ESTRATEGIA DE TRIANGULACIÓN EN EL SECTOR EDITORIAL

RENODO

ESTRATEGIA DE TRIANGULACIÓN EN EL SECTOR EDITORIAL

Un proyecto de

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Este proyecto ha recibido una ayuda del Ministerio de Cultura y Deporte

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE

Este documento es fruto de la integración de los resultados del grupo de discusión que se constituyó para debatir sobre la aplicación de una estrategia de triangulación en el sector del libro español -centrada fundamentalmente en el caso de la compra de libros y lo que esto supone en relación con el comercio electrónico y la distribución- con los trabajos de análisis y documentación que se aplicaron por parte de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR).

Para el desarrollo de este trabajo se ha contado con la colaboración de un grupo de expertos compuesto por profesionales de la librería, la distribución y la edición. Tal y como la FGSR viene haciendo, se invitó a un ponente principal para el lanzamiento de los debates del citado grupo; en este caso, la responsabilidad recayó en Arturo Álvaro (Logista).

Se ha optado por ofrecer una estructura simplificada en lugar de un enfoque discursivo.

La estructura que presenta es la siguiente:

0. Antecedentes

1. Planteamiento de partida

2. Problemas estructurales

3. Posibles soluciones

4. Desafíos

5. Una priorización de las actuaciones como base para los pasos siguientes

0.
ANTECEDENTES

Entre 2018 y 2019 la FGSR desarrolló un estudio[1] en colaboración con las cuatro principales asociaciones del sector del libro sobre las percepciones que los profesionales tenían sobre el pasado, presente y futuro del ecosistema editorial en España.

A partir de ese sistema de percepciones e imaginarios se consiguió elaborar una propuesta estratégica para acometer innovaciones en la formación de los profesionales y en la transformación de las organizaciones del sector. Una de las conclusiones de esta investigación era la necesidad de comprender los requerimientos que podían tener los nuevos lectores o nuevos consumidores en cuanto a la calidad de la experiencia de cliente.

Una de las vías de mejora de las expectativas de futuro del sector, tal y como fueron identificadas en este estudio, se refería a la necesidad de comprender la innovación desde la perspectiva de los profesionales del sector editorial tomando la referencia de la experiencia de los clientes; es decir, la conveniencia de aprovechar por parte del sector editorial las posibilidades que otorgan las herramientas digitales, que hoy están más al alcance de medianas y pequeñas empresas.

En la fase cuantitativa, que constituyó la etapa primera del trabajo de campo del estudio, se apreciaba un grado de acuerdo mayoritario en cuanto a la necesidad de enriquecer las capacidades del sector del libro para el diseño de experiencias de calidad, en la relación con los clientes en un entorno digital; es decir, en el caso de sus interacciones en internet (con los servicios web de las empresas).

No obstante, lo que caracterizaba en mayor medida el enfoque de este asunto en los resultados del estudio es el que la complejidad no se derivaba tanto de los desafíos puramente tecnológicos, sino de la forma de comprender adecuadamente a los lectores / consumidores. En la fase cualitativa se apreciaba la reiteración de opiniones sobre la capacidad de buena parte de los profesionales -especialmente en el caso de los libreros- para comprender a los clientes.

Entre los resultados que se han ido obteniendo por la FGSR durante el período previo de diagnóstico se encuentra como una de las "oportunidades" la formulación de nuevos modelos de negocio que primaran la relación con la calidad y el itinerario del cliente y que se orientaran al aprovechamiento de las fortalezas del sector editorial. Entre dichos activos se identificaron los aspectos relacionales en los flujos de trabajo: *dropshipping* (triangulación) y estrategias *omnichannel*.

1. "Visiones desde el sector del libro en la era exponencial" https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2020/03/Visiones-libro-era-exponencial-3.pdf

1. PLANTEAMIENTO DE PARTIDA

Cuando se ha planteado este esquema como materia de discusión entre profesionales del sector del libro, han emergido como materias prioritarias las relacionadas con la logística y la distribución de libros. La triangulación tiene una relación muy directa con las nuevas posibilidades que tienen los lectores para comprar libros a través del comercio electrónico y el papel de los establecimientos libreros que se encuentran en nuestras calles. Vinculados a este modelo de negocio surgen los términos "*dropshipping*" y estrategia de "triangulación".

En este esquema es crucial la variable del stock porque una librería puede ofrecer un libro en su tienda on-line sin tenerlo en su fondo o un cliente puede tener interés en un libro que no forma parte de la colección que se encuentra disponible en el espacio físico de la librería. El *dropshipping* implica que el cliente compra un libro y se establece que lo reciba en su casa, en la librería o en otro lugar de recogida. El comercio minorista no almacena una gran parte de los libros que ofrece, sino que transfiere las compras que recibe del lector y las especificidades de la entrega del libro al distribuidor, al editor o a un mayorista en general, quienes se responsabilizan, según el caso, de hacer llegar el libro directamente al cliente.

