of-it/>

## KOHL

<https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2015/07/16/the-surprising-way-smartphones-are-changing-the-way-we-shop/>

<http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2014/01/24/why-the-smart-use-of-big-data-will-transform-the-retail-industry/>

## MACY'S

<http://www.mobilecommercedaily.com/macys-belk>

<http://www.geomarketing.com/campaign/macys-x-seventeen-t-shirt-contest>

## MANGO

<http://www.distribucionactualidad.com/mango-anade-realidad-aumentada-su-app-con-scan-shop/>

<http://www.modaes.es/empresa/20141127/mango-potencia-su-apuesta-por-el-mcommerce-con-una-herramienta-basada-en-la-realidad-aumentada.HTML>

## EL CORTE INGLÉS APP

<http://www.europapress.es/portaltic/software/noticia-corte-ingles-lanza-nueva-app-facilitar-compra-online-supermercado-20141212131656.HTML>

<http://www.negocios.com/noticias/corte-ingles-triunfa-app-compra-30122014-1807>

## PRIVALIA

[http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-04-14/privalia-la-historia-de-dos-espanoles-que-crearon-un-gigante-de-500-millones-de-euros\\_1183561/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-04-14/privalia-la-historia-de-dos-espanoles-que-crearon-un-gigante-de-500-millones-de-euros_1183561/)

## STARBUCKS ORDER&PAY

<http://www.starbucks.com/coffeehouse/mobile-order>

<https://news.starbucks.com/news/starbucks-mobile-order-pay-now-available-to-customers-nationwide>

## STARBUCKS NEW YORK TIMES

[http://www.nytimes.com/2015/07/22/business/media/some-new-york-times-articles-to-appear-free-on-starbucks-app.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/07/22/business/media/some-new-york-times-articles-to-appear-free-on-starbucks-app.html?_r=0)

<http://www.abc.es/tecnologia/redes/20150722/abci-starbucks-cafe-newyork-201507221436.HTML>

## STARBUCKS PAGO MÓVIL

<http://www.xatakamovil.com/aplicaciones/starbucks-ya-permite-pagar-desde-su-app-movil-en-todos-sus-restaurantes-en-estados-unidos>

<http://www.fool.com/investing/general/2016/02/03/starbucks-is-winning-mobile-payments-and-its-not-e.aspx>

<http://www.marketingmag.ca/brands/why-starbucks-is-winning-at-loyalty-152974>

## WALMART PAY

<http://fortune.com/2015/12/10/walmart-mobile-payment/>

<http://www.computerworld.com/article/3014275/mobile-payments/walmart-pay-gives-retailer-strategic-advantage-building-off-existing-app.html>

## EL CORTE INGLÉS C&C

<http://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-corte-ingles-lanza-su-servicio-click-and-collect/aba0b983f8e638b685f7a1231777d3a3>

<http://www.modaes.es/empresa/20140626/el-corte-ingles-apuesta-por-la-estrategia-multicanal-y-pone-en-marcha-el-servicio-de-click-collect.html>

## TARGET

<http://www.retailingtoday.com/article/how-target-going-click-and-mortar-holiday>

<http://www.geomarketing.com/targets-click-and-mortar-one-quarter-online-sales-will-be-fulfilled-in-store>

## JOHN LEWIS

<http://www.johnlewis.com/inspiration-and-advice/access-wi-fi-in-our-shops>

<http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1099996/john-lewis-offer-free-wi-fi-stores>



# IOT

## MACY'S

<http://blog.beaconstac.com/2015/10/5-best-beacon-projects-and-what-they-could-have-done-better/>

<http://www.zdnet.com/article/macys-rolls-out-retails-largest-beacon-installation/>

## DECKERS

<http://www.rfidjournal.com/articles/view?12456>

<http://www.computerweekly.com/news/2240238156/Ugg-Australia-trials-RFID-smart-mat-to-digitise-its-stores>

## ZARA

<http://megatk.net/1/post/2015/04/el-secreto-de-zara-para-controlar-stock-etiquetas-rfid.html>

<http://www.expansion.com/2014/09/17/empresas/distribucion/1410945192.html>

## MC DONALD'S

<http://www.mobilemarketer.com/cms/news/software-technology/20338.html>

<http://blog.beaconstac.com/2015/05/best-of-beacons-this-week-mcdonalds-beacon-strategy-pushes-in-store-conversion-rate-to-20-percent-and-more/>

## LORD&TAYLOR

<http://www.geomarketing.com/lord-taylor-rolls-out-beacons-to-all-its-stores>

<https://www.swirl.com/powered-by-swirl-hudsons-bay-and-lord-taylor-become-first-major-department-store-chains-to-roll-out-beacon-technology-in-north-america/>

