



Thinking Heads

CRAFTED LEADERSHIP

Retail y experiencia del consumidor

TENDENCIAS GLOBALES

Abril 2019

Índice

| | |
|---|----------|
| Retail y experiencia del consumidor en un mundo de cambios exponenciales | 3 |
| Tecnologías más relevantes | 4 |
| Múltiples canales | 6 |
| Elementos clave de la experiencia del cliente..... | 7 |
| El futuro del pequeño retail..... | 7 |
| La relevancia del recurso humano se mantiene | 8 |
| Recomendaciones finales | 9 |



Retail y experiencia del consumidor en un mundo de cambios exponenciales

Pocos sectores se ven tan afectados por la tecnología y por fuerzas económicas globales como el *retail*, y al mismo tiempo tienen un impacto tan alto en la vida de las personas. Del mismo modo, se trata de un sector en el que la competencia suele ser feroz.

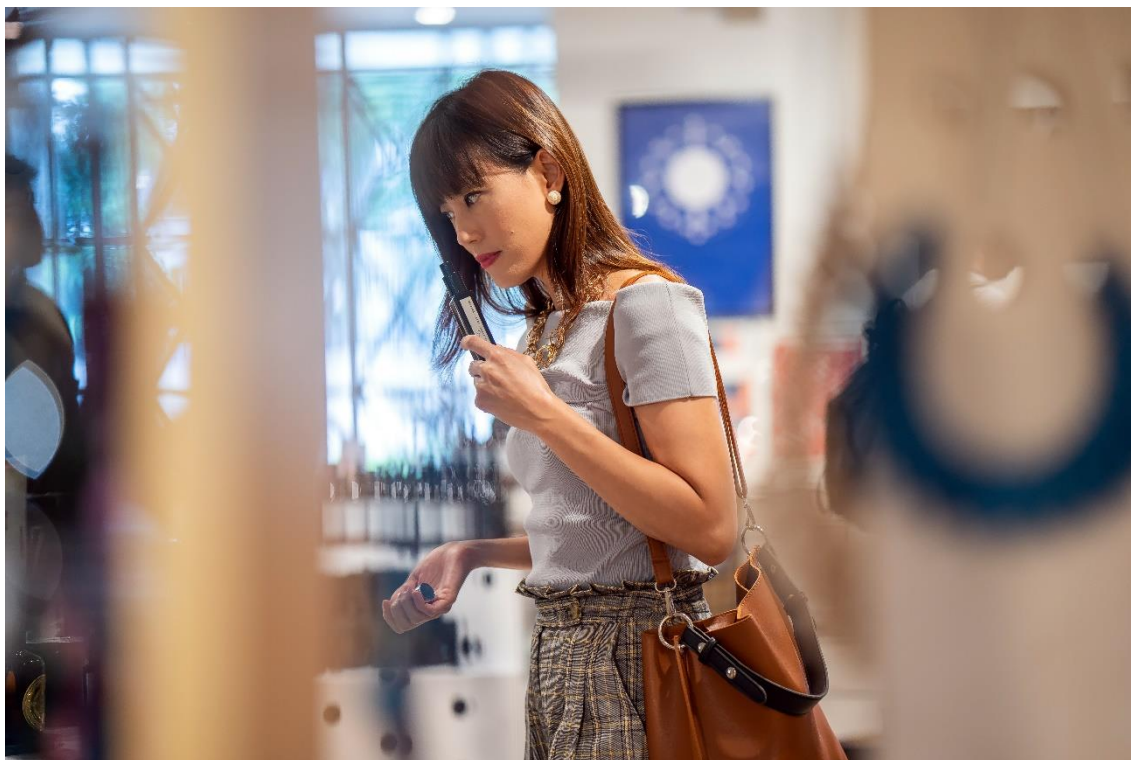
Según Deloitte, 2019 será **un año de transición** para los retailers. Tras un 2018 con crecimiento económico sólido en economías como la norteamericana, enfrentarán más retos este año. Los distintos actores podrían necesitar implementar medidas audaces si quieren posicionarse para el éxito futuro.

