

El concepto Drive en España: las claves del éxito de iquodrive

Rodolfo de Castro

Gerusa Giménez*

Universitat de Girona

Resumen

Ante los nuevos formatos de venta electrónica, las cadenas francesas de distribución del sector del gran consumo llevan desarrollando, con notable éxito y aceptación, el concepto Drive (Auchandrive, Chronodrive, E.LeclercDrive). Este modelo de negocio no se trata de un simple servicio de entrega en tienda, sino un concepto que ofrece al cliente la rapidez y comodidad de la compra online, de una forma más barata y con mayor libertad. En contraste con el éxito de este modelo en Francia y en Reino Unido, España parece estar quedando al margen de este nuevo canal. En este artículo se presenta el caso de éxito de iquodrive, del grupo Bon Preu.

Factores como una clara identificación del cliente potencial, el diseño web, la eficiencia en la gestión de las operaciones, la oferta de productos ajustada al consumidor, la adecuada ubicación geográfica, la calidad de servicio y entrega, unidos todos ellos a una clara reducción de la estructura de costes gracias a su particular formato; han sido determinantes para convertir esta experiencia de compra en un caso de éxito pionero en el ámbito estatal.

Palabras clave: e-commerce, gran consumo, drive, distribución, dark store.

Códigos JEL: M1, M3.

* Autor de correspondencia. e-mail: gerusa.gimenez@udg.edu

1. Introducción

El comercio electrónico ha sido uno de los grandes protagonistas del sector de gran consumo (el que engloba los alimentos, bebidas y productos de uso cotidiano que compramos en los supermercados e hipermercados para consumir en casa) en España el 2016, según se desprende de las conclusiones del informe “Tendencias en la distribución 2016” presentado por la consultora líder en paneles de consumo Kantar Worldpanel, fuente oficial del Panel de Consumo Alimentario en los hogares del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente desde 1997. A pesar de que la cuota en España sigue siendo poco importante frente a otros países de nuestro entorno más próximo como Francia y Reino Unido (PwC, 2016), las compras online en España van aumentando progresivamente y suponen ya un 1,1% de la facturación del sector de gran consumo frente al 4,4% del mercado global o del 6,9% de Reino Unido y el 5,3% de Francia (Kantar Worldpanel, 2016). Este auge se puede atribuir en gran medida a la proliferación de plataformas digitales como Ulabox, Deliberry o Tudespena.com, los llamados *pure players* que únicamente utilizan el canal online para sus ventas, y que están marcando un camino al resto del sector tradicional en cuanto a usabilidad de la plataforma y valor añadido al cliente (Bardet, 2015). La generalización del uso de smartphones y tablets, así como la tecnología móvil 4G, son otro de los factores que influyen en este aumento de las ventas online.

La irrupción de Amazon España en el sector de la gran distribución, situándose como competencia directa de Carrefour, Mercadona o El Corte Inglés, quizás sea el revulsivo necesario que faltaba al sector para apostar claramente por el canal online. Amazon presenta una amenaza real y sus tentáculos abarcan cada vez más tipos de productos. Su poder de distribución crece día a día gracias a la usabilidad de su página web, la facilidad en el pago, así como su logística de entregas superrápidas (Montoya, 2016). Asimismo, Amazon continúa trabajando en la optimización del proceso de entrega probando la distribución de paquetería con drones, en coches de clientes y, últimamente, con puntos de recepción (los llamados Amazon Go i Amazon Pickup) basados en un modelo denominado Drive puro, donde es el cliente el que se acerca a recoger sus paquetes.

El hecho de que nuestro mercado online sea uno de los menos desarrollados a nivel europeo puede atribuirse a diversos factores como la preferencia del cliente por la compra física relacionados con la dificultad de cambiar los hábitos de compra, el buen tiempo generalizado en nuestro país y una excelente oferta física de proximidad que ha sabido equilibrar la relación calidad-precio (Díaz, 2017). A estos factores también se debe sumar la percepción de inseguridad en el comercio online, el miedo a proporcionar información personal en la compra o la posible dificultad para devolver los productos, entre otros (Loop Market, 2015). De todos modos, cada vez más, el sector de gran consumo en nuestro país, se percibe el comercio electrónico como un modelo de negocio que beneficia a todos los agentes, por ser un canal fácil, rápido y disponible para el consumidor; generando fidelidad y ventas adicionales al canal directo para los distribuidores; y capturando un comprador de alta calidad

que beneficia a los fabricantes. Hay que tener en cuenta que la generación *millennial* es actualmente el objetivo de todas las empresas y ellos son los responsables del impulso de los hábitos digitales y del uso de comparadores de precios como Carritus o Soysuper, pero también personifican la actual tendencia de compradores llamados ROPO (*Research Online-Purchase Offline*), así que ellos son el público a fidelizar.

Actualmente existen experiencias de éxito en la compra online de diferentes cadenas de distribución como las de E.LeclercDrive en Francia o Tesco en Reino Unido, donde la implantación de centros de recogida especializados, los llamados Drive puros, triunfa en estos países, ya que permite precios más ajustados frente a otros formatos menos eficientes.

En este artículo se presenta el caso de éxito de iquodrive, del grupo Bon Preu, que en diciembre de 2012 se lanzó a la primera experiencia del formato genuinamente Drive puro en el estado español.