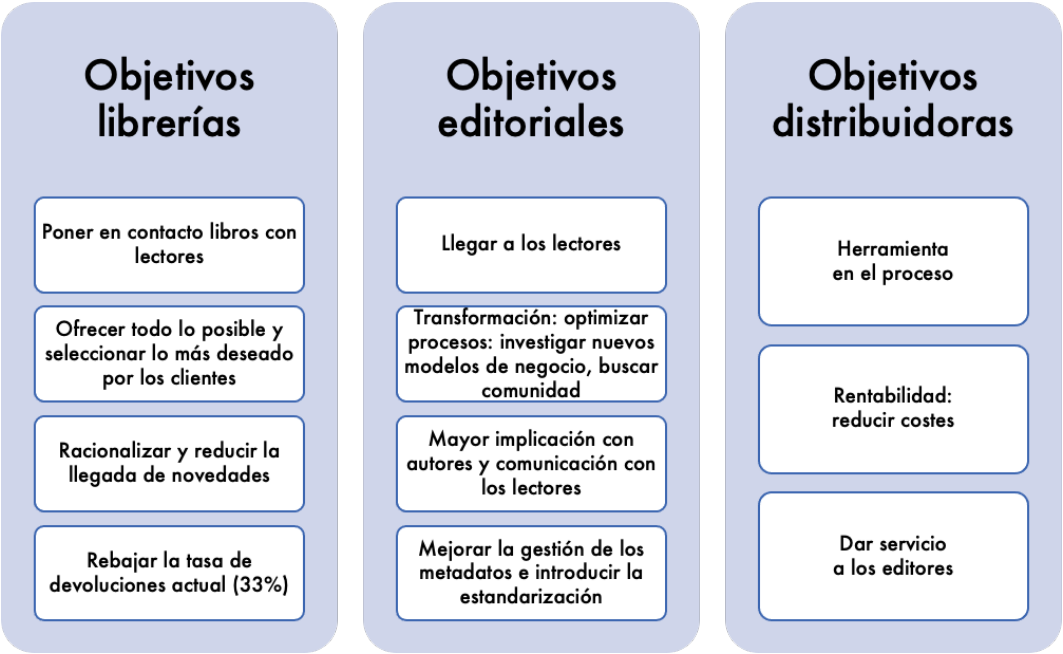
El punto de partida para este asunto debe tener en cuenta el crecimiento del comercio electrónico en España a lo largo de los años y su acelerada expansión desde los momentos de los confinamientos durante la primavera de 2020, lo cual estimuló la puesta en marcha de nuevas estrategias y la extensión de nuevos modelos de negocio que, como el de la triangulación, tampoco han avanzado aún mucho en el sector del libro. Esta falta de difusión puede deberse a diversos motivos, pero una observación somera del panorama permite señalar que entre las causas no se encuentra la falta de accesibilidad de herramientas (tecnológicas o de otro tipo) para su puesta en marcha.

En este estado de cosas, era necesario pensar sobre los objetivos de cada uno de los miembros de la cadena de valor para calibrar si esta estrategia es una buena solución, es algo que puede resolver problemas del momento o es un planteamiento adecuado para todas las partes a la hora de afrontar algunos de los desafíos que se habían diagnosticado en el estudio antes citado.

Lo primero que se ha establecido sobre las expectativas que tiene cada uno de los actores que intervienen en el comercio del libro es que no habría perjuicios a priori derivados de esta estrategia. Las librerías recurrirían a esquemas de este tipo para fidelizar a sus clientes y que no se desentiendan del canal librero como punto principal para la compra de libros. En este sistema, las librerías

son clientes de unos servicios logísticos (almacenamientos y envíos) que les permiten centrarse en la promoción, prescripción y venta de libros.

En las reuniones grupales y en las entrevistas individuales se han recogido opiniones sobre lo que serían los objetivos de editoriales, distribuidoras y librerías en este contexto de desafíos a los que la estrategia de triangulación trata de dar una respuesta. El resumen de estas conclusiones se refleja en el siguiente diagrama:



En las reuniones del grupo de trabajo se han identificado dos ámbitos: desafíos y soluciones con los que se relaciona la triangulación:

1. Problemas estructurales que resolver (falta de comunicación en el seno de la cadena de valor y con lectores, la alta tasa de devoluciones, el excesivo stock o poder competir con grandes plataformas como Amazon y resto de GAFA).

2. Posibles soluciones: la impresión bajo demanda (POD) + dropshipping > problemas y beneficios.

2.
PROBLEMAS ESTRUCTURALES

En este breve epígrafe se recoge una visión muy sintética sobre el diagnóstico que se fue planteando al avanzar los trabajos con los profesionales de la industria del libro.

Se partió por la constatación de que ha cambiado la forma de leer, de buscar y comprar libros; y también la relación entre los distintos agentes de la cadena de producción.

En la conversación en torno al diagnóstico se señaló que han surgido "nuevas cadenas de valor," y también que hay nuevas herramientas que no se están usando por parte de un "sector que está muy desactualizado". Frente a este desafío, sería posible aprovechar iniciativas de modernización con unos fondos públicos que ahora pueden ser accesibles.

