

DE LA OMNISCANALIDAD A LA EFICIENCIA

El futuro del consumo

Por Guillermo D'Andrea

Hoy en día no solo disponemos de teléfonos móviles, sino que prácticamente se podría decir que somos “móviles”. Han cambiado nuestra vida social, la participación política y las maneras en que nos informamos, estudiamos y nos entretenemos, dando un vuelco a muchos sectores y poniendo en aprietos a aquellos que no alcanzan a seguir esta velocidad de cambio.



El futuro del consumo

« Con las nuevas gafas de Callaway se puede escuchar música o atender el teléfono móvil de forma discreta, sin llamar la atención o parecer descortés. Todo ello facilita las compras en cualquier momento y lugar. »

Por el camino van quedando cadáveres notorios, incluidas compañías de la magnitud de Kodak o Nokia; los periódicos se ven abocados a redefinir sus negocios; las librerías y las tiendas de música son cada vez más una rareza para bibliófilos y melómanos, y la televisión ha tenido que revisar su modelo de negocio, al haber pasado de la señal abierta al cable y, ahora, al *streaming*. Sin embargo, cada día se publican millones de fotografías en las redes sociales; los vídeos profesionales y caseros se difunden de forma masiva; la música se escucha y se comparte más que nunca; las noticias son instantáneas, y la información y el conocimiento están siempre disponibles.

¿Cómo afecta todo ello al nuevo consumidor? ¿Y cómo pueden las marcas y los comercios adaptarse a él? A lo largo de los últimos años, he llevado a cabo varios estudios que me han permitido identificar varias estrategias que permiten a las empresas sacar el máximo provecho de este cambio digital. En este artículo describo cómo será el consumidor del futuro y ofrezco una serie de pistas para que las marcas y los comercios puedan adaptarse a él.

El nuevo consumidor

Intentemos, en primer lugar, entender cómo ha cambiado el consumidor en un contexto en el que el en-

tretenimiento digital está disponible bajo demanda, la socialización se amplía y supera la distancia física, y las comunicaciones se abaratan cada vez más (o son incluso gratuitas).

1. PERMANENTEMENTE CONECTADO

En la actualidad, tan marcada por la evolución acelerada de la tecnología, existen muchos mercados en que los consumidores disponen de un dispositivo inteligente con acceso completo a la información durante las 24 horas. Y esta realidad se va extendiendo al resto del mundo.

Lejos queda ya el lanzamiento de la primera página web en 1990. Hoy existen más de mil millones de sitios en Internet. De igual forma, la introducción del iPhone en 2007 ha dado lugar a más de dos millones de *apps* disponibles. Y durante este tiempo, los contenidos no han hecho más que crecer y los dispositivos son cada día más ligeros, potentes y accesibles.

Además, desde aquel primer teléfono móvil de los años setenta, voluminoso y pesado, hemos llegado al Apple Watch, lanzado en 2015. Y todo parece indicar que la evolución de los *wearables* también es imparable. Según Forbes, su volumen de mercado podría duplicarse para el año 2021. Sirvan dos ejemplos: Levi's, junto a Google, está diseñando una chaqueta con una tira y un botón en el puño que permite accionar funciones del teléfono móvil con gestos sin ni siquiera sacarlo del bolsillo. Por otra parte, con las nuevas gafas de Callaway se puede escuchar música o atender el teléfono móvil de forma discreta, sin llamar la atención o parecer descortés. Todo ello facilita las compras en cualquier momento y lugar.

2. CON MÁS TIEMPO DISPONIBLE

La creciente automatización aumentará las horas libres del consumidor.