El mismo estudio afirma que, para mantener la competitividad, muchas empresas han cambiado el foco temporal de su **estrategia de inversiones**. Han pasado de enfocarse en el crecimiento vía nuevas tiendas a crecer mediante inversiones en todas las áreas del negocio. Por ejemplo, lanzando nuevos modelos de venta digital, adquiriendo otros negocios o transformando sus procesos. Como resultado, los costes de incrementar la cuota de mercado continúan aumentando y algunos retailers se podrían encontrar en una situación precaria.

Según Juan Carlos Alcaide, experto en marketing, experiencia de cliente, digital business y tendencias sociales y tecnológicas, hay una reconfiguración en la industria del *retail*. Los mayores movimientos en el entorno tienden a ocurrir como una **reacción al fenómeno Amazon o Alibaba**. Existe una concentración en torno a grandes jugadores, con una estrategia que podríamos llamar *all line*, que se traduce en una complementariedad entre el mundo físico y el mundo digital. La globalización y el *e-commerce* ponen a competir directamente a retailers tradicionales con jugadores low-cost,

que pueden tener incluso una quinta parte de costes si se comparan con un europeo o norteamericano”.

Dimas Gimeno, empresario referente en el sector *retail* y expresidente de El Corte Inglés, puntualiza que si bien las incertidumbres macroeconómicas relacionadas con los tipos de interés, la confianza del consumidor y la incertidumbre general —muy presente en el entorno europeo en particular— son relevantes, “la **tecnología** es el gran factor de cambio, y a diferencia de otras veces, hacer diagnósticos acertados no es tan fácil”.



Tecnologías más relevantes

Según Juan Carlos Alcaide, “hay una tendencia a utilizar el *big data* y la inteligencia artificial (IA) orientada a maximizar la personalización. Todo lo relacionado con la individualización de la compra y la **digitalización de la experiencia física** (realidad virtual, realidad aumentada, pantallas interactivas o espejos inteligentes) tendrá un rol cada vez más relevante”.

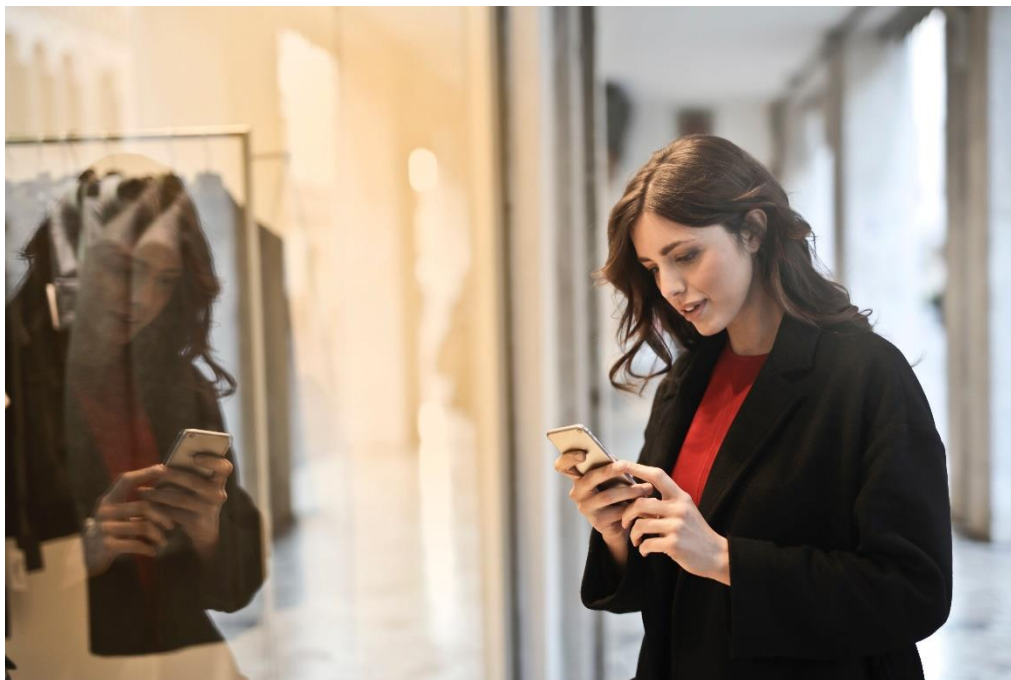
Por su parte, Dimas Gimeno destaca que “la aplicación de tecnologías exponenciales impacta no solo en la manera en la que compramos sino también en cómo vivimos”. Sobre IA y *big data* comenta que “son estas las tecnologías que tienen el potencial de cambiar el sector. Todo va a girar en torno a **conocer lo más posible al cliente** en todos los aspectos. Una vez tienes un dato, la inteligencia artificial representa el siguiente nivel al que se lleva la relación. Cuanta más información se tiene, la