Así, el objetivo de este artículo es explorar y comprender en profundidad el modelo Drive, identificando, en base a una revisión de la literatura, los factores clave para su éxito y analizando si estos se replican en el caso de iquodrive, basado en el formato Drive puro. El interés de este estudio de caso de éxito radica en que el modelo es aún poco analizado en base a experiencias prácticas en nuestro país.

En el siguiente apartado se describe el modelo Drive en el marco de referencia de los diferentes modelos aplicados por los operadores del sector del gran consumo, tomando como referencia clave los aspectos logísticos.

2. El modelo Drive

La expansión del uso de la tecnología digital, unida a un aumento de la intensidad de la competencia, ha obligado a una mayoría sustancial de empresas a introducir un enfoque de ventas multicanal. Para garantizar que sus productos sean más fácilmente accesibles para los consumidores, estas compañías buscan nuevos enfoques para el crecimiento y tratan de impulsar la competitividad mediante el desarrollo de sinergias potenciales entre los diferentes canales, y las empresas distribuidoras de productos de gran consumo no son una excepción (Lapoule y Cola, 2016). Estas empresas intentan combinar distintos enfoques para almacenar, recolectar y preparar los pedidos online, ya sea en almacenes dedicados o en la misma tienda; con diferentes modelos de entrega: entrega en el hogar, en la tienda o en un centro de recogida especializado. Estos últimos formatos (Gill, 2015) evitan tener que hacer entregas a domicilio y soportar los costes sustanciales asociados con la llamada “última milla” (Esper *et al.*, 2003; Hubner *et al.*, 2016), pero también presentan múltiples desafíos desde un punto de vista estratégico, logístico y de marketing.

Diversos autores (Colla y Lapoule, 2011; Fernie y Sparks, 2014; Palmer, 2005) han analizado modelos exitosos como el de E.LeclercDrive en Francia o Tesco en Reino Unido, y en ellos se destaca, como una de las claves del éxito, la implantación de almacenes que funcionan también como centros de recogida especializados, con

formato de *dark store* o tienda oscura. Estos establecimientos, a medio camino entre la tienda física y el centro de distribución, si bien difieren de las primeras en que no tienen clientes, no hay cajas ni material publicitario o promocional (Merino, 2016). Los pedidos son preparados en los *dark stores* para ser enviados o recogidos por los clientes (Treasure, 2014). El llamado modelo Drive puro, basado en la preparación del pedido en *dark store* y la recogida por parte del cliente, triunfa en estos países ya que permite precios más ajustados frente a otros formatos menos eficientes. En concreto, en el caso de Tesco, la automatización del proceso de preparación de pedidos se destaca como una de las claves del éxito (Wulfraat, 2014).

Si nos centramos en nuestro país, Alcampo fue la pionera en España en la adopción del modelo Drive puro en el año 2008, en el que invirtió seis millones de euros, pero con tan poco éxito entonces que acabó paralizándolo a la espera del momento adecuado. Posteriormente, contadas empresas han hecho avances en este sentido en nuestro país (Arce-Urriza, *et al.*, 2015), debido a que no consiguen explotar la estrategia concreta que deberá desarrollar el Drive puro. Este concepto no es un simple servicio de entrega en tienda, sino que supone un formato independiente que debe marcar su política de forma rígida, en cuanto a precios, coste de recogida, horarios o diseño de la página web, pero también en cuanto a los aspectos logísticos asociados a la preparación de los pedidos en el centro de recogida, *dark store*.

La logística en el e-commerce se articula en base a dos factores clave: el almacenamiento y la preparación de los pedidos, y el proceso de entrega a los clientes. Para cada uno de los factores se pueden identificar dos modelos de operación (Marouseau, 2005; Colla y Lapoule, 2012).

El primer modelo operativo para el almacenamiento y la preparación de pedidos consiste en recoger los productos directamente desde los lineales de la tienda, el llamado modelo *picking*. En el segundo modelo, los pedidos se preparan en un almacén o centro dedicado específicamente a esta tarea.

En referencia al proceso de entrega del pedido al cliente, este se puede realizar directamente a los hogares de los clientes o que sea el cliente el encargado de recogerlo (base del concepto Drive puro). Por consiguiente, es posible identificar cuatro modelos: entrega a domicilio desde un almacén, entrega a domicilio desde tienda, recogida por parte del cliente en la propia tienda, o recogida por parte del cliente en un almacén o centro de recogida dedicado, *dark store*.

La Figura 1 muestra esta clasificación, en base a algunos ejemplos del sector del gran consumo en Francia y España.

Figura 1. Modelos operativos de preparación y recogida en la logística del e-commerce



Profundizando en el concepto Drive, a continuación se describen sus variaciones, identificadas en la literatura (Fernie *et al.*, 2010):

- El Drive puro, establecimiento independiente también llamado *solo*, tienda tipo cajón exento o *dark store* y concebidos específicamente como almacén dedicado y punto de recogida situados en nudos estratégicos o en áreas de tránsito hacia grandes centros comerciales. Funciona como un almacén de dimensiones reducidas, donde los productos están organizados de forma optimizada para que los empleados puedan preparar los pedidos en un tiempo récord. Este formato ha sido adoptado mayoritariamente por operadores franceses como E.Leclerc, Chronodrive, Drive Intermarché o Auchandrive, y es el modelo por el que apuesta también la cadena catalana Bon Preu.
- El Drive adosado, también conocido como “hermano” o “attached”, se basa en situar un almacén gestionado de forma independiente con las referencias de mayor rotación cerca del supermercado de la marca, como complemento de la oferta tradicional. Su mayor ventaja es la aceleración de la preparación de pedidos al acotar los recorridos de los preparadores.
- El Drive mixto, también conocido como “tienda dentro de otra tienda”. En este caso el cliente accede a un punto de venta situado dentro del propio supermercado o en un acceso diferenciado. Los empleados de la tienda son los que seleccionan los productos del pedido en los lineales del supermercado y los entregan a los clientes en unas franjas horarias concretas. Tiene el inconveniente de que la productividad es mucho más baja que en el modelo

anterior ya que el empleado tiene que recorrer grandes distancias para recoger distintos productos. Este formato es el más desarrollado por los operadores ingleses como Tesco o Asda, así como en nuestro entorno (Eroski, El Corte Inglés, Carrefour o Alcampo).