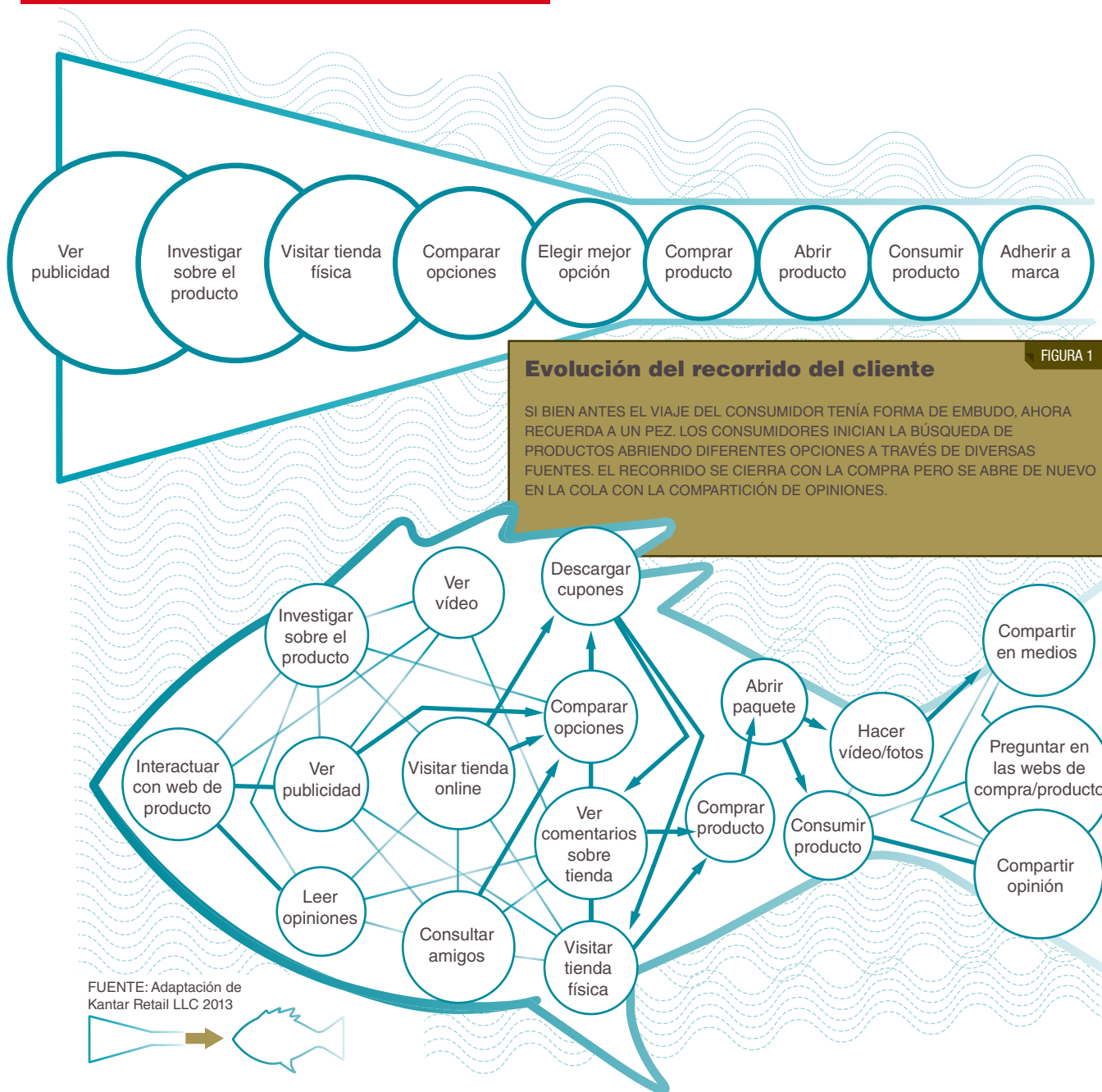
Por un lado, los robots que nos sorprenden en las cajas de compra o en los centros de llamadas ya han llegado a las fábricas y centros de distribución, reemplazando a la mano de obra. Una sociedad con menos trabajo puede llevar a jornadas laborales reducidas, con más tiempo libre y un ingreso universal básico. Finlandia está llevando a cabo un experimento en este sentido y ha seleccionado a 2000 ciudadanos desempleados para entregarles una paga de 560 euros gratis, es decir, sin condiciones, durante dos años. Está previsto que el ensayo finalice en 2018.

Asimismo, la prolongación de la esperanza de vida traerá una mayor proporción de personas mayores en buenas condiciones físicas, que prestan atención a su salud y bienestar en una vida generalmente activa, aunque con notables diferencias en los distintos mercados.

Por otra parte, se liberará nuestro tiempo en los desplazamientos, así como las inversiones en automóviles privados que, la mayor parte del tiempo, no están en circulación. Volvo acaba de firmar un acuerdo con Uber para proporcionarle 24.000 coches "autoconducidos" en 2019. En cuanto a Amazon, ha firmado un acuerdo con Volkswagen, Ford y Hyundai para incluir de serie el servicio de voz Alexa en sus automóviles.