interacción es mucho más alta. El *big data* es una herramienta crucial para los distribuidores: saber dónde está la mercancía en todo momento, de una manera total, es una aplicación clave de la información”.

Gimeno agrega que “conocer la mercancía es esencial, y es una de las aplicaciones más importantes de la tecnología, ya que permite establecer una diferenciación real y una ventaja competitiva. Si se conoce dónde está la mercancía y se tiene un inventario permanente, integrado y actualizado al instante, eso permite convertir las tiendas en verdaderos *hubs* logísticos, acelerando las entregas y pudiendo hacerlas antes que los competidores. Si algo se conoce de las preferencias de las nuevas generaciones es el **deseo de inmediatez**. Si tuviera que apostar por alguna aplicación de la tecnología, sería por todas aquellas que permitan satisfacer ese deseo de forma más efectiva”.

Sterling Hawkins, empresario experto en tecnología emergente y comercio y cofundador del Center for Advancing Retail & Technology (CART), complementa lo anterior afirmando que “una de las tendencias más importantes en cuanto a tecnología es la **automatización de todas las cadenas de suministros**, por ejemplo, robots que eligen piezas en los almacenes, contribuyen con funciones en las tiendas y realizan entregas automatizadas. Paradójicamente, en un caso particular en la costa oeste de EE. UU., la entrega utilizando vehículos autónomos reducía los costes de entrega en un 90% aproximadamente, pero al ser una tecnología innovadora, algunos clientes estaban dispuestos a pagar un premium sobre el precio del envío”.

De cara a proporcionar una experiencia única y genuina, un peligro es la sobreestandarización, respecto a lo que Sterling afirma que “para llevar un negocio exitoso y a gran escala, la tecnología es imprescindible. Incluso llegará el día en el que el consumidor sea dueño de sus propios datos y decida de forma activa cuáles compartir y con qué retailer en particular. Los datos deben ser utilizados al final del día para crear una experiencia más humana, y no es una utopía. Todo depende de su uso. La tecnología puede incluso contribuir a crear una experiencia más humana a gran escala. **La pregunta clave no debe ser cómo eliminar la tecnología para traer de vuelta lo humano, sino cómo usar la tecnología para mejorar lo humano que ya está allí**”.



Múltiples canales

Según un artículo de McKinsey, los avances en ciencia de los datos pueden ayudar a que un retailer cuantifique el efecto halo de una tienda (positivo) y su efecto de canibalización (negativo). En otras palabras, cómo la existencia de una tienda física influye en su rendimiento en otros canales. Los retailers más sofisticados están examinando la interrelación en el proceso de toma de decisiones offline y online, tomando una **visión omnicanal**, y permitiendo a las tiendas la atribución del éxito por las ventas en las que tuvieron un efecto, independientemente de si ocurrieron online u offline.