De los tres modelos, el Drive puro parece el más interesante tanto para el distribuidor como para el cliente. Desde el punto de vista del distribuidor, el modelo permite competir contra los *pure players* y al mismo tiempo vender de forma más barata. Un centro de recogida Drive puro utiliza mucho menos espacio y mano de obra, mientras que los productos se venden al mismo precio que en la tienda habitual, por lo que el beneficio es significativamente mayor. Desde el punto de vista del cliente, la principal ventaja del modelo es el ahorro de tiempo, ya que puede ir a recoger el pedido cuando le convenga, y no estar ligado con horarios esperando en casa a que le entreguen el pedido, y sin pagar suplementos de ningún tipo.

Este modelo de apariencia *win-win* es aún muy incipiente en nuestro país, y aunque la irrupción en el mercado de Amazon pueda forzar a las grandes distribuidoras a entrar también en el modelo (como ocurrió en Francia con Auchan que en el año 2004 irrumpió en el mercado francés con Chronodrive), estas deberán esforzarse por optimizar sus costes logísticos, derivados del trabajo a tres temperaturas para los productos secos, frescos y congelados.

En el siguiente apartado se hace una revisión bibliográfica sobre los estudios existentes que recogen las claves para el éxito de este modelo Drive.

3. Revisión de la literatura: factores clave para el éxito del modelo Drive

A continuación se exponen los resultados obtenidos tras una revisión bibliográfica de los artículos que abordan la identificación de los factores clave para el éxito de los modelos Drive, también llamados Click & Collect, en el ámbito del e-commerce en el sector del gran consumo en general. En esta revisión únicamente se ha identificado un estudio donde se analizan las claves del éxito del modelo Drive en particular.

La Tabla 1 muestra un resumen de esta revisión, indicando en cada caso el ámbito geográfico del estudio y los factores clave identificados.

Tabla 1. Resumen de la revisión de la literatura

AUTOR (AÑO)	ÁMBITO	METODOLOGÍA	FACTORES CLAVE IDENTIFICADOS
Tanskanen, K.; Yrjola, H.; Holmstrom, J. (2002)	Finlandia	Experiencias directas de consumidores en el área de Helsinki.	<ul style="list-style-type: none"> - Densidad de población. - Fidelización del cliente. - Política de precios competitivos. - Eficiencia en las operaciones. - Envío rápido. - Web funcional. - Amplio número de referencias.
Marouseau, G. (2005)	Francia	Estudio empírico de supermercados franceses (G20, Intermarché, Hyper U, Leclerc, Marché-Plus, Télémarket, Ooshop, Auchandirect, Houra).	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio número de referencias disponibles. - Eficiencia en las operaciones. - Reducción de costes de entrega.
Colla, E.; Lapoule, P. (2011)	Reino Unido	Estudio de un caso de éxito (TESCO.com).	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio número de referencias. - Política de precios competitivos. - Web funcional. - Fuerte orientación al cliente. - Enfoque multicanal. - Eficiencia en las operaciones (preparación de pedidos en centros dedicados). - Baja rotura de stocks.
Colla, E.; Lapoule, P. (2012)	Francia	Estudio cualitativo del modelo Drive en base a entrevistas a empresarios del sector, <i>focus groups</i> de consumidores y consulta a fuentes secundarias.	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte orientación al cliente. - Enfoque multicanal. - Web funcional. - Ajuste del número de referencias a la demanda. - Política de precios competitivos. - Baja rotura de stocks. - Eficiencia en las operaciones (tiempos de preparación reducidos).
Wulfraat, M. (2014)	Reino Unido	Estudio de un caso de éxito (TESCO.com).	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de almacenes dedicados exclusivamente al cumplimiento de los pedidos online. - Inversión en sistemas de almacenamiento y preparación de pedidos (ASRS). - Controlar todo el proceso hasta llegar al cliente final. - Eficiencia en las operaciones (eficiente aprovisionamiento y gestión de stocks de los almacenes dedicados).
Hirogaki, M. (2015)	Japón	Encuesta a consumidores usuarios de supermercados online en Tokyo (400 respuestas).	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio sin gastos de envío. - Horario de entrega amplio. - Envío rápido.

Tras la revisión bibliográfica se destacan los siguientes factores como los más apuntados por los autores analizados:

1. Identificar y comprender las motivaciones y necesidades del comprador; es decir, un enfoque muy orientado al cliente final.
2. Ofrecer una experiencia de web con una alta calidad de diseño y ergonomía.
3. Desarrollar una logística diversificada, eficiente y orientada al servicio; en definitiva, buscar la máxima eficiencia en las operaciones.
4. Ofrecer una oferta diversificada de productos.
5. Aprovechar las ventajas del enfoque multicanal.

