

DESDE DELIVERY DE COMIDA HASTA PRODUCTOS EN MULTITIENDAS:

Los retos de la última milla frente al nuevo consumidor 2.0 y su "culto" a la inmediatez

Una regulación poco clara, la alta competencia y las nuevas exigencias del consumidor han llevado a que las *startups* enfocadas al negocio del *delivery* sumen día a día nuevos desafíos. Para poder subsistir en el ecosistema local e internacional, fusionarse con empresas tradicionales, diversificar las propuestas de valor y tener al cliente como foco final serán factores clave a trabajar.

PAZ RADOVIC

En un mercado en donde los que ganan serán los que brinden una mejor experiencia de compra, los protagonistas de la última milla están conscientes de la única demanda de sus clientes: instantaneidad. A medida que los chilenos valoran más su tiempo, y tras el éxito de aplicaciones como Rappi y Uber Eats, la validación del negocio del *delivery* ha llevado a que día a día se sumen más emprendimientos de este tipo, que obligan a que se generen mejores propuestas de valor para no morir en un mercado lleno de actores.

La razón del éxito de este fenómeno se debe, principalmente, a la valorización del tiempo de las personas, mostrándose dispuestas a pagar más por ahorrarse el retiro de productos en el local o gastarse más de una hora comiendo en un restaurante. Así, si antes los consumidores del *retail* esperaban sus productos en un máximo de tres días en su domicilio, hoy incluso está la posibilidad de pedirlo en 90 minutos, una vez ya hecha la transacción *online*. "El cliente en Chile se acostumbró a un servicio muy rápido y muy bueno. El pensamiento es, ¿por qué si puedo recibir mi supermercado en una hora, no puedo recibir un chaleco o un equipo electrónico? Entonces, este es un mercado que va cambiando constantemente y el foco tiene que estar puesto siempre en el cliente final, mientras las *startups* y las empresas tradicionales tengamos claro eso, todo va a seguir funcionando", sostiene David Berdichevsky, cofundador de Muvsmart, una *startup* que realiza envíos de compras en *retail*.

OPERAR EN UN MERCADO SIN UNA REGULACIÓN CLARA

Tras la reciente polémica de Delivery Hero, Glovo y Rappi —quienes fueron denunciados por dos parlamentarios por faltas a la libre competencia ya que según ambas autoridades existiría una posible repartición geográfica del negocio entre la alemana Delivery Hero (que es el principal accionista de Pedidos Ya y tiene una participación en Rappi y Glovo) y Glovo— quedó demostrado que la regulación en el mercado de última milla no está del todo clara.

Para los abogados de Bofill Mir & Álvarez Jana, si bien aseguran que la ley es bastante amplia como para aplicarse a mercados dinámicos y cambiantes como este, sí será necesario adaptar los criterios que se usen para su aplicación por parte de la Fiscalía Nacional Económica (FNE), el TDLC y la Corte Suprema. "Esto resulta una oportunidad interesante para que la FNE analice más profundamente un sector de la economía que ha surgido recientemente y cuyo efecto en el dinamismo económico es innegable", señala Daniela Severin, asociada senior del estudio. De esta forma, afirma que tal como se está haciendo en la Comunidad Europea y en EE.UU., se debe estudiar el servicio de *e-commerce*, su posición de mercado y la aplicabilidad de los criterios tradicionales.

Sin embargo, considera que existe otra arista dentro de la regulación a la

LAS EMPRESAS TRADICIONALES Y SU CAPACIDAD DE ADAPTARSE

Frente a las actuales necesidades del cliente que van cada vez más en la línea de la rapidez, tanto las empresas tradicionales de última milla como las del sector de *retail* han tenido que iniciar una serie de cambios en sus estructuras para adaptarse a las nuevas demandas. Uno de ellos es Chilexpress, quienes aseguran que el "nuevo consumidor" está siendo mucho más exigente tanto en plazos de entrega como en flexibilidad, lo que los ha llevado a adaptar su logística invirtiendo en tecnología, infraestructura y nuevas alianzas. "A esta tarea, en que las empresas llevamos muchos años trabajando, se han sumado ahora nuevos modelos de negocios que incluyen dentro de su oferta la entrega inmediata. Debemos asumir en el futuro este y otros desafíos como es el manejo de grandes volúmenes de envíos, la sustentabilidad de las rutas y la planificación desde una propuesta integral que comprende bastante más aspectos que los logísticos", dice el gerente comercial de Chilexpress, Juan Pablo Sepúlveda.

Christian Diez, investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret), piensa que los negocios tradicionales requieren ajustarse permanentemente a las preferencias de los clientes y

definir en qué actividades se está creando valor, de manera que sean capaces de buscar socios que complementen sus servicios. "Está cambiando el dónde se acumula y analiza el conocimiento del cliente para adaptar la oferta. Estas aplicaciones empezarán a conocer mejor las compras que realizan las personas en diferentes tiendas, categorías, lugares y horas de consumo. Ningún *retailer* tradicional tiene información tan completa. Por ello, algunos han adquirido o lanzado servicios similares para diversificar su riesgo", afirma Diez.