No obstante, si los engranajes básicos de la cadena están obsoletos, no se puede cambiar porque en algún momento fallará en la ejecución de un determinado proceso.

Hay una falta de comunicación entre librerías, editoriales y distribuidoras y, cuando existe, surge el problema de que cada editorial comparte la información de una manera distinta. Parece necesario hacer un ambicioso esfuerzo por mejorar la estandarización.

En los debates se habló sobre la falta información suficiente, tanto en venta como en distribución, además de la debilidad de la coordinación entre editores y distribuidores.

3.
POSIBLES SOLUCIONES

Se plantean dos métodos dentro de la estrategia de triangulación: la impresión bajo demanda (POD) y el *dropshipping*. La propuesta es que en el caso del mundo del libro interesa potenciar las ventajas del *dropshipping* con otro método específico de la industria del libro como es el sistema de impresión bajo demanda, de manera que cuando hablemos de estrategia de triangulación en el supuesto que nos ocupa se tengan en cuenta las especificidades de este sector.

Así pues, se pasa de una visión de la triangulación como un recurso para el comercio minorista vinculado al comercio electrónico a una propuesta que se centra en la respuesta de las librerías ante la visión actual de los lectores -en el contexto de una Internet para el consumo de todos los libros vivos en los catálogos editoriales- recurriendo a la impresión de un ejemplar y la entrega delegada en el "*dropshipper*" cuando y donde requiera el comprador.

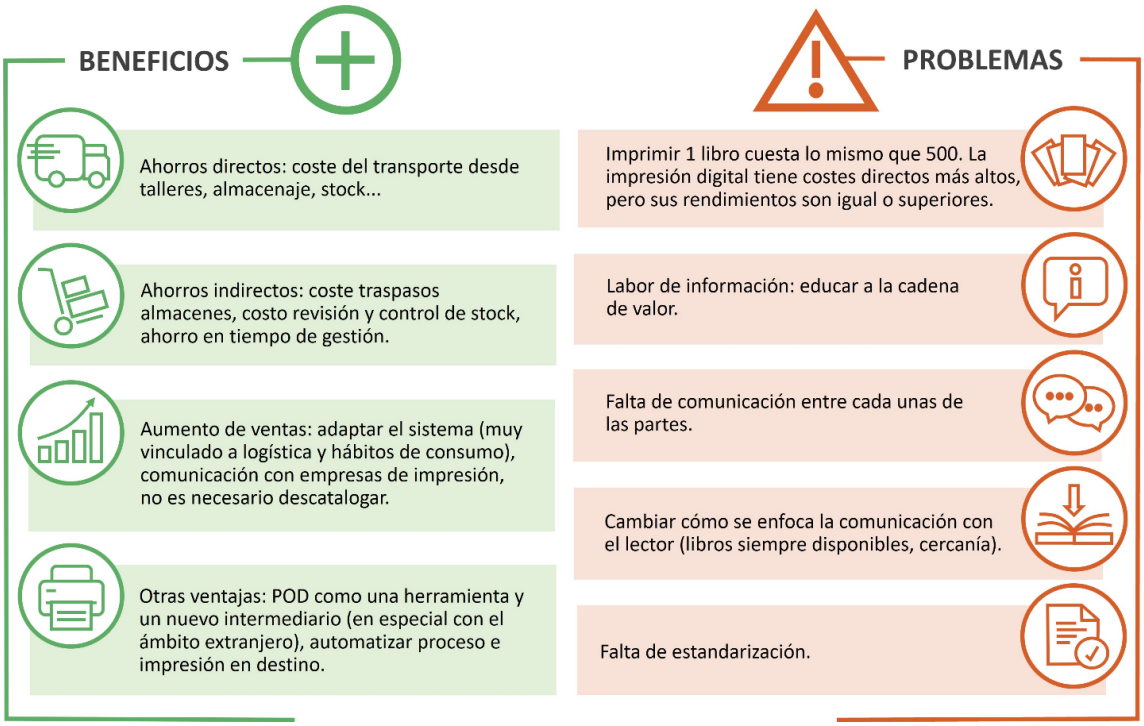
Por lo tanto, podemos inventariar los requisitos de este sistema:

- Digitalizar el 100% del fondo de catálogo.
- Fidelizar a los lectores en librerías (físicas).
- Optimizar la comunicación con proveedores de servicios.
- Extender la implantación de nuevas reglas de estandarización (formatos físicos e ISBN).
- Mejorar la gestión de comunidades de clientes (no sólo en el ámbito más cercano).
- Racionalizar el flujo de publicaciones y novedades en librería.

