

PyME Y COMERCIO ELECTRÓNICO

*Cómo pueden desarrollar músculo los débiles
de 97 lbs para tener éxito*

Merrill Douglas

A veces la industria minorista parece un choque de titanes, con Amazon, Walmart, The Home Depot y otros luchando por la supremacía en línea y en los centros comerciales. Pero desde luego el panorama minorista también comprende innumerables empresas pequeñas y medianas: tiendas de moda, cadenas locales, tiendas especializadas, sitios de comercio electrónico prometedores y todas las combinaciones intermedias. Los minoristas pequeños tienen dificultades para competir con los gigantes. Pero entre los mejores contendientes, este desafío estimula el tipo de creatividad que podría llevar a una empresa a tener éxito.

Participación en el mercado a cualquier costo

Quizás el desafío más obvio que los pequeños minoristas enfrentan es la competencia de precios. Las empresas grandes negocian acuerdos preferenciales con proveedores y ganan clientes al ofrecer precios bajos durante eventos como el Prime Day de Amazon y las ventas del Black Friday.

“Las grandes empresas están trabajando duro para ganar participación en el mercado casi a cualquier costo. Las empresas pequeñas y medianas quedan excluidas”, comenta Steve Dowse, vicepresidente senior de gestión de productos de Blume Global, en Pleasanton, California. Blume opera una plataforma digital y aplicaciones que los expedidores, transportistas y proveedores de logística terceros (3PL) utilizan para administrar las cadenas de abastecimiento.

Los precios de oferta no son la única expectativa que Amazon y su clase han inculcado en los compradores. “El mayor desafío para cualquier minorista en este momento es, como mínimo, cumplir con las expectativas de envío gratuito de dos días que tiene la mayoría de los consumidores de comercio electrónico”, asegura Sean Mueller, vicepresidente de desarrollo de negocios y soluciones de Symbia Logistics en Edwards, Colorado.

Los minoristas grandes pueden entregar la mercancía en uno o dos días porque se dan el lujo de colocar inventario en todo el país. “Esto acerca el producto al cliente”, observa Steve Congro, director de tecnología de cumplimiento omnicanal de Saddle Creek Logistics Services, un 3PL de Lakeland, Florida.

Los grandes minoristas también tienen la ventaja de negociar tarifas de flete favorables, facilitando la oferta de envío gratuito o barato. “Un minorista en línea pequeño tal vez no pueda negociar sus tarifas, ya que no tiene el tipo de volumen que Wayfair o Amazon manejan”, señala Janet Vito, vicepresidenta de marketing y ventas de uShip, una plataforma en línea con sede en Austin que encuentra transportistas con espacio en sus camiones para los expedidores de artículos grandes.

La batalla por la participación en el mercado incluso impulsa a algunas empresas a ofrecer envío gratuito con pérdidas. Por ejemplo, Amazon utiliza las ganancias de su servicio de alojamiento en la nube, Amazon Web Services (AWS), para subsidiar el envío gratuito a sus miembros del servicio Prime.

Otro desafío para los minoristas pequeños y medianos es cómo obtener el reconocimiento de la marca y destacarse entre la multitud. No todos ellos disponen de los medios. Eso incluye muchas de las 100 tiendas físicas de muebles y decoración para el hogar que pertenecen a Design Collective, un mercado en línea basado en membresías con sede en Park City, Utah.

“Muchas de estas tiendas no saben cómo crear un sitio web o cómo enviar mensajes de marketing por correo electrónico”, señala Scot Pace, director de operaciones de Design Collective. Design Collective realiza esos trabajos para sus miembros, ayudándoles a llamar la atención localmente y dándoles una presencia nacional.

Las empresas pequeñas enfrentan un problema de marca cuando complementan sus propios canales físicos y de comercio electrónico al vender también a través de mercados en línea administrados por sus grandes competidores. “Podrá mover el producto, pero no ganará reconocimiento de marca”, dice Congro. Un consumidor que compra un artículo en Amazon Marketplace lo recordará de Amazon, pero es posible que no conozca el nombre de la empresa que lo produjo.

¿Para cuándo lo necesita?

Para satisfacer la demanda de envío rápido, algunos minoristas se acercan a sus clientes distribuyendo el inventario entre múltiples almacenes, a menudo operados por 3PL. Pero los minoristas también pueden descubrir que, a pesar del famoso efecto de Amazon, no todos los clientes necesitan un cumplimiento inmediato.

“Los minoristas no deberían irse a la ruina para perseguir ese enfoque”, comenta Congro. Más bien, deberían averiguar con qué rapidez sus clientes particulares necesitan sus productos. “Decida cuál será su acuerdo de nivel de servicio”, señala. “Pero lo más importante, asegúrese de que pueda proporcionarlo”. Dowse está de acuerdo. “Satisfacer las necesidades de un cliente no necesariamente significa llevar el producto allí al día siguiente”, argumenta. “El producto llega cuando lo necesitan”.

