RETAIL QUE SE ADAPTA, SOBREVIVE

Erasmo Hernández
& Arnaud Verhasselt

¿Preparar una estrategia omnicanal podría ayudarte a sortear los retos que se avecinan?

Con el brote mundial de COVID-19, algunos retailers ya tomaron ventaja de sus canales online para continuar con sus ventas. El *boom* de la transformación digital modificó los modelos de negocio alrededor del mundo desde hace ya unos años, y presenta actualmente una ventaja competitiva para empresas como Sephora, Ulta Beauty y Benefit, quienes a raíz del *lockdown* por la pandemia, se vieron forzadas a cerrar sus tiendas físicas, pero continuaron con sus ventas a través del canal digital.

Así pues, hacer uso de una estrategia de omnicanalidad, mejora la experiencia del cliente a través de la orquestación entre distintos canales para llegar a él. El concepto de omnicanalidad *per sé* es sencillo, sin embargo, hablar de una estrategia ominicanal requiere de mucho más que solamente concebir la idea y tomar una decisión. En Sintec reconocemos la importancia de este tipo de estrategias para crear ese *"edge"*, y gran ventaja en un mundo de dinamismo acelerado y apetito voraz por ganar el mercado, sobre todo tomando en cuenta que derivado de la situación actual, los *retailers* se enfrentarán a grandes retos para garantizar seguir llegando a sus mercados.

Lo primero que queremos abordar en la siguiente pieza es separar el concepto de omnicanalidad de la multicanalidad, para que de esta forma quede claro el por qué decimos que no es tan fácil como tener la idea para lograr implementarla. La multicanalidad consiste en tener abiertos múltiples canales para llegar a distintos clientes a través de ellos. Esta multicanalidad no supone, sin embargo, que los canales deban comunicarse entre ellos (aunque a veces lo hacen), y no garantiza que el cliente tenga una experiencia *seamless*, como se le conoce en inglés por la ausencia de "costuras" o interrupciones en el servicio. En la omnicanalidad lo que se busca es que haya una orquestación entre algunos de los canales. ¿Por qué solamente entre algunos? Porque es virtualmente utópico pretender que canales demasiado tradicionales con transacciones físicas e interacciones *spot* generen información para que se pueda orquestar toda la experiencia sin importar los cambios. Digamos que hoy en día, la orquestación de todos los canales y la comunicación entre todos ellos es posible, pero el caso de negocio aún no ha terminado de ser tan atractivo y el esfuerzo es demasiado grande; sin embargo, cada vez más la omnicanalidad dicta el estándar de experiencias verdaderamente sin costuras y muy gratificantes para los clientes.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

De una manera muy rústica y casi artesanal podríamos encontrar algunos vestigios de la omnicanalidad hace ya varias décadas, por ejemplo, en la forma en la que Grateful Dead, banda icónica del verano del amor en San Francisco, logró crear una base de clientes/seguidores, tan grande y tan devota, al punto de convertirse en un movimiento entero. Los *Deadheads*, como se les conoce a su base de fanáticos, fueron los primeros en tener acceso a un modelo de negocio innovador que buscaba convertirlos rápidamente en lo que en marketing se les conocería como *brand advocates*, esas personas a las que no solo les gusta la marca, sino que hacen proselitismo convencido y gratuito sobre los beneficios de consumir determinado producto. ¿Cuál fue este modelo de negocio, que sin necesidad de plataformas tecnológicas de vanguardia, logró crear una base de fanáticos tan grande? Uno en el que a través de un P.O. Box la banda estuvo en contacto directo con sus fans más leales; otro en el que, de manera proactiva, la banda les hacía llegar boletos para sus conciertos en sitios preferenciales a aquellos que les mostraban constantemente su auténtica admiración. Fue un modelo que no estaba basado en el esquema tradicional de la música de esos días, de hacer dinero sólo a través de la venta de discos. Grateful Dead basó su modelo de negocio de varios cientos de millones de dólares en sus presentaciones en vivo y en la viralidad de sus conciertos a través de asignar áreas en las que los fans pudiesen grabar sus conciertos completos para después crear una economía del canje de esas cintas caseras. El desarrollo de esta omnicanalidad fue muy incipiente y sin embargo existió. Fue a través de este P.O. Box que Grateful Dead reclutaría a su biógrafo y a su fotógrafo de cabecera y fue a través de estas cintas clandestinas que crearon y aumentaron hasta hoy su base de Deadheads, aún mucho tiempo después del fallecimiento de su líder espiritual, Jerry García.