Así pues, el objetivo de este trabajo es analizar si los factores apuntados en la literatura son también clave en el éxito del caso de estudio y si se pueden identificar en él otros nuevos. En el siguiente apartado se presenta la metodología seguida para el estudio del caso iquodrive.

4. Metodología

Para conseguir el objetivo mencionado anteriormente se ha utilizado la metodología del caso usada habitualmente en el ámbito de gestión de operaciones para la validación y su posterior afinamiento de una teoría ya existente. En este caso particular, dada la frecuencia y la magnitud de los cambios en la tecnología y en los procesos de gestión, se justifica el uso de este método (Voss *et al.*, 2002). Asimismo la incursión de cambios radicales en conceptos clave, como son el *lean management* para la estrategia de operaciones o el comercio electrónico para la distribución, conlleva la necesidad de investigar con métodos más abiertos huyendo de los límites de cuestionarios y modelos confirmatorios.

En Voss *et al.* (2002) se citan tres puntos relevantes de la investigación de casos en la revisión de la literatura: (1) El fenómeno puede ser estudiado en su entorno natural y genera una teoría significativa y relevante a partir de la comprensión adquirida a través de la observación de la práctica real; (2) el método del caso permite responder a las preguntas de por qué, qué y cómo, con una comprensión relativamente completa de la naturaleza y complejidad del fenómeno, y (3) el método del caso se presta a investigaciones exploratorias tempranas, donde las variables son todavía desconocidas y el fenómeno no es del todo comprendido.

La metodología cualitativa de investigación en el caso de iquodrive ha sido la siguiente: En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura para identificar los factores clave del éxito del modelo drive puro en el sector de gran consumo en general. Además, se ha extendido la revisión a fuentes de información secundarias ya que el tema de investigación no está presente aún en los entornos más académicos. En segundo lugar, se ha seleccionado la empresa a estudiar cumpliendo con los objetivos del trabajo: iquodrive ha sido la elegida ya que es la primera que usa única

y exclusivamente el canal de compra por internet y recogida por parte del cliente en un centro dedicado tipo *dark store*, sin otra alternativa. En tercer lugar, mediante entrevistas semiestructuradas con responsables de la empresa y visitas a las instalaciones, y mediante uso de grupos de opinión de cliente a pie de los centros de recogida de Girona y Mataró, se han validado los factores clave identificados a partir de la revisión de la literatura y se han identificado otros factores que han determinado el éxito de esta empresa y no estaban contemplados en la literatura hasta el momento.

5. El caso iquodrive

iquodrive, del grupo Bon Preu, lanzó en diciembre de 2012 su primera experiencia del formato genuinamente Drive puro en el estado español, con una inversión de 300.000 euros por centro. Mediante la adopción de este formato, bajo el lema “La compra sobre ruedas” y su gran empeño, las ventas del canal ya representan un 1,5% de la facturación del grupo y ha conseguido aportar una propuesta de valor que ha fidelizado a sus clientes.

Los tres centros iquodrive analizados pertenecen al grupo familiar catalán de distribución Bon Preu, que actualmente cuenta además con 122 supermercados Bon Preu, 46 hipermercados Esclat y 40 gasolineras EsclatOil. El grupo posee una sólida experiencia en el mercado catalán y cerró el ejercicio económico de 2015 con unas ventas netas de 986,1 M€.

El modelo de análisis se basa en la metodología del estudio del caso para presentar la experiencia de estos centros iquodrive. La elección de esta metodología radica en que es la más adecuada cuando el objetivo planteado es explorar y comprender en profundidad el modelo Drive, aún poco analizado en la práctica. Se ha escogido iquodrive como caso de éxito, con la voluntad de difundir las prácticas Drive de esta empresa a la vez que identificar las claves de su éxito.

La marca iquodrive con su lema “La nueva manera de comprar fácil, rápida y cómoda” va penetrando en los hogares catalanes de manera imparable desde el año 2012 y tiene actualmente tres centros Drive en Cataluña situados en las principales carreteras de acceso a Girona, Mataró y Reus. Sus usuarios son, mayoritariamente, jóvenes con formación, con o sin hijos, convencidos con un servicio sencillo, rápido y práctico y que les ahorra mucho tiempo.

El sistema de compra que presenta iquodrive permite hacer las compras desde cualquier lugar donde haya conexión a internet. El cliente escoge día y hora (de lunes a sábado entre 9 h y 22 h) en el que quiere recoger su compra (a partir de las 2 h de la realización del pedido y hasta las 22 h del día siguiente) y la va a buscar con su coche. Tras identificarse con el número de compra o con la tarjeta cliente, en menos de 5 minutos un trabajador de iquodrive carga la compra en el coche. La compra se puede revisar y hacer cambios o devoluciones. El sistema es totalmente gratuito ya que los clientes solo pagan los productos que compran, sin importe mínimo de compra.

Los centros iquodrive son zonas de muy fácil acceso y claramente identificables por su colorido diseño (véase Figura 2). En todos los centros drive existe una zona de atención al cliente y una gasolinera EsclatOil con los precios más competitivos de la zona, que aún se abaratan más si se utiliza la tarjeta cliente de iquodrive o Bonpreu Esclat.

Figura 2. iquodrive de Girona



Este modelo está orientado a personas que disponen de poco tiempo, con vehículo propio y que aprovechan sus trayectos habituales para recoger su compra. Debido a que el proceso es muy rápido y no hay ni que bajar del coche, es un sistema especialmente útil para familias con dificultades para conciliar la vida familiar y laboral. El modelo soluciona los problemas que plantean otras opciones como el cargo extra por el servicio a domicilio, el importe mínimo de compra, la inseguridad en el horario de entrega o el estado de los productos recibidos.