Los dos pilares a tener en cuenta en torno a la solución de este modelo de negocio en el que se integra la impresión bajo demanda se pueden centrar en dos vertientes:

- Disponibilidad
- Visibilidad

Un análisis del papel de la impresión bajo de demanda en el marco de una estrategia de triangulación fue facilitado por Arturo Álvaro (ponente de este grupo de trabajo) en esquema que se puede sintetizar del modo siguiente:



En este esquema, la impresión bajo demanda parece tener un papel estrictamente instrumental, como una herramienta que puede mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta en el marco de estrategias de triangulación.

La valoración de la correlación de la impresión bajo demanda con el "*dropshipping*" en el sector del libro fue resumida así:

- Su principal problema es que hay que decidir si es el cliente o el editor quien tendría que asumir el coste de transporte. Ante esto es posible reeducar e informar al lector. Se puede manejar una nueva taxonomía de lectores, que implique establecer condiciones diversas en función del diferente tipo de relación de cada comprador con las librerías y con los catálogos editoriales.

- Segundo problema: se corre el riesgo de que el lector pierda la experiencia de acudir físicamente a una librería y conocer nuevos títulos, tanto en el caso de la serendipia en torno al encuentro con los libros expuestos, como los hallazgos por recomendación de la librería.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, para identificar prioridades y perfilar pautas de actuación en el marco de una estrategia de triangulación, se trabajó con el siguiente esquema (ámbitos de atención y propuestas planteadas dentro de cada uno):

A. Reducción de costes

1. Establecer un filtro exigente sobre lo que se edita en papel
2. Digitalización: POD 1X1
3. ISBN distinto para POD
4. Pacto para reducir progresivamente el flujo de novedades
5. Integración de estructuras de logística
6. Unificación logística de pymes
7. Incentivar la menor devolución de las librerías
8. Racionalizar el transporte
9. Colaboración en los servicios de transporte
10. Información previa al lanzamiento de novedades
11. Más porcentaje de descuento por menos volumen de devolución
12. Más puntos en licitaciones públicas a eficientes
13. Más puntos en subvenciones públicas a eficientes
14. Digitalización del 100% del catálogo
15. Sistemas de producción que valoren calidad/tiempo/precio

B. Mejorar la comunicación entre los miembros de la cadena de valor

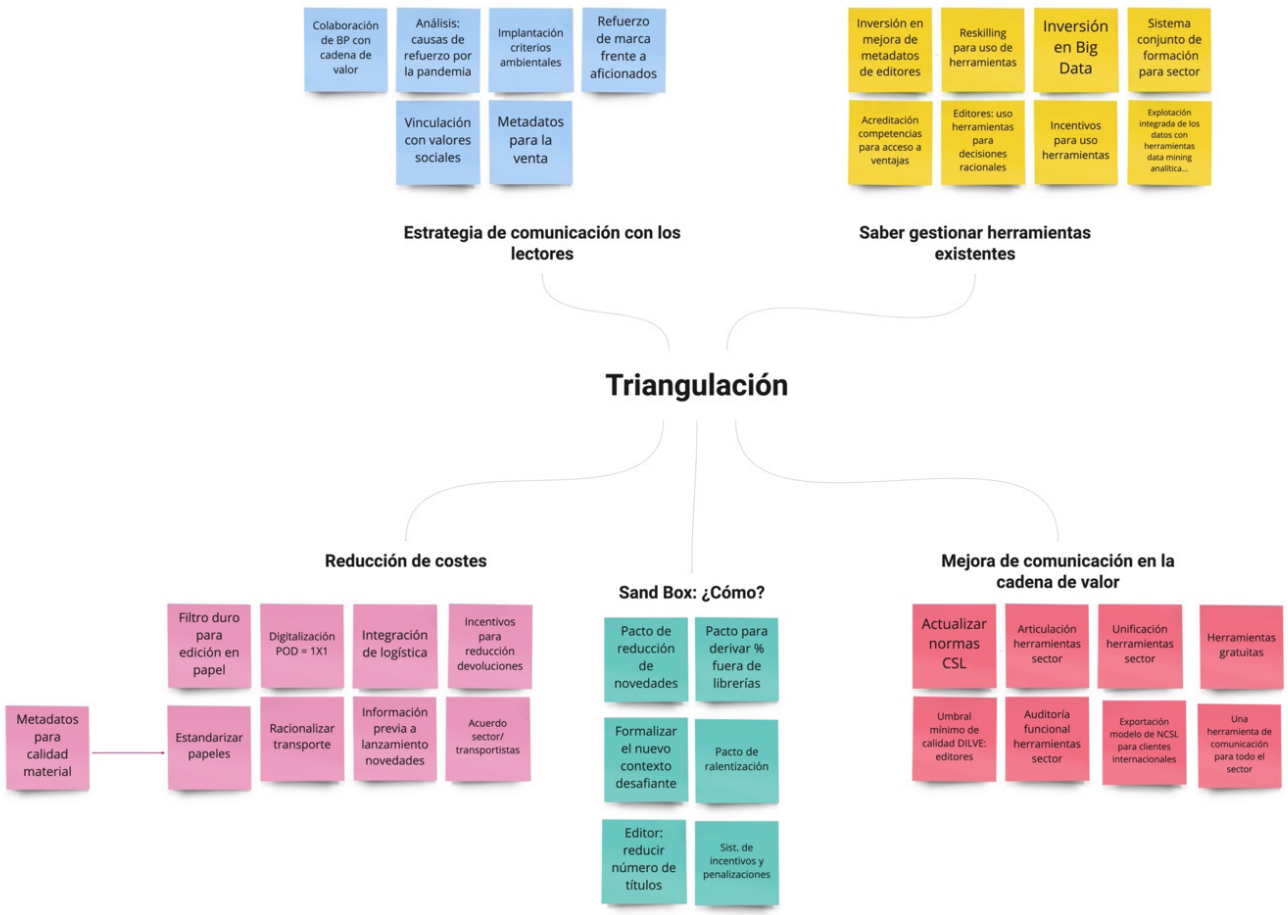
16. Actualizar las Normas CSL
17. Medidas de exigencia de cumplimiento de Normas CSL
18. Articulación de las herramientas (DILVE/SINLI/CEGAL...)
19. Unificación de las herramientas (DILVE/SINLI/CEGAL...)
20. Lanzamiento de herramientas (DILVE/SINLI/CEGAL...) iberoamericanas.
21. Exigir calidad mínima en DILVE para editores
22. Establecer barreras de entrada y permanencia vinculadas al trabajo de calidad
23. Auditoría funcional de todas las herramientas sectoriales
24. Reskilling entre profesionales del sector en uso de herramientas
25. Exportación de modelo integrado de NCSL para clientes internacionales
26. Integración de distribuidores con productores
27. Lanzar estrategias comunes hacia la sociedad
28. Garantizar información real sobre la disponibilidad de títulos