La siguiente imagen demuestra de una forma gráfica cómo se explica el funcionamiento de la omnicanalidad vs. estrategias multicanal y unicanal. La relevancia de este concepto y su correcta aplicación reside en el refuerzo de la experiencia del cliente y en los beneficios que esto puede producir en términos de lealtad, aumento en cierre de transacciones, incrementos en ticket promedio, disminución de tasas de *churn* y aumento de *customer advocacy*.

UNICANAL

Comparar a través de un canal. El usuario entra a la tienda, revisa sus opciones con un vendedor y compra lo que parece la mejor opción.

MULTICANAL

Los consumidores disponen de múltiples canales para realizar su investigación y comprar en el canal que más le convenga. Cada canal trabaja por separado y busca su propio interés, perdiendo enfoque en el cliente.

OMNICANAL

Los canales trabajan juntos con el objetivo de empoderar la experiencia del consumidor y aumentar los beneficios.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

¿Cómo vamos hasta aquí? ¿No era complicado, cierto? Como lo mencionamos al comienzo, el tema verdaderamente retador de este concepto no oscila en tener la idea o en establecer a cuál objetivo apuntarle: eso es tan fácil como tener la idea. Lo retador viene en la ejecución de estas ideas y eso, no es nada nuevo para ti, querido lector. Cuántas veces ha venido enero lleno de deseos de que aquel bonito traje o vestido que ya no te ponías vuelva a quedarte, convirtiéndose esto en el propósito de reducir tallas durante el año y en la acción de pagar una tremenda promoción a un gimnasio para que al final de marzo veas que el traje o vestido siguen colgados y tú estás escribiendo una carta al gimnasio en la que pides que te dejen de cargar la mensualidad a tu tarjeta.

En **Sintec** proponemos un enfoque práctico y ágil que debe ayudar a dibujar una hoja de ruta en la que tu organización pueda implementar una estrategia ominicanal. Primero que todo, viene la definición de la estrategia; pero lo verdaderamente importante será pasar esas ideas a través de una prueba de ácido, y esta prueba consiste en validar que los canales que se pretenden conectar sean suficientemente relevantes para que merezca la pena seguir adelante con el diseño de los procesos, la evaluación de tecnología que los soporte, la compra de la misma y la implementación. ¿Cómo establecer esta relevancia? Simple, siempre y cuando cuentes con la información que garantice que hay un beneficio económico tangible (y otros tantos no tangibles) en la generación de esta experiencia omnicanal a través de un caso de negocio que considere todas las aristas.

Es bastante intuitivo pensar en cómo se armará este caso de negocio: es pensar en dónde inviertir dinero con mayor posibilidad de multiplicarlo. Para esto hay dos opciones: Pensar en una base de clientes que hagan mi maquinaria funcionar el día de hoy, a quienes desee mantener y convertirlos en esos evangelistas de mi marca para que a través de su viralidad, me vuelvan relevante y me ayuden a expandir mi mercado; o por otro lado, una base de prospectos que sea suficientemente grande como para que al momento de abordarla a través de mi experiencia ominicanal los pueda "capturar" de forma rápida.

Una manera básica de determinar si una estrategia es omnicanal es si cumple con los siguientes requisitos:

1.- La identidad del cliente es la misma en todos los canales.

