



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

La influencia de la tecnología en el mundo del Fashion Retail

Autor: Mercedes María Alonso

Legajo: 28120

Mentor: Enrique D. Hofman

Victoria, San Fernando

Resumen

El *Fashion Retail* ha atravesado cambios significativos en las últimas décadas gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, y en especial por el auge del e-commerce. Este es un trabajo de investigación basado en las futuras tendencias de la industria de la moda, desarrollado a partir del análisis de la actualidad y agregando una visión futura prevista de la misma. En el estudio se ha detallado la importancia de la venta de experiencias como propuesta de valor para poder fidelizar a un cliente cada vez más dinámico y único. Esto es posible gracias a las nuevas tecnologías que permiten capturar los hábitos de compra del consumidor, sus preferencias de compra según su contexto y las innumerables necesidades que dieron lugar a dos fenómenos como la hipersegmentación e hiperpersonalización. Para ello, se han analizado informes y entrevistas realizadas a más de 600 profesionales del retail para conocer su opinión sobre el futuro de la industria y hacia donde fusionará la moda en los próximos años.

Abstract

Fashion Retail has undergone significant changes in the last decades thanks to the incorporation of new information technologies, and especially due to the rise of e-commerce. This is a research work based on future trends in the fashion industry, developed from today's analysis and an anticipated future vision of it. This study has detailed the importance of customer experience as a value proposition in order to retain an increasingly dynamic and unique customer. This is possible thanks to the new technologies that allow retailers to capture the consumer's buying habits, their purchasing preferences according to their context and the innumerable needs that gave birth to two phenomena such as hypersegmentation and hyperpersonalization. To this end, reports and interviews with more than 600 retail professionals have been analyzed to find out their opinion about the future of the industry and where *Fashion Retail* will merge in the upcoming years.

Indice

PARTE 1

1. Introducción

1.1 Problemática

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta central

1.2.2 Subpreguntas

1.3 Objetivos

1.3.1 General

1.3.2 Específicos

1.4 Justificación de las razones de estudio

1.5 Estrategia metodológica

1.5.1 Tipo de estudio

1.5.2 Identificación de unidades de análisis

1.5.3 Técnicas de recolección de datos

PARTE 2: Valor, el nuevo núcleo del Retail

2. Marco teórico

2.1 Redefiniendo el negocio: de productos y servicios a valor para consumidores

2.2 Apalancando valor sobre el costo

2.3 ¿Cómo se mide el valor?

2.3.1 Definiendo la ecuación del valor al consumidor

2.3.2 ACSI (American Customer Satisfaction Index Factors)

2.4 Percibiendo el valor para el consumidor

2.5 Proponiendo valor para el consumidor

2.6 Percepción de valor de los consumidores en sus prácticas diarias

2.6.1 Entendiendo el desafío contextual de perfilar el valor para el consumidor

2.6.2 Valor percibido en el canal online vs offline

PARTE 3: Cambios en el Retail y sus clientes: un nuevo desafío

3.1 Reinventando el retail: llevando la automatización y personalización del Retail a un nuevo nivel

3.1.1 Transformándose en “figital”

3.1.2 El “push” personalizado

3.1.3 Adaptando un pasaje de shopping multicanal

3.1.4 Girando hacia un modelo *click-and-collect*

3.1.5 La reinención *high-tech* de la gestión de inventario

3.1.6 Inmersión en los datos

3.1.7 Una visión global

3.1.7.1 Norteamérica

3.1.7.2 América latina

3.1.7.3 Europa

3.1.7.4 Asia Pacífico

3.2 Hiperpersonalización de los clientes

3.3 Geoblink Retail Study

3.3.1 Datos internos clave para las métricas de rendimiento

3.3.2 Omnicanal: ¿tiendas físicas, tiendas online, o ambas?

3.3.3 ¿Cuáles han sido algunos de los cambios más significativos del Retail en la última década?

