

Ahora sí: comienza la guerra del retail

Gonzalo Toca

Periodista especializado en
Economía y Negocios



Las alarmas han empezado a sonar con fuerza en el sector de la gran distribución. Hasta hace poco, la convivencia relativamente pacífica con operadores como Amazon era posible, pero ya no. Ahora los reyes del mundo físico y los aspirantes digitales al trono han iniciado una auténtica lucha por el poder que, como todos los períodos convulsos, arroja más preguntas que respuestas.

Se está produciendo a marchas forzadas la conversión de las empresas digitales en operadores físicos y de los operadores físicos en gigantes del comercio electrónico. Nadie se siente cómodo con su pedazo del pastel y los clientes tampoco: exigen, cada vez más, que los productos que desean no habiten un único canal. ¿Por qué no pueden comprar algo con el móvil y recogerlo en una tienda? ¿Por qué no pueden comprar algo en una tienda y recibirlo en su domicilio en 48 horas?

Se cita con frecuencia la adquisición del supermercado de alta gama Whole Foods por parte de Amazon por **14.000 millones de dólares** el verano pasado, pero se cita menos que Walmart ha invertido casi 4.000 millones de dólares desde 2016 en adquirir startups con una fuerte base tecnológica. Marc Lore, uno de los fundadores de esas startups (**Jet.com**), se ha convertido en el zar de toda el área de ecommerce de Walmart y ha aceptado una misión casi diabólica: catapultar en un 40% sus ventas por internet **en los próximos dos años**.

La alarma de la sangre azul del retail es comprensible. Para empezar, observa que, mundialmente y **según eMarketer**, las compras a golpe de clic tal vez se multipliquen casi por dos en los próximos cuatro años. Hay que recordar que los márgenes con los que operan los grandes distribuidores son tan estrechos que cualquier caída impacta de lleno en la cuenta de resultados. Por eso, algo tan aparentemente ínfimo como que el comercio electrónico llegue a representar el 5% de las ventas de los supermercados podría provocar una brutal disrupción del sector.

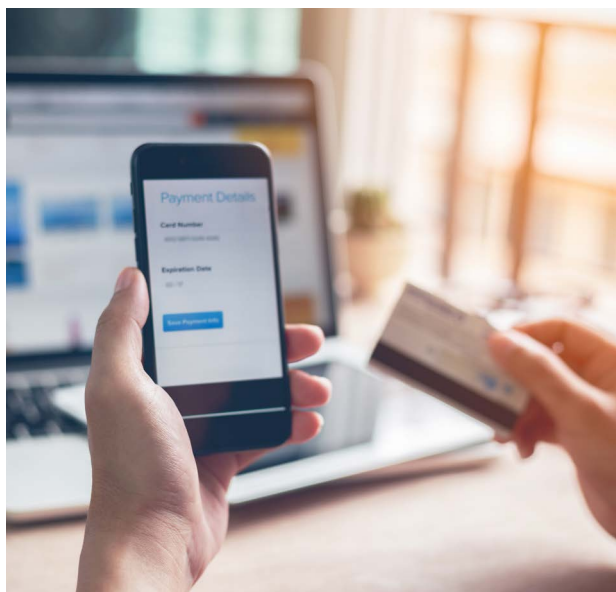
Al mismo tiempo, los muros defensivos de cemento han empezado a reblandecerse. Cada vez son más los productos que los usuarios están dispuestos a consumir sin tocarlos o que se los expliquen primero. Esto ya no se limita a los libros, la música, las películas y los videojuegos. ¿Las causas? Son múltiples pero destacan las considerables diferencias de precio (en internet son más bajos), las nuevas técnicas comerciales (como la posibilidad de devolver una prenda porque al cliente que la recibe en casa no le queda como esperaba), el acortamiento en el plazo de las entregas (hemos pasado de contar días a contar horas), la multiplicación de la diversidad de la oferta y el entusiasmo con el que los menores de 35 años consumen cada vez más productos y servicios desde el ciberespacio.

¿Qué es un escaparate?

Al mismo tiempo, los escaparates tradicionales de las tiendas han perdido, abrumadoramente,

brillo y capacidad de influir frente a los contenidos que aparecen en los buscadores y en las redes sociales. Gonzalo Ibáñez, CEO de la agencia de marketing digital Kanlli, afirma que “los buscadores son fundamentales a lo largo de todo el ciclo de compra del usuario, desde la fase de búsqueda de información hasta la necesidad/deseo de compra”. Además, sigue, “Facebook e Instagram principalmente se están convirtiendo en canales fundamentales no sólo para la fase de descubrimiento de la marca/productos, sino para la venta directa”.

En este contexto, los operadores de internet libran la guerra con los tradicionales en su terreno y además, como advierte el consultor de Kanlli, “por lo general la fuerte competencia y la disparidad en los recursos que dedican los actores al marketing digital hacen muy complicado competir con presupuestos medios e imposible con presupuestos muy bajos”. El coste de adquisición de cliente **se ha disparado**.