Si un cliente acude a su tienda de deportes local, la compañía puede identificarlo como su personalidad en línea y así saber sus preferencias de compra, tallas, historial de compras, preferencias de pago, e incluso, agregar esas compras en el mundo físico a su listado de compras en las plataformas en línea, para que tanto el cliente como la compañía puedan tener la foto completa de cada cliente, sin importar en qué canal haya consumido.

2.- Experiencias compartidas entre plataformas.

Que los clientes puedan combinar el uso de diferentes plataformas para la misma transacción de compra. Por ejemplo, en Auchan Minute, un supermercado en Europa, se soluciona el problema de las lentas filas para pagar los productos al integrar una plataforma en línea con la experiencia de compra en tienda. Los clientes pueden recorrer los pasillos de Auchan y mediante la app de Auchan pueden ir registrando los artículos que quieren comprar para que al final de su recorrido, ya que tengan todos los productos que necesitan, puedan pagarlos en la app sin necesidad de esperar en fila para acudir al cajero y pagar sus productos.

3.- La experiencia compartida no termina en la compra.

Los clientes exigen que la atención posventa se pueda dar en cualquier dispositivo o en cualquier plataforma, sin importar dónde o cómo se adquirieron los productos. De esta forma, si el cliente acude a la tienda, pero no tienen el artículo que buscaba, sea posible que lo ordenen para entrega en su casa y que el cliente pueda monitorear su envío a través de la app.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

La omnicanalidad también nos ayuda a controlar mejor las interacciones que tienen los clientes con nuestra organización, al hacer más sencillo ir de un punto de contacto a otro, sin que se pierda la transacción y asegurando el mismo trato. Esto tiene un impacto directo en retención de clientes y brinda a los consumidores lo que piden a gritos: que su *retailer* los conozca a profundidad y les ofrezca experiencias altamente personalizadas y ajustadas a sus necesidades. Un claro ejemplo son los consumidores mexicanos que cada vez más exigen este tipo de experiencias. El 75% de ellos admite utilizar múltiples canales para comparar precios y encontrar descuentos convenientes.

"La omnicanalidad no nos obliga a utilizar todas las nuevas tecnologías, sino que nos habilita a seleccionar las que mejor podemos aprovechar porque ya las tenemos disponibles."

- Erasmo Hernández

La omnicanalidad es ya tan fundamental, que incluso un gigante de las ventas en línea está migrando hacia la apertura de tiendas físicas. Amazon ahora está incursionando en supermercados, con la compra de Whole Foods, y con la apertura de tiendas físicas en que se paga por RFID en línea. También cuenta con tiendas Amazon 4-star, donde ofrece solo los productos que en esa geografía han sido calificados con 4 estrellas o más, y permiten a los clientes conocer nuevos productos con la inmediatez de la tienda física.

La omnicanalidad es importante para los clientes porque no sólo mejora su experiencia de compra en cada una de las interacciones con la compañía, sino que le hace la vida más sencilla en general.

HABLEMOS DE BENEFICIOS...

En el corto y mediano plazo, omnicanalidad bien ejecutada puede aumentar significativamente el *Net Promoter Score*. Esto en turno tiene un lazo directo con el margen y volumen de ventas. Todos hemos tenido esta conversación: "¿ya probaste la nueva app de....? Yo ya no hago mis compras sin ella". Los clientes satisfechos se vuelven recurrentes, en una tasa de 20% o más. Los clientes omnicanal gastan hasta 4% más en omnicanal. En las industrias de ropa y calzado que tienden más hacia las tiendas físicas porque el cliente prefiere probar la mercancía en persona, las compras en línea (como adición a las tiendas físicas) pueden aumentar las ventas hasta en un 64%. La personalización habilita a las compañías a incrementar su rentabilidad hasta 30% y aumenta los ingresos en 17%.