El proceso de compra en este supermercado es el mismo de otras tiendas online: el cliente puede navegar en la página web sobre todos los productos clasificados por categorías. La información de cada producto se define por fotos, tamaño, peso, etc. Cuando el comprador decide adquirir una lista de productos (los productos usuales en la compra semanal de una familia) tiene que iniciar sesión en el sistema y agregar los productos en el carro virtual.

Cuando se termina el pedido, se propone la factura a cobrar. El coste de la lista de compras se sitúa en la media del sector (OCU, 2016) y no hay ningún cargo adicional

o un mínimo de cantidad a facturar. El centro de recogida drive es un *dark store* que se abastece de la misma forma que lo hacen en el caso del supermercado tradicional, es decir, mediante la generación de órdenes de aprovisionamiento y los parámetros marcados por la gestión del punto de pedido.

6. Resultados

Tras un estudio de las prácticas asociadas al modelo drive implantado, basado en las entrevistas semiestructuradas con los responsables de la empresa y en las opiniones de los clientes preguntados a pie de centro de recogida, se presentan los factores clave de éxito identificados en el caso iquodrive, algunos de ellos diferenciados respecto a otras propuestas drive.

6.1. Identificación del cliente

Desde un inicio la empresa Bon Preu tuvo claro el hecho de que su modelo Drive estaba enfocado a un tipo de cliente muy concreto, lo que le ha permitido definir claramente la propuesta de valor del negocio. Esta tienda virtual se centra en las personas que no quieren malgastar su tiempo en la realización de la compra semanal, porque consideran el valor de su tiempo elevado o porque sus principales preocupaciones están en otros temas: trabajo, familia u ocio. Este es el mensaje por el que apuesta el modelo y del que se hace eco la campaña publicitaria en prensa, televisión, y de manera muy intensiva en radio, medio muy consumido por todos aquellos que se desplazan en vehículo propio del trabajo al hogar.

Es importante tener en cuenta el poder adquisitivo y el nivel de formación de los usuarios potenciales del drive y su acceso a la red. Son personas familiarizadas con el comercio electrónico y utilizan el coche en su movilidad diaria, usualmente hacen la misma lista de compra y consumen regularmente los mismos productos. El perfil de los usuarios de iquodrive es actualmente el de personas trabajadoras, habitualmente mujeres, de entre 38 y 40 años, que viven en familias de 3 o 4 miembros. Por tanto, la propuesta de valor es el servicio de “disponer del tiempo” y el modelo nos asegura no perder el tiempo al estar en casa esperando el momento de la entrega del pedido, como sucede en los modelos de entrega a domicilio.

6.2. Diseño de la página web

Actualmente están registrados en la web de iquodrive más de 100.000 clientes, los cuales expresan un grado de satisfacción con la misma del 97% (según datos de la encuesta de satisfacción del cliente realizada por la empresa en el mes de mayo de este año, en base a una muestra de 439 usuarios). Para conseguir estos resultados, la ergonomía de la página web y un diseño de calidad son fundamentales. La carga

debe de ser rápida; la calidad de las fotos, buena, y la información de los productos, práctica y completa. En el caso de iquodrive es muy amigable, con navegación muy intuitiva y búsqueda automática de productos. Asimismo, dispone de la posibilidad de acceder a una lista de productos ya prefijada, con los productos preferidos y de consumo habitual, así como a todas las listas de la compra realizadas anteriormente.

Otra facilidad del diseño de la web es la agrupación en categorías de productos, ya que, además de las habituales (alimentación, bebidas, frescos, congelados, mascotas, bebés, etc.), también existen otras de gran demanda actualmente (dietéticos, eco, sin lactosa, sin gluten) o los relacionados con celebraciones concretas como Navidad. Asimismo todas las promociones están recogidas también en una categoría, siendo muy fácil su consulta. El cliente, además, dispone de toda la información asociada a sus últimos pedidos, pudiendo consultarlos en cualquier momento dándole la opción de confeccionar listas estándar de compra en función de diversos parámetros, según sus necesidades.

Otro aspecto importante del caso iquodrive es que la oferta de la cesta de la compra se realiza en base a la disponibilidad de los productos; es decir, si no existe disponibilidad de un producto, este aparece con un aviso de no disponibilidad temporal y, por tanto, no se puede incluir en la lista.

La compra en iquodrive también permite acumular puntos y obtener vales de descuento para futuras compras.

6.3. Eficacia del modelo de gestión de operaciones

La actividad principal para tener ventaja competitiva respecto a otras alternativas es ser más eficiente a nivel operativo: esto significa monitorizar las actividades operativas como son las operaciones de reabastecimiento de los estantes, las de *picking* de la compra de los clientes, la entrega a los clientes de los pedidos y otras actividades de soporte como la gestión de los niveles de stock o el conocimiento del comportamiento del cliente. Esta clara definición de las operaciones permite al sistema de información estandarizar el trabajo, mantener un ritmo de personal y asignar las tareas a realizar con el fin de nivelar las operaciones de gestión del almacén, el llamado *heijunka* (Womack y Jones, 2003; Rother y Shook, 2003).