Por si eso fuera poco, todo apunta a que los operadores digitales preparan un desembarco a pie de calle. En España, la facturación de Amazon supera los 3.000 millones de euros o, lo que es lo mismo, aproximadamente cinco veces menos que El Corte Inglés. El titán de Seattle desea ampliar su territorio y, tal y como indican **la apertura de sus librerías**, la compra de Whole Foods y los **rumores persistentes de adquisición** de una gran cadena de hipermercados europea, asume que las infraestructuras físicas tienen que ser parte fundamental de una estrategia ganadora.

No es tan extraño. Según un **informe reciente** de

la consultora PwC, los clientes sólo muestran una clarísima disposición a comprar online -y no en la calle- libros, música, videojuegos y películas. Los juguetes pueden adquirirllos en el comercio o por internet casi indistintamente, algo que ayuda a explicar la **quiebra de Toys ‘R’ Us** en septiembre, a sólo meses de cumplir los 70 años de vida. Lo que hace sudar frío a los operadores digitales es que la experiencia en la tienda sigue siendo bastante mejor valorada que la de internet a la hora de comprar 9 de las 11 categorías de productos que estudió PwC. Además, la inversión en **el rediseño, relocalización** y modernización tecnológica en las tiendas se ha convertido en un arma clave para Carrefour o Walmart. A diferencia de lo que ha ocurrido con los libros o los juguetes, esta vez no van a subestimar la amenaza. Preparan sofisticadas trincheras para defender su poder en categorías como los alimentos frescos, muebles, electrodomésticos, joyería, relojes o moda de alta gama. También apuestan por la distribución de marcas exclusivas y marcas blancas más fuertes.

”

“Lo que hace sudar frío a los operadores digitales es que la experiencia en la tienda sigue siendo bastante mejor valorada que la de internet a la hora de comprar.”

Adicionalmente, las resistencias de los usuarios pueden tardar años en favorecer a Amazon o Alibaba en la mayoría de las categorías, si es que lo hacen finalmente. **Según un informe de eMarketer**, en Europa occidental el comercio electrónico hoy representa casi el nueve por ciento de las ventas totales y no se espera que llegue ni siquiera al 12% en 2021. A estos gigantes quizás les sobren los recursos **que les faltan** a sus endeudados rivales, pero con Walmart, Carrefour o El Corte Inglés en pie de guerra, no les sobra el tiempo.

Aquí, tanto para los operadores tradicionales como para los digitales, se plantea un dilema: tienen que elegir entre la multicanalidad y la omnicanalidad.

Los distribuidores utilizan la multicanalidad para dar una oferta diferenciada en cada tipo de punto de venta, sea digital o físico, apoyándose en el análisis de los indicadores de satisfacción de los usuarios para saber qué quieren y dónde lo quieren. La estrategia se mueve como un acordeón: intentan diferenciar todo lo posible la experiencia de comprar en la web y en la tienda, mientras igualan todo lo posible el servicio en términos de proximidad, disponibilidad del producto, plazos de entrega y recolección de datos.

En un momento en el que internet ofrece precios más bajos y nuevas tecnologías como los **chatbots** para reemplazar a los dependientes o **realidad aumentada** para probarse la ropa, hay que justificar que el cliente se acerque a comprar y pagar más a pie de calle. Aquí entran en juego desde la nueva decoración y celebración de eventos y actividades en las tiendas hasta la inversión en la formación y contratación de nuevos vendedores pasando por **el despido o baja masiva de los veteranos**. Los establecimientos físicos se especializarán en aquellos productos que los usuarios necesiten ver y tocar... y serán los datos masivos y los de ventas los que les dirán cuáles son.

También habrá que buscar la manera de que los canales se refuercen entre sí y no parezcan islas en medio del mar. Como recuerda Gonzalo Ibáñez, CEO de la agencia de marketing digital Kanlli, “hay que tener en cuenta que muchas marcas de retail con presencia online tienen también ubicaciones físicas, lo que hace más compleja la medición del éxito, ya que en muchos casos conseguiremos que se incremente el tráfico al local pero no la venta directa online”.



Yo también soy rápido (y tengo de todo)

El segundo movimiento del acordeón pasa, como decíamos, por que los grandes distribuidores intenten replicar en cierto modo la **recolección de datos**, la inmediatez y la disponibilidad de internet. De ahí la instalación de dispositivos electrónicos (**por ejemplo, beacons**) que favorecen la interacción digital dentro de la tienda, los probadores inteligentes, el seguimiento -mediante sensores- de los clientes mientras están en el

comercio o el reciente bum de los programas de fidelización.

También surgen en ese contexto la expansión de los horarios hasta las once de la noche, el despliegue y multiplicación de las tiendas de proximidad o la posibilidad de que, si el producto se ha agotado en el establecimiento físico, se pueda comprar **allí mismo por internet** y ellos se lo envíen a domicilio o pueda volver a recogerlo en pocos días. Esto último es lo que lleva haciendo, por ejemplo, Mango desde 2012.