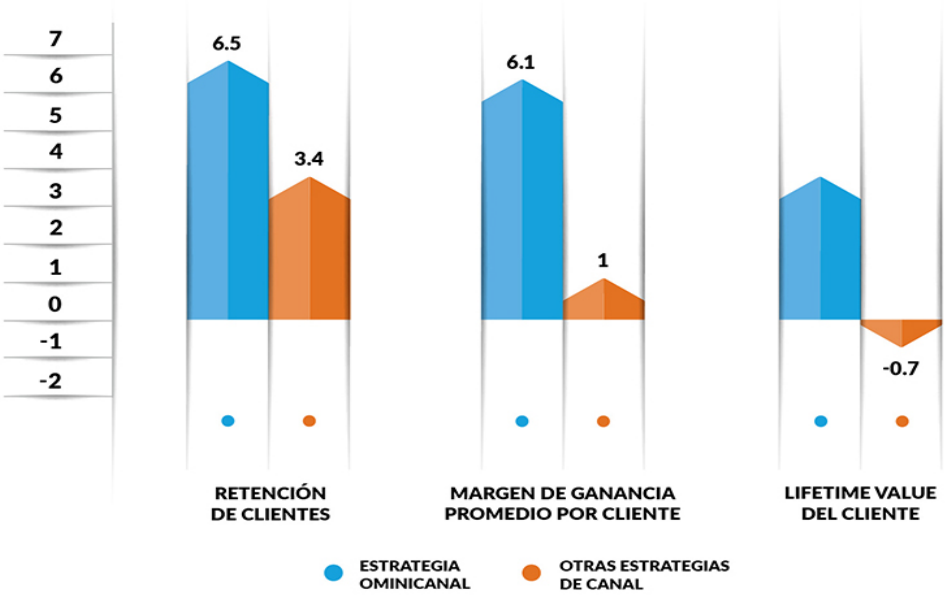
Hoy en día, sólo el 20% de la *Big Data* es explotada por los *retailers*, pero al contar con un mejor manejo y análisis de datos, puede ayudarte a hacer predicciones y proyecciones más acertadas, y así, optimizar tu inventario y estar preparado para eventualidades y temporadas. Conocer mejor al mercado y sus tendencias, también puede ayudar a pronosticar mejor la demanda, analizando tendencias en redes sociales para identificar con antelación el próximo gran suceso en la industria. Pero, para ser capaz de hacer todo esto, se deben instalar los puntos de contacto en los cuales recabar los puntos de información del cliente suficientes. Por ejemplo, Pantene, se asoció con Walgreens y, analizando información del Weather Channel, hace recomendaciones de productos a sus consumidores con base en la humedad del ambiente que afecta directamente

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

la preferencia de los clientes por distintos productos que se ajustan a sus necesidades, y lanza promociones para incentivar la compra del producto. Pantene y Walgreens elevaron sus ventas en 10% desde que implementaron esta estrategia, basada en consolidar datos de sus clientes y de las fuentes de información disponibles.

La omnicanalidad también puede ayudar a hacer más con menos, en especial en la rentabilidad por metro cuadrado de *retail*. Uno de los indicadores principales de rentabilidad es cuánto se genera por metro cuadrado de piso de venta. La omnicanalidad bien ejecutada puede aumentar considerablemente este margen al generar una bodega ilimitada de productos al alcance de tu cliente basados en el análisis meticuloso de sus tendencias de compra. Las tiendas Hema (propiedad de Alibaba), por ejemplo, están conectadas a una mini bodega que cuenta con un sistema de rieles que mueven la mercancía y la envían rápidamente a la casa del cliente, antes de que él mismo llegue a su hogar. De esta manera, con un local de 40 m2 pueden lograr lo que tiendas que ocupan el triple del espacio no logran en ventas.