Dimas Gimeno afirma que “la omnicanalidad es un estado por el que hay que pasar, pero a donde hay que llegar es a un concepto de *retail* completo. En este momento están surgiendo operadores comerciales cuyo origen es online pero que luego abren tiendas físicas que terminan constituyéndose en un elemento esencial. **La omnicanalidad como concepto surge de los retailers tradicionales que tienen que hacer el recorrido hacia el uso de múltiples canales.** No obstante, es un concepto interesante, y es un objetivo para muchos comercios, que no están completos hasta que apliquen el concepto de que todo es una cosa. La omnicanalidad va un poco lenta porque el enfoque debe parecerse mucho más al que tienen los retailers que parten de una estrategia digital muy potente. Para ellos, las tiendas físicas juegan un papel importante pero no son tan condicionantes como en el caso de los retailers que realizaron el camino inverso. En esto, los retailers chinos como Alibaba y JD.com constituyen los mejores ejemplos de *marketplaces* gigantes que están abriendo tiendas”.

Sobre la tienda, Gimeno afirma que la tendencia que estamos viendo es la de visitar la tienda y recibir en casa, cuando la logística lo permite. En el nuevo *retail*, las tiendas son necesarias para la experiencia de compra, son sitios donde ocurren cosas y tienen lugar experiencias sociales relevantes. **La tienda (online u offline) puede ser el gran elemento de éxito si se acierta en el enfoque o puede ser el elemento que impida la evolución”.**

Elementos clave de la experiencia del cliente

La experiencia del cliente es un factor esencial para crear una relación comercial rentable a largo plazo. Según publica Morgan Blake en *Forbes*, puede incluir muchos elementos, pero se resume en **la percepción que tiene el cliente de tu marca**. Aún si la empresa cree que su marca y la experiencia del cliente es una cosa, si el cliente la percibe de forma diferente, esta percepción es lo que realmente se califica como la experiencia del cliente.

En el mismo medio afirma Chris Cancialosi, fundador de la consultora gothamCulture, que la experiencia del cliente es un recuerdo, una impresión que se queda en la mente por un minuto o por una vida. Una experiencia positiva puede resultar en **lealtad duradera, aprobación y evangelismo**, mientras que una experiencia mediocre puede significar el fin instantáneo de la relación con la marca.

Juan Carlos Alcaide afirma sobre la experiencia del cliente en *retail* que “tiene que ser emocional, entretenida, incluso tiene que educar. El cliente tiene que salir de la tienda habiendo aprendido algo nuevo. De igual forma, **la experiencia en lo posible debería ser más colectiva que individual, debería tener un componente social holístico que represente la esencia y la filosofía de las marcas**. Debe ser posible tocar y experimentar con los sentidos, todo esto buscando un *engagement* positivo: que al salir de la tienda el cliente recomiende a otros la experiencia que acaba de vivir”.

Dimas Gimeno lo resume con una idea: “lo ideal debe ser replicar en la medida de lo posible la experiencia de cuando los comercios eran en su mayoría pequeños y quienes los atendían nos conocían como individuos. Esto era el ejemplo más claro de **hiperpersonalización**. Sería estupendo replicar esa experiencia a gran escala, impulsados con la tecnología y la inteligencia artificial”.

El futuro del pequeño retail

Para Sterling Hawkins, “el reto más importante que enfrenta el pequeño *retail* es su **cultura**. Amazon y Alibaba han creado una cultura de innovación y de evolución

continua. La gran mayoría de los retailers tradicionales tienen una cultura construida sobre la premisa de mantener el *status quo*, continuar haciendo lo que se hace tradicionalmente. Sí deciden hacerlo un poco más eficiente, incorporando ajustes incrementales, pero no incorporan cambios radicales en su manera de hacer las cosas”.