3. CON NUEVAS CAPACIDADES

Cada vez resulta menos útil memorizar fechas, hechos y personajes, salvo los más relevantes según los temas de mayor interés de cada uno.



Ahora necesitamos saber qué cuestiones hay que formular y cómo debemos relacionarnos con los demás.

Por ello, la educación se enfoca cada vez más hacia aprender a hacer preguntas y despertar el interés en conocer la realidad, así como las habilidades sociales.

En un artículo publicado en IESE *Insight* (2017), Edward Hess recordaba que nuestra definición tradicional de inteligencia se ha hecho a partir del pensamiento de la era de la Revolución industrial y excluye “los recientes avances de la ciencia en el campo del pensamiento y las relaciones sociales”. Hess defiende que, en la era de las máquinas inteligentes, “necesitamos una nueva manera de pensar y comportarnos”, y esta pasa por desarrollar la humildad.

4. ORIENTADO A LAS EXPERIENCIAS

En las sociedades avanzadas, en las que se extiende la corriente minimalista, el consumo se dirige cada vez más a actividades sociales, de entretenimiento o de mejora personal, como tomar una clase grupal o acudir a una exposición de arte, y tiene cada vez menos que ver con la carrera por el estatus, la moda y la imagen.

El profesor del IESE Íñigo Gallo ha escrito en profundidad sobre el incremento del consumo y el marketing experiencial, que se ha visto impulsado por los mileniales. Como resalta una encuesta a mileniales estadounidenses encargada por Eventbrite y realizada por Harris Poll, las empresas deberían “valerse de la experiencia para incrementar su valor” porque aquellas que “tengan elementos experienciales captarán valor económico añadido y se ganarán el favor de los consumidores”.

Cambios en el recorrido del cliente: omnicanalidad

Además del consumidor en sí mismo, ha cambiado también el recorrido que realiza. El consumidor de hoy comienza su búsqueda de productos con una necesidad poco definida. Esta se va afinando conforme el consumidor va recabando más información de las diferentes opciones y va acercándose a la selección del producto. Y la mayor parte de este recorrido es digital.

En mi artículo “Omnicanalidad – cambia el recorrido del cliente,” explicaba que el recorrido del cliente está dejando de tener la forma de un embudo que va cerrando opciones, desde el sentimiento de necesidad inicial hasta la compra final. Hoy en día el recorrido del cliente va adoptando cada vez más la forma de un pez, que desde el interés inicial va abriendo diferentes opciones, casi siempre utilizando diferentes pantallas para consultar diversas fuentes.

Este recorrido se cierra con la compra, pero se vuelve a abrir en la cola para compartir opiniones y, en definitiva, comentar la experiencia (ver **Evolución del recorrido del cliente**).

Y es que ahora los minoristas pueden relacionarse con sus clientes por múltiples canales: correo electrónico, catálogos físicos y electrónicos, sitios web, centrales de llamadas, redes sociales, televisión, ordenadores, móviles y tabletas, entregas a domicilio, etc.

Aunque, por supuesto, la tienda de siempre continúa siendo uno de los puntos de contacto, su peso es cada vez menor. Silenciosamente, los mercados van cambiando al ritmo de la tecnología y visitar un establecimiento es y será, cada vez más, una elección voluntaria y no algo inevitable. Por ello, las tiendas deberán ser

mucho más atractivas e interesantes para justificar la visita en lugar de comprar online.

Esta multiplicidad de contactos que hemos explicado se denomina omnicanalidad, una auténtica revolución que obliga a los distribuidores a ofrecer una experiencia integrada para no quedar fuera de juego. Y detrás de ellos se encuentran los fabricantes de productos de marca, que necesitan llegar a unos clientes que, cada día que pasa, consumen menos medios tradicionales.

Cinco consejos para sobrevivir

¿Dónde quedan entonces las tiendas y las marcas en este nuevo contexto? Y, sobre todo, ¿qué pueden hacer?

1. PROMOVER LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS

En primer lugar, las organizaciones deberán incentivar en sus empleados las capacidades de análisis en tiendas para optimizar el uso del capital, ajustando los surtidos a la demanda en cada establecimiento. Y a la vez, ofrecer una experiencia atractiva y amigable, que oriente la oferta hacia el mundo digital.