Pero Mango ha hecho mucho más que eso: ha apostado de lleno por **una estrategia omnicanal**. **Esa estrategia**, como afirma Jonathan Liege, General Manager de Kanlli, exige continuidad en la experiencia del usuario (las interfaces y los empleados con los que me comunico como cliente disponen de toda la información necesaria sobre mí) y consistencia en la oferta (todos los productos están disponibles en todos los canales y el precio será similar aunque puedan existir promociones específicas). La continuidad en la experiencia del usuario implica, según él, “conocer al cliente” y “disponer de una alta capacidad tecnológica para integrar la información en tiempo real en cada punto de contacto entre el cliente y la empresa”.



“ Con el coste de adquisición de cliente por las nubes, la estrategia de marketing digital y la identificación de los indicadores más relevantes se vuelven cruciales. ”

Las dos opciones estratégicas -multicanal y omnicanal- se enfrentan a un grave desafío. Liege lo describe así: “Dado el alto volumen de datos y la difícil identificación de usuarios cuando cambian de dispositivo, todavía no existen indicadores y estándares universales” que midan la satisfacción del cliente, reflejen sus intereses y anticipen sus reacciones más probables. El exceso de información **es una forma de desinformación**, porque limita la comprensión y retrasa -cuando no paraliza- la toma de decisiones en un entorno que impone agilidad y, lo que es peor, demanda inversiones millonarias tanto a los operadores físicos como a los de internet.

En estas circunstancias y con el coste de adquisición de cliente por las nubes, la estrategia de marketing digital y la identificación de los indicadores más relevantes se vuelven cruciales. Gonzalo Ibáñez, de Kanlli, cree que una estrategia de marketing digital ganadora debe estimar la rentabilidad de la campaña teniendo en cuenta “el precio del producto y el beneficio que se va a obtener sobre su valor” para decidir qué batallas

merecen la pena y cuáles no.

Hay dos claves más. Para el consultor de Kanlli, “las campañas de respuesta directa funcionarán mejor con un apoyo de campañas de marca, que incrementen la notoriedad y el tráfico al site y, por supuesto, con campañas promocionales”. Adicionalmente, sigue, deberán esforzarse en “no aburrir al usuario”, porque “para el sector retail es muy importante la imagen y la capacidad de actualización de la oferta del producto/servicio, especialmente en canales como las redes sociales, tanto a nivel contenidos como de anuncios publicitarios”.

Ibáñez sostiene que Facebook o Instagram tienen que formar parte indiscutible de la estrategia de marketing digital, pero también los buscadores. Ahí, normalmente en Google, “es donde podemos captar principalmente nuevos clientes a través de nuestra presencia en búsquedas genéricas y de producto”. También es un buen lugar para evitar que, cuando el usuario rastree la marca o sus productos en fases posteriores, “acabe en el site de la competencia”.

”

“Ya nadie sabe con seguridad qué es un escaparate, quién es el cliente, qué es una tienda, qué es un almacén o qué es un vendedor.”

Tanto en la web de la empresa que aparecerá en los resultados de Google como en las redes sociales, apunta el consultor de Kanlli, “el vídeo interactivo es el canal que más nos acerca a la marca/producto, donde todo cobra vida y donde podemos entender mejor el mensaje y la oferta”.

Entre sus ventajas como herramienta para vender y posicionarse, destacan, según él, que “permite una gran segmentación del target” y que “hace al usuario partícipe de la marca, lo que genera un mayor engagement, porque el consumidor forma parte, elige, interactúa y decide”. Además, concluye, “las integraciones con el catálogo de productos dirigen al usuario hacia la venta de una manera visual y fácilmente accesible”.

El campo de batalla del gran retail, en el que el marketing digital juega el papel de los cañones y la pólvora, difícilmente podría ser más convulso. La coexistencia pacífica de algunos de los mayores imperios empresariales del mundo -desde Amazon hasta Walmart- se ha terminado. La convulsión y el enfrentamiento han multiplicado las preguntas: ya nadie sabe con seguridad qué es un escaparate, quién es el cliente, qué es una tienda, qué es un almacén o qué es un vendedor. Todo está pendiente de revisión y con ello también los indicadores de éxito. Se aproximan tiempos interesantes.

Gonzalo Toca



Gonzalo Toca es periodista especializado en Economía, Negocios y Relaciones Internacionales. Es colaborador habitual de prestigiosos medios como Forbes, El Confidencial o Cambio 16. Ha sido galardonado en 2017 con el Premio Citi al Mejor Trabajo de Prensa Económica del Año, finalista de los Premios

Accenture en 2016 y distinguido como Mejor Periodista de Negocios del Año por China Club Spain en 2013. Es colaborador habitual de Kanlli, para quien redacta artículos sobre transformación digital.



WHEN EVERYTHING FLOWS

SEO & SEM
PERFORMANCE & PROGRAMMATIC
SOCIAL MEDIA
UX DESIGN & CREATIVITY
STRATEGIC PLANNING



WHEN EVERYTHING FLOWS



WHEN EVERYTHING FLOWS

 @kanlli

 kanlli

 kanlli

 blog

Principe de Vergara 109
Madrid 28002
+34 902 159 950

www.kanlli.com