Por su parte, Juan Carlos Alcaide complementa con la idea de que “en algunos sectores se empieza a notar la *franquicia de la desfranquicia*, esto es, franquicias que prometen tener un comercio autentico con su propia marca sin que se note que forman parte de una gran cadena. Esto va a llegar al sector del *retail* más pronto que tarde, y el consumidor buscará un trato cada vez más personalizado. El consumidor no querrá percibir que forma parte de un estándar o de un producto enlatado, sino que querrá una experiencia **auténtica y genuina**”.

Según Dimas Gimeno, “el pequeño comercio siempre ha visto al **gran retail como su enemigo en la ciudad**. Esa relación tendría que replantearse y redirigirse hacia una colaboración. Las ciudades no pueden entenderse sin el comercio como eje de movimiento. El crecimiento acelerado del turismo hace imprescindible crear y concebir la propuesta comercial adecuada de las ciudades y crear estructuras compartidas en el terreno logístico, buscando posibles alianzas que generen oportunidades para ambos tipos de comercio”.



La relevancia del recurso humano se mantiene

Juan Carlos Alcaide afirma que “el siguiente vector en la experiencia del cliente es la experiencia del empleado, aunque parezca paradójico. Siempre hemos sabido que grandes empresas del sector como Nordstrom, Walmart o Mercadona en España evidencian que empleados y proveedores fijos y contentos se traducen en clientes fijos; es

decir, que la fidelización del cliente comienza siempre por la **fidelización del empleado**, que es el embajador necesario de la marca. Es completamente necesario y urgente formar a los mandos altos e intermedios en **técnicas de atención al cliente basadas en la neurociencia** y en las emociones de crear de manera estratégica”.

En otro artículo publicado por McKinsey se afirma que, para ganar en esta era de disrupción, los retailers no pueden ampararse solo en perfiles de talento tradicionales, necesitan **contratar a los agentes del cambio**. Esto significa adquirir nuevas habilidades, incluida la ciencia de los datos, el desarrollo de software y la analítica avanzada. A medida en que los retailers se expanden y se convierten en proveedores de servicio y de experiencias, necesitan también habilidades en nuevas industrias.

Sterling Hawkins expresa una visión similar. Según él, “la tecnología en cierta medida va a reemplazar algunos puestos de trabajo. No creo que eliminar a todas las personas sea lo acertado. La pregunta es cómo **entrenarlos para tomar nuevos roles** enfocados hacia donde van las organizaciones. De igual forma, debe haber un equilibrio entre el aspecto humano y las habilidades técnicas, dependiendo de la naturaleza de cada rol. La habilidad más importante, independientemente del rol, es la habilidad de recibir y adaptarse a los cambios que son inevitables y ser el tipo de personas que crean y promueven el cambio”.

Para Dimas Gimeno, “el **recurso humano** puede jugar un papel importantísimo, es el **factor de diferenciación** que se necesita en contraste con experiencias de compra más frías. A través de la tecnología pueden darse herramientas a los empleados, liberarlos de tareas no esenciales y potenciarlos para que sean más útiles para la construcción de la experiencia de compra. Los vendedores deberían pasar menos tiempo buscando mercancía en los almacenes o cobrando y más tiempo atendiendo a los clientes y generando una experiencia digna de ser repetida”.

Recomendaciones finales

En este contexto de cambios exponenciales, una serie de recomendaciones planteadas por E&Y pueden ser relevantes para los retailers, independientemente de cómo sea el consumidor y la industria del futuro. El futuro estará definido por cambios más allá del control de las organizaciones. Pero actualmente pueden seguirse una serie de consideraciones generales.

- La primera es **poner realmente al consumidor primero** para sostener un crecimiento rentable. Colocar al consumidor al frente de todas las decisiones.