El estudio de las operaciones que se llevan a cabo en un almacén han sido ampliamente estudiadas en la literatura (Gu *et al.*, 2007) y también se han desarrollado algoritmos para optimizar el espacio y el tiempo de operación. No obstante, para la toma de decisiones es clave tener toda la información recogida y los procesos claramente estandarizados y parametrizados. La generación de las operaciones a asignar a los operarios es la tarea clave del sistema informático que controla las órdenes de reaprovisionamiento, los pedidos de los clientes, el control del inventario y las órdenes de *picking* (diferencia principal respecto el modelo tradicional). El control de inventario tiene que ser estricto porque permite al cliente seleccionar los productos que realmente existen en el almacén, en la aplicación web, solucionando uno de los mayores inconvenientes como es el uso de productos sustitutivos cuando el inventario se rompe.

Esta asignación de operaciones permite optimizar los recursos humanos y también asegurar los niveles de servicio exigidos en la propuesta de valor. Existen modelos en la literatura destinados a optimizar estas asignaciones (Ernst *et al.*, 2004). El *layout* del edificio es también un aspecto fundamental en la optimización de los tiempos de *picking*. La codificación de todos los estantes, así como el control del nivel de stock de los productos, es clave para la entrada de datos en el sistema informático.

En base a toda esta información, iquodrive controla los niveles de inventario de cada producto en las estanterías y monitorea todas las operaciones que el personal tiene que hacer en el proceso operativo. Los productos secos se encuentran distribuidos en lineales de menor a mayor rotación y los productos frescos y congelados en cámaras de 2 a 4 °C, la fruta y verdura en cámara de 6 a 8 °C y los congelados a -25 °C. Hasta que el cliente no llega a las instalaciones de iquodrive, el producto no sale de las cámaras refrigeradas. Como resultado, los niveles de servicio de iquodrive son actualmente inferiores a las 2 horas desde la realización del pedido y de 5 minutos en la entrega.

6.4. Oferta de productos ajustada a las necesidades del consumidor

En la literatura se indica que el número de referencias en el modelo Drive oscila habitualmente entre 6.000 y 13.000 (Colla y Lapoule, 2012). La oferta de productos en iquodrive es muy ajustada a la demanda y actualmente es de más de 8.000 referencias, suficiente para mantener una oferta capaz de satisfacer todas las necesidades de los clientes, totalmente identificadas ya que se dispone de toda la información mediante la consulta de sus datos de consumo. Este factor permite configurar estrategias de marketing personalizadas. Otro aspecto que valoran los usuarios es que el sistema facilita la realización de compras meditadas, basadas en necesidades reales y evita compras impulsivas. Todos estos aspectos generan al usuario una cesta de la compra más valiosa que la de la compra física, hecho que el cliente de iquodrive valora muy positivamente.

Garantizar la calidad del producto fresco y de proximidad, identificándolo con el territorio, es, para iquodrive, otro aspecto fundamental del modelo, ya que el perfil de cliente de los centros drive valora muy positivamente este hecho.

Asimismo, iquodrive aprovecha toda información almacenada en sus bases de datos para adaptar tanto las políticas de aprovisionamiento de las referencias a cada uno de sus centros drive siguiendo un modelo más eficiente, como sus políticas de gestión de pedidos.

6.5. Ubicación geográfica

La situación geográfica del centro iquodrive es otro aspecto clave del éxito del modelo ya que la recogida de la compra la deben hacer los clientes, no existiendo la posibilidad del servicio de entrega a domicilio. El lugar escogido siempre se sitúa en nudo de comunicaciones (entradas de autopista, acceso a grandes centros

6.6. Calidad de servicio y entrega

La comodidad y rapidez del proceso de compra es otro de los aspectos más bien valorados por los clientes de iquodrive (según datos de la encuesta de satisfacción facilitados por la empresa y que también se desprenden de las encuestas a pie de centro de recogida realizadas por los autores del estudio). Una vez realizado el pedido, el único momento de contacto “físico” con el cliente es extremadamente corto y puntual. Es en este momento, el de la entrega de la compra, cuando los empleados de iquodrive deben asegurar el máximo nivel de servicio, intentando hacer de la experiencia de la compra el máximo de agradable y cómoda para el usuario. Para ello, los responsables de los centros iquodrive diversifican las tareas de los empleados con el fin de motivarles y proporcionarles una visión global del negocio, mostrando que todos los procesos son importantes (recepción de productos de proveedores, preparación de pedidos, resolución de imprevistos o no conformidades, limpieza del almacén y entrega de pedido a clientes) para garantizar una agradable experiencia de compra drive. El 98% de los empleados tienen contrato indefinido, lo que también ayuda a la identificación e implicación del trabajador con la empresa.

Cuando el cliente llega a las instalaciones de iquodrive se identifica con el número de su compra (que también ha recibido en su teléfono móvil por SMS) o con la tarjeta cliente. En este momento un empleado del drive recoge la compra asociada a este cliente y la introduce en el maletero del coche en un máximo de 5 minutos, sin que el cliente deba bajar del coche en ningún momento. También en este momento el usuario puede comprobar el contenido de las bolsas y hacer devoluciones o posibles comentarios o sugerencias a los empleados. Las compras se distribuyen en bolsas de plástico no retornables, evitando la gestión de envases retornables que puede complicar la vida al usuario.

Otro aspecto importante que el cliente valora de este servicio es la seguridad de obtener los productos que ha escogido, ya que en otros modelos de e-commerce se usa el producto sustitutivo, como alternativa a la falta de disponibilidad del producto original a la hora de la entrega. El riguroso control del stock hace imposible ofrecer productos sin disponibilidad.