2. IR HACIA LA ORGANIZACIÓN EXPONENCIAL

Dar para recibir y trabajar en redes es una segunda propuesta que impulsa un crecimiento exponencial, pero que requiere que las empresas se organicen en estructuras abiertas, flexibles e interactivas, tal y como sugiere Salim Ismail en su libro *Las organizaciones exponenciales*. Según Ismail, este tipo de organizaciones, a diferencia de las tradicionales, que cuentan con recursos limitados, se rigen por todo lo contrario: la abundancia. Mientras las empresas tradicionales crecen de forma lineal, compañías como Airbnb o Uber

lo hacen de forma exponencial. Estas empresas no tienen que invertir en activos, sino que se basan en el principio de abundancia, según el cual en el mundo existen muchos lugares en los que alojarse o muchos conductores dispuestos a llevar en coche a otros pasajeros. Esto provoca que las organizaciones exponenciales generen disrupción y transformación de industrias completas en un tiempo reducido.

3. GENERAR LA MEJOR EXPERIENCIA DE COMPRA

Estamos inmersos en un nuevo ciclo en el que, tras el paso por el autoservicio y la atención telefónica automatizada, regresa la experiencia personalizada.

En este entorno centrado en el cliente, la experiencia de compra adquiere una relevancia creciente. Como hemos dicho, la visita a la tienda deberá merecer mucho la pena. De lo contrario, el cliente difícilmente decidirá desplazarse hasta allí en lugar de encargar el producto desde la comodidad del hogar o la oficina. Se trata de crear un entorno inspirador y estimulante, un espacio centrado en las personas. En realidad, la compra debe convertirse en el recuerdo de la experiencia de la visita.

Por ello, las tiendas empiezan a complementar su oferta con propuestas sociales de valor añadido. Ven a tomar una clase grupal, a pasar un rato con amigos, a una exhibición de arte o de algún tema que te interese... pero, por favor, ¡ven!

Las mismas tiendas físicas incorporan tecnologías que mejoran la experiencia del cliente. ¿No dispuestos de la talla o el color que buscas? Haz tu pedido ahora a través de una gran pantalla o de nuestros iPads, como sucede en la francesa Kiabi o la española

El futuro del consumo

« La propuesta deja, por tanto, de ser transaccional. No es el producto, es la experiencia de compra y el momento al que nos dirigimos. El “¿qué puedo lograr?” se impone al “¿qué puedo comprar?” tradicional. »

Mango. ¿Quieres ver cómo te queda esa prenda en otro tono sin cambiarte de ropa? Utiliza nuestro “espejo mágico”, como permiten algunos establecimientos de Uniqlo, aunque, más allá del asombro inicial, se empieza a cuestionar su efectividad. La española Zara ha reunido todas estas posibilidades en un establecimiento que ha inaugurado recientemente en Londres. Se trata de un escaparate, donde los clientes pueden probarse prendas, pero no adquirirlas. El pedido debe hacerse online y, si se realiza antes de las 14h, estará disponible para el comprador el mismo día en la tienda que él escoja.

Y es que, en un entorno de clientes cada día más empoderados, el enfoque de servicio y una mejor experiencia deberá estar presente desde la entrada hasta el encuentro con el dependiente, ahora convertido en asesor. La tecnología ayudará a entrenar a estos expertos, que tienen mucho tiempo libre en la tienda para profundizar en su conocimiento de los productos y sus aplicaciones en las actividades de los clientes. La propuesta de visita se mueve desde el antiguo “¿qué te puedo vender?” al “¿cómo te puedo ayudar a conseguir tu objetivo de hoy?”

4. ACOMPAÑAR AL CLIENTE

Para las marcas, poder estar al lado del cliente durante su recorrido gracias a las herramientas digitales

es una nueva oportunidad. Se trata de acompañar al comprador a lo largo de los estados de ánimo por los que atraviesa durante este camino, que se inicia con la aparición de la necesidad y sigue con las fases de explorar, encontrar y complementar la compra con productos relacionados.

La presencia ya no es solo física, sino que pide ser digital, actualizada y completa. Y no solo dirigida a la venta, sino también a los intereses de los clientes. En un momento en que los teléfonos inteligentes acortan los tiempos y consultamos el móvil al menos 150 veces al día, es conveniente hacer al cliente propuestas frecuentes y personalizadas, dejando atrás el marketing invasivo al estilo “piñata”, hecho a ciegas para segmentos amplios.