En algunas categorías, la entrega estándar prevaleciente es tan lenta que nunca se plantea el problema del servicio al día siguiente. “Muchas marcas de muebles son capaces de entregar el producto en ocho a 12 semanas”, señala Ashutosh Panchang, gerente senior de operaciones comerciales de Burrow, un vendedor de muebles tapizados con sede en Nueva York. Gracias a la construcción modular de sus productos y al empleo de transportistas de paquetería, Burrow puede surtir un pedido de un sofá, un loveseat o una silla, sin costo alguno por el envío.

Para los clientes que solicitan productos grandes y de gran valor a través de Design Collective, está perfectamente bien recibir un pedido en tres semanas. “Si hacen un pedido en una tienda en California y viven en Boston, entienden que hay tiempo de tránsito”, asegura Pace.

Design Collective utiliza uShip para transportar artículos grandes dentro de ese periodo. Para artículos pequeños, como almohadas o velas, la empresa realiza los envíos por medio de UPS.

Además de la entrega prometida, los clientes también esperan ser notificados de inmediato si algo sale mal. “Si no voy a recibir el libro que quería este fin de semana, avísame que no llegará”, dice Dowse. Los minoristas pequeños pueden abordar esas expectativas a través de plataformas de visibilidad como las de Blume’s, agrega.

Gastos de envío, servicio al cliente

Si bien los minoristas pequeños no pueden negociar tarifas bajas de la manera en que los expedidores gigantes lo hacen, pueden ahorrar dinero al trabajar con un 3PL. Ahora bien, si desean proporcionar entrega a domicilio con servicios exclusivos pueden trabajar con la plataforma uShip. “No seremos los más baratos, pero el servicio es asequible”, observa Vito. La empresa se enfoca en artículos grandes envueltos en mantas, que un transportista entrega en el sitio de elección del consumidor. El conductor realiza cualquier ensamblaje necesario y elimina los restos.

Si bien los transportistas en uShip por lo general licitan por las cargas, la empresa ha desarrollado un algoritmo de precios para el servicio de entrega al hogar. Este calcula una tarifa fija para el envío de un artículo hacia un destino en particular. El minorista puede usar esa cifra para calcular el cargo por el envío al comprador.

“O si quieren ofrecer envío gratuito o subsidiado, el minorista sabe exactamente cuánto costará con anticipación”, explica Vito.

Trabajar con uShip permite a las pequeñas tiendas que pertenecen a Design Collective hacer sus entregas en cualquier lugar de Estados Unidos, un servicio que de otro modo no podrían haber ofrecido. “Eso era un problema para muchas de estas tiendas”, recuerda Pace. “Estaban compitiendo con gigantes en línea que podían hacer envíos a cualquier parte del país”. Ahora el problema se ha resuelto. Y, si así lo desean, los miembros pueden ofrecer “envío gratuito”, calculado por uShip, en el precio del producto. Un punto competitivo donde los pequeños minoristas pueden sobresalir de manera natural es el servicio al cliente. El servicio es clave para la estrategia en Burrow, que trabaja duro para brindar a los clientes una experiencia fácil y placentera. “En cada punto, queremos entender cómo están comprando los clientes y qué consideraciones están haciendo, pero también cuáles son sus puntos débiles”, comenta el director de operaciones Steve Finnern.

La cadena de abastecimiento de Burrow apoya este esfuerzo para ofrecer una experiencia al cliente excelente. Considere, por ejemplo, un cliente que compra un sofá seccional y luego lo ve en su sala de estar, decide que en realidad le gustaría algo más grande, con los brazos en un estilo diferente. Una empresa de muebles estándar puede tardar de cuatro a 12 semanas en recuperar el sofá original y enviar uno nuevo. Pero la estrecha relación entre el equipo de experiencia del cliente, el equipo de la cadena de abastecimiento y el socio de fabricación y cumplimiento permite a Burrow dar una mejor respuesta. “Los cambios al producto se pueden facilitar rápidamente, con el mismo cronograma que el pedido original”, observa Panchang.

Es importante que los minoristas pequeños y medianos hagan que los consumidores se sientan geniales al comprar con ellos. “Podría ser un servicio al cliente exagerado”, señala Congro. “O a través de la personalización del producto, por lo que los grandes no son conocidos”. “Desde las pequeñas empresas hasta las grandes, la experiencia y la historia del cliente lo son todo”, asegura Mueller. “Es la manera en que se hace frente a las empresas grandes y se mantiene el crecimiento y las ventas satisfactoriamente”.

