

TRIBUNA

¿Vamos hacia el omnialmacén?

Ed Weenk

Profesor en Eada y consultor logístico



■ Últimamente se habla mucho del omnicanal. Dejados atrás los tiempos de antaño cuando todo era sencillo y para comprar en el supermercado bastaba con ir a su tienda. Para comprar ropa, ir al outlet más cercano. Posteriormente aparecieron las tiendas online, pero la idea era la misma: si quieres comprar libros online, debías acudir a la librería en Internet, si quieres comprar billetes, visitar la agencia de viajes en Internet. Pero hoy en día vemos cada vez más modelos híbridos, el llamado multicanal, en donde los tradicionales *brick-and-mortar* (ladrillo y mortero) disponen ahora también de su versión digital. De esta forma coexisten dos canales distintos, en muchos casos con gamas de productos diferentes, así como la política de precios o condiciones, y como consecuencia quizás también están dirigidos a públicos distintos.

La nueva ola que está por venir va aún un paso más allá. El concepto multicanal ya es antiguo y ahora tenemos que hablar de omnicanal: el 'cliente conectado' del futuro ya no distinguirá entre canales distintos, irá a la tienda para ver el producto, tocarlo, probarlo y luego,

El cliente del futuro ya no distinguirá entre canales. Irá a la tienda para ver y tocar el producto pero operará con su smartphone

desde la misma tienda, a través de su smartphone podrá sacar una foto para compartirla directamente con sus amigos para que lo valoren también y mirará si hay alguna oferta interesante del mismo producto en Internet, o en centrales de compra como Privalia. Por un lado, este comportamiento creará una dinámica totalmente distinta para el personal de la tienda y su relación con el cliente, pero en última instancia podría incluso cambiar totalmente el concepto y el papel de la tienda.

MODELOS LOGÍSTICOS EMERGENTES

Entre las diferencias de multicanal y omnicanal, es muy importante destacar las vinculadas al marketing y las ventas. Aspectos como gama de productos, políticas de precios, diseño de los puntos de venta o la experiencia del consumidor en los diferentes canales pueden ser relativamente sencillos si se trata de canales realmente 'en paralelo', en el más extremo de los casos incluso con públicos diferentes. Está claro que cuando hablamos de omnicanal todo cambia y entra mucho más fuerte el tema de la coherencia global comercial entre los canales elegidos.

Pero ¿qué podemos decir de la logística en este entorno? Creo que



ARCHIVO

hasta la fecha muchas empresas han probado con el método de ensayo y error. Algunos han escogido dedicar una parte de sus almacenes existentes para el negocio de siempre al comercio electrónico y otros han optado por montar un pequeño almacén por separado dedicado al canal digital. Ambos son conscientes de que el negocio multi u omnicanal a nivel logístico supone mezclar características de transporte y distribución con las de la paquetería.

Con volúmenes modestos no hay ningún problema y la coexistencia logística entre canales distintos es bastante manejable. Sin embargo, los retos aparecen cuando los volúmenes que se manejan empiezan a ser importantes y la empresa tiene que tomar decisiones de carácter más estratégico: ¿separamos las operaciones? ¿Integramos las operaciones? ¿Rediseñamos el

almacén? ¿Rediseñamos toda la infraestructura logística?

Los expertos dedicados al sector inmobiliario logístico aseguran que los almacenes tradicionales no sirven para este nuevo modelo, que habría que empezar a separar naves de baja rotación de las de

Los expertos del mundo del inmobiliario logístico aseguran que los almacenes tradicionales no sirven para este nuevo modelo

alta rotación, que el negocio en el futuro requiere almacenes con más altura, que se necesitarían plataformas satélite cerca de las grandes ciudades y grados importantes de automatización y mecanización en las operaciones, tal y como explicaba

El Vigía en su edición del pasado 8 de abril de 2013.

LA CLAVE ESTÁ EN LA FLEXIBILIDAD

Sin embargo, esto es sólo una opción y quizás es un poco prematuro para ya tenerlo tan claro. Las variables, además, cambian mucho en función del sector: no es igual una cadena de supermercados que una red de tiendas de ropa. Tampoco lo es una compañía que vende marca propia que otra que opera con marcas ajenas. No es igual vender productos más pesados y voluminosos que mercancía más pequeños. Si a eso añadimos las diferentes estrategias competitivas que pueden escoger las compañías, es muy probable que en el futuro veamos un abanico de posibles soluciones y diferentes modelos omnicanal.

Y además de los impactos sobre los almacenes, hay otros conceptos logísticos con los que se están

experimentando, como por ejemplo el *click-and-mortar*: entrega en la tienda física de pedidos hechos en la tienda online, lo cual simplifica no tanto el picking, pero sí la parte de transporte que ya no sería a casa del cliente. O un concepto como *merge-in-transit*, en donde varios productos de un mismo pedido pueden venir de almacenes distintos y ser consolidados cerca del cliente para facilitar una única entrega. Simplifica el almacenaje, pero introduce complejidad en transporte.

Está claro que todavía hay mucho por experimentar, empezando por la parte comercial, la tienda del futuro.

Quizás en el futuro las tiendas de algunos sectores sólo funcionarán como escaparate y las entregas se harán desde el almacén

Quién sabe, quizás en el futuro las tiendas de algunos sectores realmente sólo funcionarán como escaparate y las entregas se harán desde un almacén a casa del cliente. Así la experiencia del consumidor sí será omnicanal pero la logística ya no necesariamente, porque para ese modelo no hace falta mantener stocks importantes en las tiendas. ¿Quién sabe?

Por eso creo que la clave de momento está en mantener un buen grado de flexibilidad, sea cual sea la solución escogida. Flexibilidad para cambiar conceptos, para cambiar operativas, para cambiar incluso los modelos de negocio. Muchos apuntan a Amazon como gran ejemplo de cómo hacer las cosas en el mundo del comercio electrónico. Me parece bien, porque en muchos aspectos hacen cosas realmente llamativas en el buen sentido de la palabra: en EEUU, por ejemplo, han creado satélites cerca de las ciudades para facilitar entrega en el mismo día o han mecanizado sus almacenes. Pero no olvidemos que Amazon tiene muy poco de multi y omnicanal.

Una reflexión final sobre un tema muy ligado a los almacenes multi-u omnicanal que no se puede obviar: ¿cómo quedará el transporte en este entorno de entrega a casa de clientes? También aquí hay bastantes retos por delante, desde problemas de congestión en zonas urbanas que dificultan la fiabilidad de entregas, la distribución en horarios nocturnos o la coordinación con los destinatarios de las mercancías, mucho más compleja que con las empresas. O la logística inversa se convierte en otro reto importante, porque los consumidores suelen devolver bastante más los productos que las empresas.

En resumen, todos estos factores componen la logística de la última milla con la que muchos de los grandes operadores están padeciendo problemas. Estaremos atentos, porque ya empiezan a emerger interesantes iniciativas emprendedoras en este ámbito. ■