IMPACTO DE UNA ESTRETEGIA DE EXPERIENCIA OMNICANAL DEL CLIENTE



Fuente: Aberdeen Group

Al no implementar exitosamente una estrategia omnicanal, se puede estar desaprovechando beneficios potenciales y un conocimiento más profundo de los clientes. Basta considerar el caso de Toys R Us, que no supo ver que para los padres de los niños es más fácil comprar los juguetes de sus hijos en línea, donde el niño no está constantemente pidiendo que le compren algo más grande, más caro, más llamativo. Sin embargo, los niños (y los padres) disfrutan de la experiencia de ver y tocar los juguetes más nuevos, para estimar si su compra vale la pena. Amazon y otros vendedores en línea terminaron con Toys R Us porque este no logró combinar la conveniencia de las compras en línea con la experiencia tangible en el piso de venta físico. De la misma manera, las empresas que comenzaron en línea como eBay o Amazon, están migrando a incluir tiendas físicas.

Teniendo claro lo importante que es contar con una estrategia omnicanal, es importante también tener claros los retos que enfrentan aquellos que deciden tomar este camino. En una estrategia omnicanal, la información debe viajar de manera ágil entre plataformas y dispositivos de manera que el cliente no perciba dónde empieza uno y termina el siguiente. Esto no sólo

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

tiene implicaciones a nivel proceso y comunicación entre áreas, sino que presenta también un reto para los habilitadores tecnológicos y las decisiones de negocio. Es aquí donde toma importancia el concepto de *Data Management* o *Data Governance*, ya que sin estructuras robustas de administración de información, la experiencia omnicanal sería una utopía.

Todo esto también requiere de un alto nivel de coordinación. No solo entre las diferentes plataformas, sino incluso entre los diferentes departamentos o silos de la organización. No es posible lograr una experiencia unificada sin que todos los actores colaboren coordinadamente.

Otro reto importante que se debe atender, para determinar las prioridades en omnicanalidad es la posibilidad de "infoxicación", en donde la compañía cuenta con tantos puntos de datos de su cliente que no sabe cómo analizarlas para una toma de decisiones efectiva y tangible. Según Harvard Business Review, solo el 20% de los *insights* del *Big Data* son realmente relevantes a los resultados de negocio. Sin embargo, con una estrategia omnicanal, puedes recolectar una infinidad de datos de tus consumidores. El reto es obtener la información correcta y saber qué es lo que vas a hacer con ella. Para ello es importante pensar en ello desde la arquitectura de datos, su procesamiento y gobernanza, para que el análisis genere resultados accionables.

"La omnicanalidad es importante para los clientes porque no sólo mejora su experiencia de compra, sino que les hace la vida más sencilla."

- Arnaud Verhasselt

Podemos comenzar con una serie de mejores prácticas básicas de la industria, para construir una estrategia omnicanal efectiva, de acuerdo con Tenfold y Genesys:

- Identificar los canales preferidos de los clientes.
- Optimizar el tiempo de respuesta entre canales.
- Asignar recursos inteligentemente para atender las solicitudes de manera óptima.
- Integrar canales de soporte al cliente con sistemas de registro.
- Proveer opciones de autoservicio para empoderar a los clientes.
- Capacitar empleados para que entiendan y empoderen la cultura de la compañía.

Actualmente, el 80% de los *retailers* admite fallar en su estrategia de proveer una experiencia unificada por falta de organización interna, falta de *customer analytics*, organización aislada, pobre aprovechamiento de la información e inhabilidad de describir los *customer journeys*. La omnicanalidad no nos obliga a utilizar todas las nuevas tecnologías, sino que nos habilita a seleccionar las que mejor podemos aprovechar porque ya las tenemos disponibles o porque son canales que fácilmente podemos integrar a nuestra estrategia existente.

Para lograr una estrategia omnicanal realmente efectiva puedes apoyarte en expertos que cuentan con la capacidad y experiencia para hacerlo realidad. Sintec Consulting cuenta con soluciones avanzadas de ***Customer Experience,*** que pueden ayudarte a navegar retos como el de la infoxicación y te puede ayudar a utilizar y procesar las variables correctas para identificar los drivers reales del consumidor. Algunas maneras de utilizar la información es la **Optimización de Portafolios de Inventarios** y **Pricing. Sintec** siendo además parte del ecosistema de partners de SAP, somos implementadores de su portafolio de C/4 HANA que se especializa precisamente en habilitar este tipo de estrategias.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

En **Sintec** contamos con la experiencia, los conocimientos y el mejor capital humano para acompañarte desde la generación de la estrategia a la implementación en campo de forma ágil y efectiva.