## CARREFOUR Y NISA

<http://www.nfcworld.com/2014/06/26/329979/carrefour-nisa-track-shoppers-via-bluetooth-beacons-trolleys-baskets/>

<http://awakke.com/15415/>

## REBECA MINKOFF

<http://www.theluxonomist.es/2015/03/16/llegan-los-espejos-magicos-y-los-probadores-inteligentes/dori-Toribio>

<http://realityi.com/2014/11/13/3-retailers-go-high-tech-smart-fitting-rooms/>

## BLOOMINGDALE'S

<http://www.trendhunter.com/trends/fitting-rooms>

<http://realityi.com/2014/11/13/3-retailers-go-high-tech-smart-fitting-rooms/>

## KOHL'S RFID

<http://www.rfidjournal.com/articles/view?11341>

<http://us.checkpointsystems.com/news-events/news-item/koahls-department-stores-deploys-checkpoint-systems-rfid-solutions-select-departments/>

## LEROY MERLIN

<http://www.elmundo.es/economia/2015/07/24/55b271a9e2704e0f1d8b45a5.html>

<http://www.ticbeat.com/innovacion/las-gafas-de-realidad-virtual-llegan-leroy-merlin/>

## TESCO

<http://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/8601147/Tesco-builds-virtual-shops-for-Korean-commuters.html>

<http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/case-study-tesco-virtually-created-new-market-based-on-country-lifestyle/story/214998.html>

## SORTI DISCAU

<http://www.marketing-movil-sms.com/marketing-codigos-qr/sorli-discau-primer-supermercado-virtual-de-europa-codigos-qr/>

<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/4107776/07/12/Sorli-Discau-instala-un-supermercado-virtual-en-la-estacion-de-Sarri-de-Barcelona.html>

## CARREFOUR BÉLGICA

<http://www.carrefour.com/current-news/carrefour-presents-%E2%80%9Cconnected-kitchen%E2%80%9D>

<http://retail-innovation.com/carrefour-trial-connected-kitchen/>

## AMAZON

<http://es.engadget.com/2015/03/31/amazon-dash-button/>

<http://www.amazon.com/b/?node=10667898011&sort=date-desc-rank&lo=digital-text>

## VENTE PRIVÉE Y JC PENNEY

<http://www.distribucionactualidad.com/smart-watch-vente-privee-y-jc-penney-todo-omnichannel-es-todo-para-todos/>

# Redes sociales

## NORDSTROM

<http://www.malls.com/news/news/why-nordstrom-s-digital-strategy-is-successful.shtml>

<http://www.thirddegreeadv.com/digital-success-lessons-from-nordstrom>

## FACEBOOK/SPRING

<http://www.telegraph.co.uk/technology/2016/04/12/facebook-messenger-launches-chat-bot-economy-to-take-on-apps/>

<http://fashionista.com/2016/04/facebook-bots-spring>

## KIK/SEPHORA

<https://www.kik.com/partners/>

<http://www.wired.co.uk/news/archive/2016-04/06/kik-chatbot-store>

<http://digiday.com/brands/see-kik-sephora-bets-messaging-apps-e-commerce/>

## HAWKERS

<http://marcaespana.es/actualidad/empresa/hawkers-c%C3%B3mo-triunfar-gracias-las-redes-sociales>

[http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-04-06/hawkers-gafas-de-sol\\_753986/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-04-06/hawkers-gafas-de-sol_753986/)

## SOLDIE/TOP SHELF STYLE

<https://www.vendhq.com/university/retail-trends-and-predictions-2016>

<http://techcrunch.com/2014/05/15/soldie-the-service-that-lets-you-shop-via-facebook-and-instagram-comments-raises-4-million/>

## LIKE2BUY

<https://www.clickz.com/clickz/news/2363070/like2buy-simplifies-shopping-on-instagram>

<https://www.jmfieldmarketing.com/web-marketing/instagram-meets-ecommerce-impulse-shopping-new-like2buy-app/>

## SOMBRERERÍA ALBIÑANA

<http://www.fundacionctic.org/sat/articulo-sombrereria-albinana-una-e-sombrereria-y-mucho-mas>

<http://www.lne.es/oviedo/2013/01/04/sombrereria-albinana-premio-nacional-comercio-interior/1349762.html>

## BERE CASILLAS

<http://www.webempresa20.com/libro-online/329-web-empresa-20-caso-practico-bere-casillas-ceremonia.html>

<https://granadaempresas.es/casos-de-exito/detalle/4910/bere-casillas-el-sastre-granadino-que-convirtio-su-nombre-en-una-marca-internacional-gracias-a-internet>