- **Olvidarse del consumidor global.** Entender las similitudes y diferencias entre regiones y ciudades.
- **Hacer lo necesario para que las organizaciones sean superágiles.** Cambiar de dirección cuando el mundo cambie, lo cual sucederá todo el tiempo. Al mismo tiempo, ser claro con las prioridades estratégicas, empoderar a los mandos para tomar decisiones rápidas e invertir en análisis de datos para identificar las áreas en las que la inversión pueda generar crecimiento.
- **Pensar a lo grande, comenzar pequeño y escalar rápido.** Las tendencias exponenciales se desencadenan con rapidez, mientras que el cambio organizacional puede ser lento. Construir un ecosistema que permita capturar oportunidades más rápido.
- **Entender dónde se crea valor.** La velocidad, las plataformas y la confianza siempre serán importantes. Pero la escala debe ser definida de forma diferente. Es recomendable analizar el estado de resultados para identificar dónde la escala es beneficiosa y considerar el balance del valor creado por la escala, por la agilidad y por la localización.
- **Equilibrar lo que se necesita para ser relevantes para el consumidor y para los accionistas.** Desarrollar una mentalidad “y”: equilibrar corto y largo plazo, crecimiento y reducción de costes, innovación y eficiencia, centralización y descentralización.
- **Desafiar todos los supuestos.** Lo implausible puede convertirse repentinamente en realidad. No limitarse a encuestar a consumidores y ejecutivos para entender cómo podría cambiar el mundo y cuál podría ser el impacto. Hablar con pensadores disruptivos, futuristas y pioneros.

En general, las herramientas que guían a los líderes en un mundo lineal no funcionan en un mundo exponencial. Los retailers deben encontrar un equilibrio entre proteger lo que tienen hoy e invertir en transformarse en aquello que necesitan ser.

Fuentes

Cancialosi, Chris. How Blending Brand And Culture Can Impact The Customer Experience. Forbes, Marzo, 2019
<https://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2019/03/21/how-blending-brand-and-culture-can-impact-the-customer-experience/#5005cec21f8c>

Deloitte. 2019 Retail Outlook Transition ahead
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-retail-outlook-transition-ahead-2019.pdf>

Huang, Jess; Kohli, Sajal; La, Shurti. Winning in an era of unprecedented disruption: A perspective on US retail. McKinsey&Company. Perspectives on retail and consumer goods. Número 7, Enero de 2019
https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20Number%207/Perspectives-on-Retail-and-Consumer-Goods_Issue-7.ashx

Morgan, Blake. What Is Customer Experience? Forbes, Abril 2017
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/#598f2f7b70c2>

Podreciks, Alana; Uhlenbrock, Nathan; Ungerman Kelly. Who's shopping where? The power of geospatial analytics in omnichannel retail. McKinsey&Company. Perspectives on retail and consumer goods. Número 7, Enero de 2019
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/whos-shopping-where-the-power-of-geospatial-analytics-in-omnichannel-retail>

Rogers, Kristina. Could your biggest challenge today be how you think about tomorrow? Ernst & Young 17 de Abril de 2018
https://www.ey.com/en_gl/growth/future-consumer-now

Expertos que han participado en este informe



DIMAS GIMENO

Dimas Gimeno es un referente en el sector del *retail* con más de 18 años de experiencia. Presidió entre 2014 y 2018 El Corte Inglés, grandes almacenes líderes en España y Europa, impulsando su plataforma e-commerce. Propone una visión omnicanal del *retail*.



JUAN CARLOS ALCAIDE

Juan Carlos Alcaide es uno de los mejores especialistas de España en experiencia de cliente, marketing de servicios y fidelización. Con casi treinta años de experiencia en consultoría, apuesta por una visión humanística y tecnológica del marketing.



STERLING HAWKINS

Sterling Hawkins es un líder empresarial e inversor que trabaja la intersección *in-store* y online del retail. Ha trabajado en materias de marketing de consumo, lealtad y tecnología minorista con clientes como Mitsubishi, M&M Meat Shop y Procter & Gamble.

Tendencias Globales

Informe realizado por Thinking Heads.

Si deseas ponerte en contacto con nosotros, escríbenos a
comunicacion@thinkingheads.com

Thinking Heads