Similar es la mirada del gerente general de Boosmap, Felipe Sutherland, quien coincide en que la transformación digital es un desafío clave en las compañías, así como también su capacidad de adaptarse en un mercado en constante cambio. "Esto, sin duda, obliga a las empresas tradicionales a elevar su estándar de calidad en muchos procesos de primer orden. Más que convertir un modelo de forma radical, lo importante es adaptarse a la necesidad del mercado, pues el que no se adapta, como en cualquier industria, probablemente termine quedando atrás o incluso muriendo", asegura el ejecutivo de la firma de servicios logísticos de última milla para empresas.

que se debe poner atención, que sería con respecto al uso de datos personales de los consumidores y a la protección de estos. "La utilización de plataformas para la provisión del servicio de última milla implica que el usuario debe compartir sus datos personales y a veces comerciales con diversas entidades, por lo que la regulación del uso de estos datos cobra mucha relevancia", advierte Guillermo de la Jara, socio del área Derecho Regulatorio y Libre Competencia, de Bofill Mir & Álvarez Jana.

LA DIVERSIDAD DE COMPETENCIA

Si bien la alta competencia del sector puede ser favorable para los consumidores, sus actores aseguran que muchas veces impacta en los precios cobrados, teniendo que buscar una diferenciación cada vez mayor con respecto a los otros competidores. En este sentido, el investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret), de la Facultad de Ingeniería Industrial de la U. de Chile, Christian Diez, sostiene que diversificar la propuesta de valor entre las empresas será clave para subsistir. "Existe poca diferenciación, lo que empuja a competir en precios, eficiencia de costos y operar con márgenes estrechos. No hay mucho espacio para tantos actores, a no ser que se especialicen por geografía, tipo de productos que entregan o nivel de servicio, ya que el

consumidor no usará ocho aplicaciones y servicios distintos para *delivery*", dice.

FUSIONARSE CON OPERADORES HABITUALES

Otro de los factores a trabajar es la interacción de nuevas *startups* con empresas tradicionales de última milla, firmas de *retail* y restaurantes en el caso del *delivery* de comida. Así lo cree Felipe Parragué, CEO del *e-commerce* de productos amigables con el medio ambiente, Denda, quien señala que es fundamental la colaboración entre empresas para apuntar a una mejor calidad de compra. "La irrupción de estas aplicaciones ayuda a que la última milla tradicional agregue innovación en sus procesos, además de colaboración con los otros actores y con los nuevos. Más que entrar al mercado, debemos crear alianzas con empresas del rubro que aún no están en el negocio, pero tienen toda la infraestructura para hacerlo", comenta.

Desde el rubro de la alimentación y las nuevas plataformas digitales, Verónica Jadue, gerente de comunicaciones de Uber Chile, considera que apoyar a los negocios de comida será clave en esta colaboración, buscando siempre nuevas formas de trabajo con ellos aunque también beneficiando a los repartidores. "En Uber Eats siempre colaboramos con los restaurantes asociados para incrementar el valor de su ne-

gocio y trabajamos para ofrecer la mejor experiencia en nuestra plataforma a los socios repartidores y a los usuarios que realizan los pedidos", destaca.

¿SE NECESITAN TANTOS ACTORES?

Una de las grandes interrogantes del futuro de este mercado, y a propósito de la alta competencia, es qué pasará con todos los competidores y si podrán efectivamente subsistir en el ecosistema ofreciendo los mismos servicios.

Para el director ejecutivo de UDD Ventures, Ángel Morales, la competencia es probable que se reduzca a dos o tres actores y serán los más capaces de fidelizar y generar alianzas. "Los que tengan más capacidad de adaptarse, de aguantar la competencia a través del esfuerzo financiero para poder comprar clientes, van a poder sobrevivir. También en la lógica de adaptación a los nuevos requerimientos del cliente final que es lo que en este nuevo escenario manda", proyecta.

Además, Morales advierte que esta situación no solo pasa en esta industria, sino que en gran parte de los sectores económicos, donde terminan siendo dos grandes compañías las que se quedan con todos los clientes. "En uno o dos años más va a quedar uno o máximo tres actores con mucha capacidad financiera para tener productos y precios competitivos", dice.



"Los que tengan más capacidad de adaptarse, de aguantar la competencia a través del esfuerzo financiero para poder comprar clientes, van a poder sobrevivir".

ÁNGEL MORALES, director ejecutivo de UDD Ventures.



"La denuncia resulta una oportunidad interesante para que la FNE analice un sector de la economía que ha surgido recientemente".

DANIELA SEVERIN, asociada senior de Bofill Mir & Álvarez Jana.



"No hay mucho espacio para tantos actores, a no ser de que se especialicen, ya que el consumidor no usará ocho aplicaciones y servicios distintos para *delivery*".

CHRISTIAN DIEZ, investigador del Centro de Estudios del Retail.

Cada jueves, la innovación toma cuerpo en El Mercurio