## DOVASE

<http://www.innovaspain.com/2275-dovase-artesania-que-nace-de-l>

<http://www.dovase.com/es>

## CARNICERIA DE BARRIO

<http://desenredandolared.com/2012/06/27/4-casos-de-buenas-practicas-de-emprendedores-espanoles-en-redes-sociales/>

<http://www.socialandsimple.com/6-exitos-de-pequenos-negocios-que-han-triunfado-en-internet/>

## ISLAZUL

<http://islazul.com/blog/nuevo-servicio-de-atencion-al-cliente-por-whatsapp/>

<http://www.revistainforetail.com/noticiadet/whatsapp-la-nueva-via-de-comunicacion-con-el-cliente/67291c16f7156c7dc81abb41775734c0>

## STYLINITY

<http://digiday.com/brands/new-app-pays-fashion-selfies/>

<https://socialcontrol.com/money-from-selfies-and-more/>

## INSTAGRAM

<http://www.puromarketing.com/42/23417/como-marcas-moda-estan-convirtiendo-instagram-plataforma-ecommerce.html>

<http://www.marketingdirecto.com/especiales/mobile-marketing-blog/32-marcas-que-estan-exprimiendo-todo-su-jugo-a-instagram/>

## ETSY

<https://www.etsy.com/es/>

<http://ecommerce-news.es/internacional/etsy-sale-bolsa-23860.html#>

## WALLAPOP

<http://es.wallapop.com/>

<http://www.genbeta.com/movil/wallapop-la-app-espanola-para-compraventa-de-segunda-mano-que-quiere-monetizar-la-calle>

## POPPLACES

<https://es.popplaces.com/>

<http://nosoloeconomia.com/marketplace-espanol-alquiler-espacios-por-dias/>

## LEROY MERLIN – COMUNIDAD

<https://comunidad.leroymerlin.es/t5/Bricopedia/ct-p/bricopedia>

<http://dircomfidencial.com/2015/07/20/noticia/leroy-merlin-crea-una-comunidad-digital-para-los-amantes-del-hazlo-tu-mismo/>

# Planes

## AGENDA DIGITAL PARA ESPAÑA

<http://www.agendadigital.gob.es/Paginas/Index.aspx>

[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9308](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9308)

<http://www.red.es/redes/sala-de-prensa/noticia/40-millones-de-euros-en-ayudas-para-que-las-pymes-y-autonomos-se-beneficien-d>

## PLAN INTEGRAL DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO MINORISTA DE ESPAÑA

<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Ayudas-al-Comercio-Interior/Descripcion-general-de-los-Planes/Paginas/Plan-Integral-de-Apoyo-a-la-Competitividad-del-Comercio-Minorista-de-España-2015.aspx>

## AYUDAS EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

<http://www.infoautonomos.com/ayudas-subsuenciones-autonomos/subsuenciones-al-comercio-minorista/>

## INICIATIVA INDUSTRIA CONECTADA 4.0

<http://www.minetur.gob.es/es-ES/GabinetePrensa/NotasPrensa/2015/Paginas/20151008-informe-industria4.0.aspx>

## ACCIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA

[http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/retail/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/retail/index_en.htm)

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-1407\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-1407_en.htm)

## PLAN BRITÁNICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

<https://www.gov.uk/government/publications/fixing-the-foundations-creating-a-more-prosperous-nation>

## INDITEX

<http://www.expansion.com/2014/11/19/empresas/distribucion/1416379803.html>

<http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/03/zara-triunfa-en-la-red-suma-30-millones-de-usuarios-al-mes-68121.php>

[http://economia.elpais.com/economia/2014/10/23/actualidad/1414044841\\_807117.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/23/actualidad/1414044841_807117.html)

<http://www.emprendemania.com/2015/06/el-secreto-de-zara-la-tecnologia.html>

<http://www.baquia.com/tecnologia-y-negocios/post/entry/emprendedores/2013-04-01-el-cloud-computing-es-uno-de-lo-pilares-del-exito-de-zara>

[https://www.inditex.com/es/media/news\\_article?articleId=150174](https://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=150174)

<http://www.muycomputerpro.com/2015/01/25/checkpoint-systems-inditex>

[http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2015/03/inditex-crece-en-2014-e-invierte-1.397-m-en-tecnologia-logistica-y-tiendas-37979.php#frameId=widget\\_bem&height=515](http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2015/03/inditex-crece-en-2014-e-invierte-1.397-m-en-tecnologia-logistica-y-tiendas-37979.php#frameId=widget_bem&height=515)

<http://www.axpe-blogs.com/uncategorized/el-increible-centro-tecnologico-de-inditex/>

<http://www.expansion.com/actualidad/economica/analisis/2016/03/11/56e1936fe2704e6c588b4575.html>

<http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/zara-2016-estrategia-comprar-por-smartphone-probadores-multimedia-mango-uniqlo/21663>