Por último, los usuarios valoran muy positivamente el hecho que únicamente se paga en el caso de recoger el pedido, ya que a menudo les pueden surgir imprevistos laborales o familiares que imposibiliten la recogida de la compra el día y hora acordados.

6.7. Estructura de costes e ingresos del centro dedicado, o *dark store*

La estructura de costes e ingresos en el modelo iquodrive difiere del modelo tradicional. En cuanto a los ingresos, estos provienen de las ventas, teniendo en cuenta que los precios unitarios de todas las referencias son idénticos a los de cualquier supermercado del grupo. Al no existir ni un precio mínimo de compra ni un coste adicional por la venta online, es necesario entender el margen a partir de la otra cara de la moneda, la de los costes.

La diferencia en el coste directo de las operaciones del modelo tradicional respecto al de iquodrive, basado en *dark stores*, es el relacionado con la confección de los pedidos y con el cobro en las cajas registradoras, y son parejos el de las operaciones de aprovisionamiento y llenado de los estantes.

En cuanto a los costes indirectos existe un incremento en el mantenimiento del sistema informático, clave en el rendimiento operacional del supermercado, pero una clara reducción en los costes asociados a obsolescencia, desperdicio o robo del inventario, ya que la rotación de los stocks está garantizada y no es posible acceder a las instalaciones. A su vez, el coste asociado a los suministros como calefacción o iluminación es también inferior (iquodrive utiliza sistemas de iluminación por presencia). Pero la reducción de coste más importante que se quiere destacar es la originada por la eficiencia de las operaciones que se llevan a cabo en el almacén, que como ya se ha comentado anteriormente, mediante el *heinjuka*, se logra programar las operaciones a realizar por parte de los operarios en cargas de trabajo más pequeñas y alternarlas de forma que la secuencia esté orientada al servicio al cliente. Con una determinación clara de las operaciones a realizar y los criterios a imponer para priorizarlas, es posible eliminar desperdicios, muda, realizando las operaciones en momentos que añaden valor. Así, la asignación de las operaciones es un aspecto fundamental en la reducción de costes del modelo drive puro en un centro dedicado o *dark store* respecto al supermercado tradicional y un punto clave de su calidad, al deber gestionar tres diferentes temperaturas para los productos secos, frescos y congelados.

7. Discusión y conclusiones

Comparando los resultados obtenidos con las aportaciones sugeridas en la revisión de la literatura se puede afirmar que en el caso de estudio analizado se han identificado cuatro de los factores clave referenciados en la literatura, estos son: la clara identificación del cliente, el diseño de la página web, la eficacia del modelo de determinación y gestión de las operaciones del centro de recogida, *dark store*, y una oferta de productos ajustada a las necesidades del consumidor. Asimismo también se han identificado tres factores adicionales en la estrategia seguida en el modelo de iquodrive, también determinantes de su éxito; estos son: la ubicación geográfica escogida, la calidad del servicio y la entrega, así como la estructura de costes e ingresos del centro de recogida, tal y como han apuntado los responsables de iquodrive.

Se destaca que iquodrive parece haber optado por no aprovechar las ventajas del enfoque multicanal de manera consciente. Prueba de ello es la elección del nombre comercial para su estrategia de drive, iquodrive, claramente diferenciado de la marca Bon Preu o Esclat.

El modelo adoptado por iquodrive permite competir contra los *pure-players* en el negocio online, a la vez que vender más barato. El modelo también soluciona los problemas habituales de la compra de productos de gran consumo por internet y de entrega a domicilio como el cargo extra que ha de pagar el cliente, el importe mínimo

de compra requerido o la inseguridad del horario de entrega; pero también va más allá del inconveniente de los drive mixtos con sus marcadas franjas horarias de recogida en supermercados con un proceso de preparación de pedidos, *picking*, poco eficiente. Un centro de recogida con formato *dark store* y con diferentes condiciones de trabajo que en un supermercado habitual, con menos trabajadores, operaciones y procesos claramente identificados, secuenciados y optimizados, y con unos productos que se venden al mismo precio que en la tienda habitual, tienen como resultado un beneficio significativamente mayor.

Por último, cabe destacar las limitaciones del estudio aquí presentado, donde las relaciones de contingencia existentes podrían afectar a la generalización de los resultados, aunque pueden ser útiles para futuros estudios en el mismo ámbito.

Agradecimientos

Queremos agradecer a Anna Font Tanyà, responsable de comunicación y marketing de iquodrive (Grupo Bon Preu), por el apoyo brindado en la elaboración de este caso, así como por sus valiosos comentarios a este artículo.

Bibliografía

- Arce-Urriza, M., Cebollada, J., Villanueva, M., 2015, “An investigation of multi-channel shopping behaviour: evolution in a grocery retailer in Spain”. In: *Advances in Business and Management*, Vol. 7, pp. 111-120, NovaScience Publishers.
- Bardet, R., *La conquista online de la gran distribución en España*. [quoted 14 de octubre 2015]. <http://www.clubecommerce.com/es/actualidades/m/news/la-conquista-online-de-la-gran-distribucion-en-espana-5470>.
- Colla, E., Lapoule, P., 2012, “E-commerce: exploring the critical success factors”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, Issue 11, pp. 842-864. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590551211267601>.
- Colla, E., Lapoule, P., 2011, “Facteurs-clés de succès des cybermarchés: Les enseignements du cas Tesco.com”. *Décisions Marketing*; Jan-Mar 2011; 61; ABI/INFORM Collection, 35 pp.
- Díaz, O., *e-commerce de alimentación: la disrupción que no llega*. [readed 7 de mayo 2017]. <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/239872/informe-2017-del-mercado-de-ecommerce-de-alimentacion>.
- Ernst, A.T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., Sier, D., 2004, “Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models”. *European Journal of Operational Research*, Vol. 153, pp. 3-27. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00095-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00095-X).
- Esper, T., Jensen, T.D., Turnipseed, F.L., Burton, S., 2003, “The Last Mile: An Examination of Effects of Online Retail Delivery Strategies on Consumers”,