Aumentar la densidad de los datos

Entre las muchas ventajas que tienen los grandes minoristas, está el volumen de los datos sin procesar que generan todos los días. “El negocio de una empresa grande como Walmart y Amazon está impulsado por grandes cantidades de datos, que se utilizan para decidir cómo colocar el inventario cerca de los consumidores en cualquier parte del mundo”, dice Steve Dowse, vicepresidente senior de gestión de productos de Global Blume, un proveedor de tecnología de la cadena de abastecimiento. “Tienen mucha ‘densidad de datos’”.

Al tener menos clientes y transacciones, los minoristas pequeños carecen de la información que necesitan para realizar los análisis que permiten a las empresas percibir factores como los cambios sutiles en la demanda de los consumidores. Es ahí donde una plataforma tecnológica como la de Blume, que atiende a cargadores, transportistas y terceros a nivel mundial, puede ayudar. “Podemos reunir datos que hemos capturado de varias partes a lo largo de la cadena de abastecimiento para ensamblar

esa densidad de datos”, explica Dowse. Estos datos agregados dan a los pequeños minoristas la misma base para un análisis complejo que los minoristas grandes obtienen de sus redes.

Por ejemplo, al analizar los datos agregados, un minorista de tamaño medio con una carga de suéteres morados con destino a Chicago puede descubrir que una ola de frío repentina en el sureste ha aumentado la demanda de suéteres en Atlanta. Más datos extraídos de la plataforma de Blume pueden ayudar al minorista a determinar la forma más efectiva de interceptar algunos suéteres en el camino y enviarlos a Atlanta. “Sin ese conocimiento, esos suéteres morados terminarán en Chicago”, señala Dowse. “Entonces el minorista tendrá que conducir de Chicago a Atlanta, un ejercicio que consume más tiempo y es más costoso”.

La verdad sobre los 3PL con más recursos e influencia que muchos cargadores, las compañías de logística de terceros (3PL) ofrecen ventajas que ayudan a los minoristas pequeños a sostenerse contra sus competidores. Por ejemplo, el proveedor de muebles Burrow planea usar un 3PL para ampliar su huella de distribución a medida que aumenta su variedad de productos de asientos de sala tapizados para incluir alfombras, muebles y otros accesorios para cada habitación. En la actualidad, una planta de manufactura en Carolina del Norte fabrica los muebles modulares de la compañía y los envía a clientes en todo Estados Unidos. Cuando su catálogo crezca, Burrow dependerá de fabricantes en múltiples ubicaciones.

La compañía quiere entregarlos lo más rápido posible y organiza el cumplimiento de modo que un cliente que hace un pedido, por ejemplo, una sala, obtenga un sofá, sillas, mesas y alfombras, todo al mismo tiempo. “Estamos construyendo una red de distribución con un 3PL que nos permita satisfacer ambas necesidades”, comenta Ashutosh Panchang, gerente senior de operaciones comerciales de Burrow en Nueva York. “La tercera necesidad es la construcción de esta red de la manera más eficiente en términos de capital”.

Si un 3PL se mantiene en varias instalaciones ubicadas estratégicamente, Burrow puede acortar el tiempo de entrega de los paquetes y reducir el costo. Sin importar cuán lejos viajen los productos para llegar a los consumidores finales o tiendas físicas, un 3PL a menudo puede ayudar a un minorista más pequeño a reducir los costos de envío. “Los cargadores pequeños por lo general no tienen las tarifas de envío favorables o los contratos que suelen tener los 3PL”, dice Sean Mueller, vicepresidente de desarrollo de negocios y soluciones del 3PL Symbia Logistics. Para los minoristas que intentan proporcionar un servicio al cliente excelente, un 3PL puede ofrecer un trato especial con un servicio de valor agregado, como la envoltura de un producto en papel de seda y empacarlo en una hermosa caja con el logotipo del comerciante, o la adición de una nota escrita a mano.

Un 3PL también puede tener herramientas que ayuden al minorista a perfeccionar su estrategia de la cadena de abastecimiento. ¿Dónde debe mantener el inventario la empresa para reducir los costos de transporte? ¿Qué diseño de paquete le brinda al cliente una gran experiencia de desempaque? Finalmente, para un minorista pequeño que intenta convertirse en uno grande, un 3PL ofrece escalabilidad. “Podemos transportar de cinco a 100 pallets, o hacer crecer a una empresa de unos cuantos empleados a 50, o retroceder si el producto es estacional”, concluye Mueller. PíeAI asociarse con un 3PL, el vendedor de muebles Burrow puede ampliar su huella de distribución.

*Fuente: Inbound Logistics LatAm
Noviembre, 2019*

<https://bit.ly/2YyHfal>