C. Potenciar, segmentar e integrar la estrategia de comunicación con los lectores

29. Colaboración entre las bibliotecas públicas y el sector del libro
30. Análisis de percepción de lectores jóvenes sobre las librerías
31. Analizar por qué el libro salió reforzado en la pandemia
32. Implantar criterios medioambientales
33. Vincularse con valores sociales
34. Ser garantes de criterio y calidad para poder transmitirlo
35. Reskilling en herramientas en redes (Tik Tok y Twich)
36. Marketing de contenidos
37. Recolocar al libro en el centro de la realidad social

D. Saber gestionar herramientas que ya se poseen

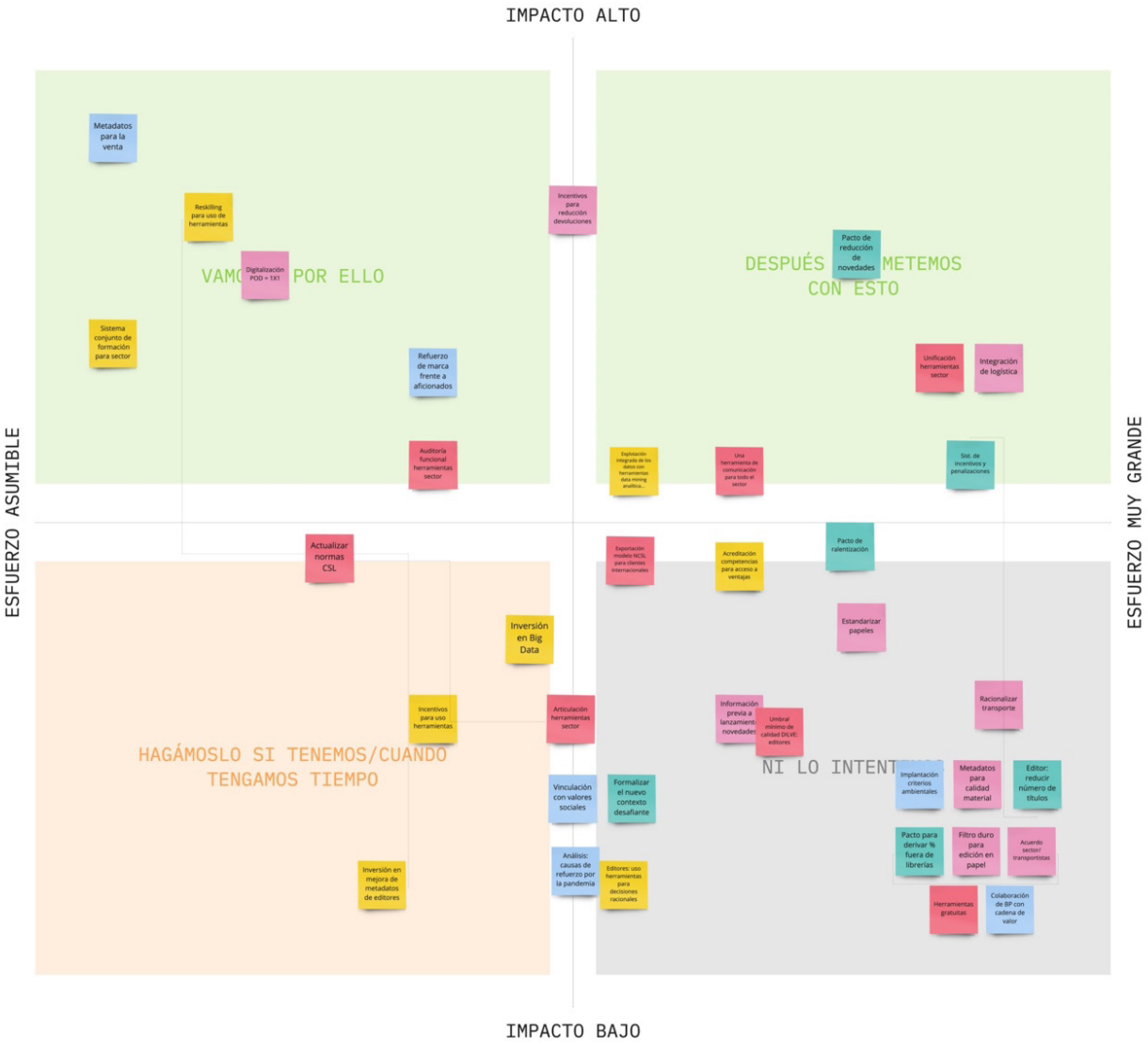
38. Insistir en las ventajas de usar las herramientas actuales
39. Inversión en mejora de metadatos por parte de los editores
40. Buscar incentivos que hagan su uso imprescindible
41. Facilitar al máximo el acceso y uso
42. Comunicar que los metadatos bien gestionados hacen vender
43. Inversión en sistemas de gestión de información comercial
44. Inversión en Big Data
45. Reskilling en uso de este tipo de herramientas
46. Cursos conjuntos para editores, distribuidores y libreros
47. Formar en gestión de POD
48. Reformular el sistema de formación
49. Ofrecer un sistema compartido de capacitación
50. Acreditación de competencias como requisito de acceso a beneficios
51. Servicios de publicaciones AAPP liderando con el ejemplo
52. Editores: saber analizar datos para tomar decisiones racionales
53. Curación y mantenimiento del acervo digital de cada editor