¿Qué esperas para crear una estrategia omnicanal efectiva?

*Un agradecimiento especial a **Luis Francisco Mendoza** por su apoyo en la elaboración del presente artículo.*

Acerca de los autores

Erasmo Hernandez
Director de Estrategia de Tecnología, MTY
erasmo.hernandez@sintec.com

Erasmo es Director de Estrategia de Clientes en Sintec Consulting. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y modelos de negocio para proyectos de consultoría en la industria de consumo masivo, tendencias de transformación digital en industria minera, ventas y desarrollo organizacional.

Arnaud Verhasselt,
Gerente de Estrategia de Clientes, MTY
arnaud.verhasselt@sintec.com

Arnaud Verhasselt es Licenciado en Matemáticas Aplicadas a la Economía por la Universidad Claude Bernard en Lyon, Francia. Cuenta también con Maestría en Economía Cuantitativa con especialidad en estudios de investigación en estrategia y marketing en la Universidad Lumière en Lyon. Como Gerente de Consultoría ha tenido un enfoque hacia el desarrollo de proyectos con el fin de alinear las estrategias comerciales y de marketing con la ejecución en el punto de venta optimizando recursos, mejorando la experiencia con el cliente y asegurando un aumento sostenible de los ingresos en utilidad. Ha implementado múltiples proyectos cubriendo tanto la venta tradicional como el desarrollo del canal moderno en industrias de consumo, construcción, farmacéutica, manufactura y *foodservice*.

Referencias:

- CNBC (2020). Sephora, Ulta and other beauty brands shutter stores and shift online as coronavirus changes consumer habits: https://www.cnbc.com/2020/03/17/coronavirus-sephora-ulta-shutter-stores-shift-to-online-sales.html
- Foodretail ((2019).) Auchan se suma a Carrefour e insiste en el súper sin cajeros. Retrieved 5 March 2020, from: https://www.foodretail.es/retailers/Auchan-Carrefour-insiste-supermercado-cajeros_0_1300669922.html
- Genesys (2017). Best Practices for a Seamless Omnichannel Customer Experience. Retrieved 5 March 2020, from: https://www.genesys.com/media/Omnichannel-Ebook-4.pdf

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

- Choudhury, S. (2020). Jack Ma's Alibaba is doubling down on its supermarket strategy. Retrieved 5 March 2020, from: https://www.cnbc.com/2017/07/18/alibaba-hema-stores-blend-online-and-offline-retail.html
- How Omnichannel Customer Experience (Actually) Improves your Brand?. (2018). Retrieved 5 March 2020, from: https://blog.magestore.com/omnichannel-customer-experience-improves-brand/
- Serrano, S. (2019). What Amazon Teaches us About OmniChannel Strategy in 2019. Retrieved 22 March 2020, from: https://www.barilliance.com/amazon-omnichannel-strategy/
- Singh, P. (2020). Lo que se viene en e-commerce: comprender al consumidor omnicanal. Retrieved 5 March 2020, from: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/Reporte20E-Commerce20espa%C3%B1ol.pdf
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., & Benjamin, B. (2017). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. Retrieved 5 March 2020, from: https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works
- Troyanos, K. (2020). Use Data to Answer Your Key Business Questions. Retrieved 5 March 2020, from: https://hbr.org/2020/02/use-data-to-answer-your-key-business-questions
- Winkler, N. (2019). Omnichannel Retail Simplified. Retrieved 5 March 2020, from: https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-retailing-commerce-what

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

/SintecConsulting @Sintec @Sintec_

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.