La propuesta deja, por tanto, de ser transaccional. No es el producto, es la experiencia de compra y el momento al que nos dirigimos. El “¿qué puedo lograr?” se impone al “¿qué puedo comprar?” tradicional. Serán las empresas más empáticas y generosas, que busquen profundizar en los intereses de sus clientes, las que obtendrán las mayores ventajas competitivas.

5. APOSTAR POR LA EFICIENCIA

Todo lo expuesto anteriormente requiere un importante esfuerzo económico. La transparencia de precios y una vida con menos horas de trabajo ejercerán una presión sobre los importes y los márgenes. El consumo subsidiado de los últimos años será un recuerdo y la prioridad de los distribuidores deberá ser la eficiencia. No es casualidad que campeones mundiales como Zara, H&M, Uniqlo, Starbucks, Ikea, Walmart o Mercadona destaquen por su enfoque disciplinado de los

procesos destinados a mejorar la eficiencia y generar valor para sus clientes.

Por ello, una planificación conjunta, simultánea e integral ya no es una opción, sino una obligación. Su objetivo debe ser maximizar el rendimiento de los inventarios, cubrir unos costes operativos que han crecido considerablemente y mejorar el flujo de caja del negocio.

El análisis de surtidos busca optimizar la participación de productos estrella y ganchos, potenciando los de lenta rotación y utilizando los de bajo margen y volumen para introducir novedades que hagan más atractiva la visita.

Todo ello impondrá procesos disciplinados de mejora continua, intercambio de mejores prácticas, empoderamiento de las tiendas y alineación de las operaciones con la logística, las compras y las estrategias de las marcas. La colaboración con los fabricantes para generar una experiencia superior de compra es un imperativo que reemplazará las duras negociaciones por precio y participación en los lineales.

En este sentido, denomino cerebro retail a la parte de la actividad orientada a la eficiencia: los sistemas de TI que permiten conocer qué ocurre en las tiendas y anticipar la demanda. Y, gracias a la inteligencia ar-

« La transparencia de precios y una vida con menos horas de trabajo ejercerán una presión sobre los importes y los márgenes. El consumo subsidiado de los últimos años será un recuerdo. »

tificial, es posible ir más allá de lo que acontece en el establecimiento e integrar la información del recorrido online y offline de los clientes. Todo ello redundo, además, en una mejor comprensión de sus intereses y en propuestas más interesantes y personalizadas.

El segundo componente ligado a la eficiencia es la logística, un elemento clave de la operativa detallista desde hace unos años. Desde el diseño de las operaciones de Zara hasta el funcionamiento de Amazon o Alibaba, la llegada a tiempo al consumidor, optimizando el movimiento de inventarios, maximiza la rotación y el flujo de caja y reduce costes. Eso permite operar con precios más atractivos y al mismo tiempo ofrecer una mejor experiencia de compra. Es tal vez el mayor secreto del crecimiento de los distribuidores.

Un enfoque innovador

Así pues, un universo distinto, lleno de oportunidades nuevas, pero a la vez muy desafiante, aguarda a los distribuidores, protagonistas como nunca lo habían sido antes de la oferta y los ahorros de los clientes. La ventaja es que, en los últimos tiempos, los mercados vienen mostrando el rumbo con creciente claridad y ofreciendo el tiempo y las herramientas para irse entrenando, ya que la tecnología, con sus novedades, nos pone a todos en la misma línea de salida. Bienvenidos al futuro, ¡que está a la vuelta de la esquina!

EL AUTOR

Guillermo D'Andrea es profesor en IAE Business School desde 1982 y fue director de su departamento de Marketing hasta 2007. Ha sido profesor visitante en las escuelas de negocios de Harvard y Darden en Estados Unidos, el Instituto Politécnico de Milán y distintas escuelas de Europa y América Latina. Es autor de los libros *La esencia del marketing* (2009) e *Innovación latina* (2010), entre otros. Entre 2002 y 2012 fue director de investigaciones del Coca-Cola Retailing Research Council en América Latina. Actualmente imparte el programa enfocado "Retail para retailers: claves de éxito en un negocio omnicanal" en el IESE.