A partir de este panel de trabajo colectivo se produjeron debates en torno a la utilidad de cada una de estas ideas. Por una parte, se discutió el impacto relativo que tendría cada una de las propuestas desde la perspectiva de la implantación de estrategias de triangulación. Desde un esfuerzo por situarse en una posición realista también se trabajó en cuanto al grado de factibilidad de cada una de las ideas.

Desde un diálogo en torno a impacto y factibilidad se llevó a cabo una evaluación colectiva en el tablero que se reproduce a continuación. Se trataba de aportar una orientación en cuanto a la decisión de priorizar en función del impacto y el grado de esfuerzo que cada medida implicaría para los profesionales que se plantearán emprender un plan de implantación en este sentido.

PRIORIZACIÓN



Como se puede apreciar en la relación de los votos que recibió cada idea, hay una concordancia en torno a dos aspectos que cuentan con mayor apoyo por parte de los expertos:

- Un sistema de formación conjunto para el sector del libro (reskilling y upskilling).
- Una prioridad al rigor en el uso de los metadatos con un impacto en la venta.

Si unimos a esas dos ideas la relacionada con la digitalización de aspectos de la producción para innovar en procesos de impresión bajo demanda, al refuerzo en comunicación de la marca "profesional" frente a los "aficionados" y cierta mejora del uso general de los estándares y de los sistemas de comunicación en el seno de la cadena del libro, estaríamos dentro del ámbito de propuestas que se agrupan bajo el lema "Vamos a por ello" en el gráfico de priorización.

Votaciones por impacto

- Metadatos para la venta: 13 votos
- Incentivos para la reducción de devoluciones: 11 votos
- Reskilling para usos de herramientas: 11 votos
- Pacto para la reducción de novedades: 10
- Digitalización vinculada a POD 1-1: 9 votos
- Sistema conjunto de formación para sector: 9 votos
- Refuerzo marca VS aficionados: 7 votos
- Integración de logística: 7 votos
- Auditoría funcional de herramientas actuales: 6 votos
- Sistema de incentivos y penalizaciones: 6 votos
- Inversión en mejora de metadatos: 6 votos
- Una herramienta de comunicación para todo el sector: 6 votos
- Exploración integrada minería datos: 6 votos
- Acreditación de competencias para acceso a ventajas: 5 votos
- Actualización de normas CSL: 5 votos
- Pacto de ralentización: 5 votos
- Exportación del modelo NCSL: 5 votos
- Inversión en Big Data: 4 votos
- Estandarizar papeles: 4 votos
- Incentivo para uso de herramientas: 3 votos
- Racionalizar transporte: 3 votos
- Umbral mínimo de calidad DILVE: 3 votos
- Formalizar el nuevo contexto desafiante: 3 votos
- Información previa de novedades: 3 votos
- Articulación de herramientas del sector: 3 votos