- Journal of Business Logistics*, Vol. 24, Issue 2, pp. 177-203. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00051.x>.
- Fernie, J., Sparks, L., 2014, *Logistics & Retail Management; emerging issues and challenges in the retail supply chain*. Kogan Page. 280 pp.
- Fernie, J., Sparks, L., McKinnon, A., 2010, "Retail logistics in the UK: past, present and future". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, Issue 11/12, pp. 894-914. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590551011085975>.
- Gill, L., *Le Drive et le Click & Collect développent le e-commerce*. [quoted 18 de febrero 2015]. <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/distribution-retail-croissance-e-commerce-click-collect-drive-201502.html>.
- Gu, J., Goetschalckx, M., McGinnis, L.F., 2007, "Research on warehouse operation: A comprehensive review", *European Journal of Operational Research*, Vol. 177, pp. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.02.025>.
- Hirogaki, M., 2015, "Key factors in successful online grocery retailing: Empirical evidence from Tokyo, Japan". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 26, Issue 2, pp. 139-153. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.071821>.
- Hübner, A., Kuhn, H., Wollenburg, J., 2016, "Last mile fulfilment and Distribution in omni-channel grocery retailing". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, Issue 3, pp. 228-247. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>.
- Instituto de Estadística de Cataluña. <https://www.idescat.cat/emex/> [readed 23 de marzo 2017].
- Kantar World Panel. *La gran distribución se reinventa al ritmo de los frescos*. [quoted 5 de octubre 2016] <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-gran-distribucion-se-reinventa-al-ritmo-de-los-frescos>.
- Lapoule, P., Colla, E., 2016, "The multi-channel impact on the sales forces management". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 44, Issue 3, pp. 248-265. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0159>.
- Loop Market. *El comercio electrónico y la industria alimentaria en España* [quoted 23 de marzo 2015]. <http://www.loopmarket.es/el-comercio-electronico-y-la-industria-alimentaria-es-espana/>.
- Marouseau, G., 2005, "Le système logistique, facteur-clé du succès des cybermarchés", *Logistique & Management*, Vol. 13, Issue 2, pp. 9-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/12507970.2005.11516841>.
- Merino, P., *Las nuevas dark store: los supermercados se pasan al lado oscuro*. [quoted 11 de senero 2016]. <http://ecommerce-news.es/actualidad/las-nuevas-dark-store-los-supermercados-se-pasan-al-lado-oscuro-35554.html>.
- Montoya, J., *El sector de la distribución responde a la amenaza de Amazon*. [quoted 22 de diciembre 2016]. <http://www.expansion.com/opinion/2016/12/22/585bb594ca47417d7e8b45c5.html>.
- OCU. *Supermercados: elige bien y ahorra más de 900 euros*. [quoted 27 de septiembre 2016]. <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/supermercados-2016>.

- Palmer, M., 2005, "Retail multinational learning: a case study of Tesco". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, Issue 1, pp. 23-48. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590550510577110>.
- PwC. *Informe Total Retail 2016*. [readed 7 de enero 2017]. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/total-retail-2016.html>.
- Rother, M., Shook, J., 2003, *Learning to see*. Lean Enterprise Institute.
- Tanskanen, K., Yrjola, H., Holmstrom, J., 2002, "The way to profitable Internet grocery retailing – six lessons learned". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, Issue 4, pp. 169-178. DOI: <https://doi.org/10.1108/09590550210423645>.
- Treasure, W., *The rise of the dark store*. [quoted 7 de febrero 2014]. <http://www.essentialretail.com/news/article/52f4e5e589fb5-comment-the-rise-of-the-dark-store>.
- Voss, C., Tsirikrisis, N., Frohlich, M., 2002, "Case research in operations management". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, Issue: 2, pp. 195-219. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>.
- Womack, J., Jones, D., 2003, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.
- Wulfraat, M., *Case study: Tesco's dot.com UK business model and lessons learned*. [quoted 3 de octubre 2014]. <http://www.canadiangrocer.com/blog/e-grocery-test-study-tesco%E2%80%99s-dot-com-u-k-business-model-and-lessons-learned-45135>.

Datos de los autores

Nombre: Dr. Rodolfo de Castro

Escuela/Facultad: Dpto. de Organización Gestión Empresarial y Diseño de Producto. Escuela Politécnica Superior

Universidad: Universitat de Girona

Dirección: Maria Aurèlia Capmany, 61. 17003 Girona

Teléfono: 699 642 016

Correo electrónico: rudi.castro@udg.edu

Nombre: Dra. Gerusa Giménez

Escuela/Facultad: Dpto. de Organización Gestión Empresarial y Diseño de Producto. Escuela Politécnica Superior

Universidad: Universitat de Girona

Dirección: Maria Aurèlia Capmany, 61. 17003 Girona

Teléfono: 683 389 930

Correo electrónico: gerusa.gimenez@udg.edu