Votaciones por grado de factibilidad

- Metadatos para la venta: 16 voto
- Sistema conjunto de formación para el sector: 16 votos
- Reskilling para el uso de herramientas: 14 votos
- Digitalización POD 1-1: 13 votos
- Actualización de normas CSL: 11 votos
- Inversión en mejora de metadatos: 9 votos
- Incentivos para uso de herramientas: 7 votos
- Auditoría funcional de herramientas: 7 votos
- Refuerzo de marca para aficionados: 7 votos
- Inversión en Big Data: 6 votos
- Vinculación con valores sociales: 5 votos
- Incentivos para la reducción de devoluciones: 5 votos
- Articulación de herramientas del sector: 5 votos
- Análisis de causas refuerzo pandemia: 4 votos
- Formalizar el nuevo contexto: 4 votos
- Editores: uso de herramientas para toma de decisiones: 4 votos
- Exportación de modelo NCSL: 4 votos
- Exploración integrada minería de datos: 4 votos

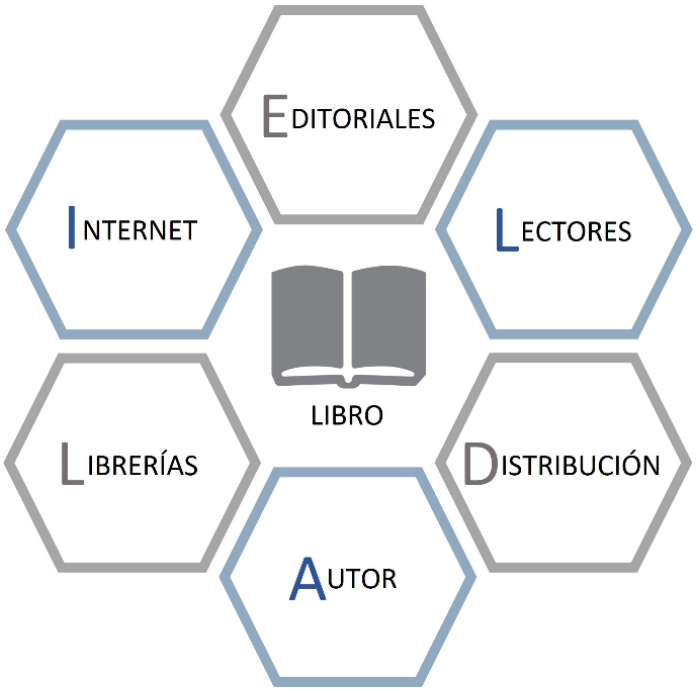
En buena medida, la mayor parte de las ideas que se han obtenido en esos debates son desafíos actuales de la industria del libro en España. Hablamos de desafíos porque son requisitos pendientes para la implantación de estrategias innovadoras y de mayor eficiencia como es la triangulación / *dropshipping* y también -no tiene sentido ocultarlo- para una mejora de la viabilidad económica y del crecimiento de esta industria.

4.
LOS DESAFÍOS

Los desafíos que se identifican en las reuniones técnicas y en los debates más informales son una mezcla de ideas para la implantación de las estrategias y de necesidades, carencias y deseos que se expresan para la mejora del sector del libro, al margen del foco puesto en este trabajo en torno a la triangulación / *dropshipping* y con independencia de que pueden ser conceptos reiterados desde hace largo tiempo o medidas de naturaleza general.

No obstante, se ha decidido mantener ambos tipos de categorías en este documento porque aportan valor también para el análisis de los desafíos que hay que superar en el desarrollo de este tipo de estrategias.

Lo primero que se propone en la conversación es cambiar la imagen que se tiene del esquema tradicional editorial – librería – distribuidora. Es imprescindible ampliar la mirada hacia el resto de los actores que están hoy presentes en la cadena de valor y que son relevantes para comprender las necesidades que surgen.



Como resumen de las conclusiones del grupo de expertos se debe señalar que se integran en un conjunto heterogéneo, formado por las eternas quejas y los tradicionales deseos de solución a problemas de largo aliento, con una visión bastante ambiciosa y con elementos que destacan por su concreción.

En el debate aflora una buena noticia: hay un gran margen de mejora. A diferencia de lo que puede ocurrir en otros desafíos en los que el nivel de eficiencia ya es muy alto, como consecuencia de sucesivas innovaciones, en esta cadena de valor hay muchas posibilidades para incrementar la eficiencia.

Las posibles iniciativas para mejorar la situación se refieren a los desafíos que se encuadran en las siguientes cuatro categorías:

a. **Reducción de costes.** Se cita, como caso con un gran margen de mejora, el del coste del papel. La vía para progresar en este terreno es la impresión bajo demanda, según los criterios que se usen para cada parte de los catálogos. El segundo coste que puede ser reducido drásticamente es el del transporte, si se implementan sistemas de cooperación entre empresas.

b. **Mejorar la comunicación entre los miembros de la cadena de valor.** El terreno prioritario es el que se refiere a la atención a los metadatos.

c. **Potenciar, segmentar e integrar la estrategia de comunicación con los lectores**. Se habla de una "reeducación" o de una nueva definición de relaciones en las cuales debería quedar patente la propuesta de valor de la cadena de valor, a diferencia de las grandes plataformas. Sería conveniente que se visualizara el mayor esfuerzo (y coste) del trato persona, para que la comparación entre experiencias de compra no se centre exclusivamente en el precio.

d. **Saber gestionar herramientas que ya se poseen** como DILVE y ser capaces de percibir el interés práctico de ser diligentes con la información que se aporta.

5.
UNA PRIORIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES COMO BASE PARA LOS PASOS SIGUIENTES

Lo que se ha planteado en este estudio es la exploración de las posibilidades que tiene una estrategia de triangulación / *dropshipping* para mejorar la competitividad de las empresas del libro (especialmente las pymes) en un entorno de competencia con las grandes plataformas, mediante el aprovechamiento de lo que en la FGSR se ha venido denominando como "implantes digitales" y las posibilidades del comercio electrónico.

El resumen de las operaciones propias de una estrategia de triangulación serían los cuatro pasos que se exponen a continuación.

Razonablemente, el primer paso para la librería sería desarrollar su tienda virtual, como parte de su presencia normal en Internet o bien como un módulo separado (por ejemplo, en el caso de que decidiese unir sus esfuerzos con otros negocios). La librería debe publicar la descripción y la imagen de los libros que pueden ser proporcionados a través de una estrategia de triangulación. El enfoque de este escaparate puede implicar que se recoja un "fondo virtual" o un fondo más cercano al alcance de la librería que vaya acompañado de una posibilidad de búsqueda en Internet y de encargo a dicha librería. Dadas las dimensiones de la oferta española de libros en venta, será necesaria una coherencia entre la librería y la distribuidora (proveedora del servicio de *dropshipping*) para manejar las mismas bases de datos (las propias del sector del libro español). La librería debería ser la encargada de la estrategia de comunicación, promoción y publicidad de esta presencia virtual.

Como inmediato y segundo paso, la librería independiente debería firmar un contrato con un proveedor que le aporte la solución de *dropshipping*. La librería tiene como funciones fundamentales la venta, la prescripción y la promoción de los libros que estarían incluidos en el acuerdo. Lo lógico es que, en la mayoría de los supuestos, este mecanismo se utilizase para satisfacer las necesidades de clientes que buscan un título de su interés que no forma parte del fondo de la librería. Es razonable que en ese contrato se fijasen las garantías para ambas partes, el tipo de productos que son objeto del servicio (quizás cierto tipo de catálogos editoriales, en lugar de incluir cualquier libro), los sistemas de comunicación, las condiciones económicas, el proceso de pedidos de los clientes, las condiciones de envío, las modalidades de entrega, el sistema para las reclamaciones y devoluciones, así como el sistema de facturación.

El tercer paso se refiere a la compra por parte del cliente, tanto a través de la tienda en Internet (que es lo más ortodoxo cuando se habla de *dropshipping*) o desde el "mostrador" de la librería. Como ya se ha indicado, el asunto del stock es clave en esta estrategia, porque una librería puede ofrecer un libro en su tienda virtual sin tenerlo en su fondo o un cliente puede tener interés en un

libro que no se encuentra disponible en la colección presente en el espacio físico de la librería. La librería no almacena una gran parte de los libros que ofrece, sino que transfiere las compras que recibe del lector y las especificidades de la entrega del libro al distribuidor, al editor o a un mayorista en general, quien se responsabiliza de hacer llegar el libro directamente al cliente. La librería que recibe el pedido se lo traslada al distribuidor y así tiene como beneficio la diferencia entre lo que ha obtenido del producto menos la facturación del servicio de distribución o *dropshipping*.

El cuarto paso consiste en que el distribuidor envía, en nombre de la librería, los libros que ya han sido pagados por el cliente a la dirección que indique el cliente.

Del mismo modo en que las plataformas digitales, completamente ajenas al mundo del libro, como los componentes de GAFA vienen explotando los contenidos y los productos de la industria del libro, en este estudio se propone buscar una alternativa de crecimiento para el sector sin tener que asumir siempre todas las funciones y costes que el comercio del libro viene comportando. Se trata de abrir una nueva vía para que las librerías deleguen ciertas operaciones en sus proveedores: en este esquema los minoristas no deberían estar pendientes de las operaciones de transporte y entrega al cliente final que quiere un libro ajeno al fondo de la librería; tampoco deberían tener que llevar a cabo el empaquetado, control de inventario o entrega, porque el libro se puede conducir desde las instalaciones del proveedor de este servicio B2B hasta el domicilio del cliente (salvo que dicho comprador prefiera algo diferente).

Un proyecto de

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Este proyecto ha recibido una ayuda del Ministerio de Cultura y Deporte

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE

El Ministerio de Cultura y Deporte no se identifica necesariamente con las opiniones expresadas ni con los resultados del presente estudio

RENODO