3.3.4 Flagship Stores: ¿qué son y para qué sirven?

PARTE 4: Tecnologías en el Retail - La elección de la tecnología para respaldar las operaciones

4.1 BCG Ganando con el IoT: Manejo de inventario

4.2 McKinsey: IoT en los *Retail Environments*

4.2.1 IoT optimización en Retail

4.2.1.1 *Check-out* automatizado

4.2.2.2 Promociones en tiempo real en la tienda

4.2.2.3 Optimización del *layout*

4.2.2.4 Reducción de la contracción del inventario

4.2.2.5 CRM Inteligente

4.2.2.6 Optimización de inventario

4.2.2.7 Mejora de la distribución del personal de la tienda

PARTE 5: Mirada a futuro

5.1 La tienda del futuro

5.2 Del *Fashion Retail* al *Lifestyle Platform*

PARTE 6: Conclusión

PARTE 7: Bibliografía y anexos

Parte 1: Introducción

1. Problemática

Durante los últimos años, el mercado de retail ha sido impulsado por un crecimiento exponencial del e-commerce y m-commerce, haciendo que las marcas vuelquen sus contenidos en una plataforma de venta online. Para muchos, es una gran solución poder comprar desde su hogar haciendo un simple click al evitar los factores que hacen tediosas las compras en las tiendas físicas, como por ejemplo, racks sobrecargados, falta de talles, lejanía del local, mala atención del personal, mal uso del espacio de la tienda, entre otros, sobre los cuales se investigará a lo largo de este trabajo.

Sin embargo, la tecnología no ha aportado sólo una plataforma digital de venta, sino que ha reinventado los procesos de las compañías del retail en pos de conocer y explotar más las necesidades de cada consumidor. La combinación entre la inteligencia artificial, el marketing predictivo, las nuevas estrategias de venta y muchas otras tecnologías han cambiado el mundo de la moda.

Respecto del rubro moda, Melina Campanella -jefa de la empresa del email marketing Icomm- destacó que en la vorágine *fashion* siempre hay que estar un paso adelante haciendo uso del diferencial de marca: “Hay mucha competencia, todos están haciendo lo mismo. Por eso conviene estar mutando, agregando valor e ir perfeccionando la estrategia de manera constante, para no desaparecer en el tumulto” (Perfil, 2019).

Por lo tanto, ¿cómo pueden las empresas de moda utilizar las tecnologías para aumentar su propuesta de valor? Hoy en día, los atributos de valor percibidos por cada consumidor han cambiado. La segmentación y los clientes ya no son los mismos, y, como consecuencia las encuestas de satisfacción de las compañías han arrojado resultados completamente diferentes. Los clientes ya no se dirigen a una tienda simplemente para comprarse una remera o un pantalón, sino que se buscan un asesoramiento; un servicio completo. Así, se da comienzo a lo que se llama el *customer journey* o *user experience*; una extensión de la percepción de valor del servicio total ofrecido por las marcas.

Actualmente el servicio no termina únicamente con la entrega del producto, sino que abarca desde el diseño del producto hasta el servicio post-venta, atravesando el asesoramiento durante la venta, la logística interna y externa y demás componentes de la cadena de valor de las compañías. Lograr un excelente *user experience* puede generar muchas más ventas (y por consiguiente, valor)

que por la tecnología del producto en sí, por ello resulta de gran importancia remarcar que el *customer journey* no debe acabar simplemente con su delivery.

Desde la perspectiva del retail, Internet y el e-commerce están obligando a las tiendas físicas a reinventarse ya que ahora podemos hacer nuestras compras *online* desde nuestro hogar. María Eugenia Girón, en su nota para la revista Forbes México, reclama que las tiendas físicas deben ser lugares que aporten algo más para que merezcan que el consumidor se desplace. A las tiendas les toca redefinir su papel para dejar de ser lugares donde se despacha el producto y convertirse en lugares para vivir experiencias. Además, confiesa que gracias al *retail-tech*, veremos en los próximos años nacer empresas que ofrecerán servicios que permitan a las tiendas proporcionar una mejor experiencia basadas en la tecnologías de Internet of Things/Internet de las Cosas o IOT.

Con el uso del *retail intelligence* y con la aplicación de las tecnologías impulsadas por el IoT, se busca que las marcas conozcan mejor a cada uno de sus consumidores, en especial sus gustos, preferencias y reacciones frente a promociones. Así, mejoraría la oferta de cada tienda y haría del manejo del stock un proceso mucho más eficiente. La combinación de las tecnologías, el IoT, los sitios e-commerce y la arquitectura innovadora como la de los “flagship stores” o “concept stores” -de los cuales definiremos sus características- permitirá maximizar la eficiencia en la propuesta de valor para ambos agentes del contrato de venta.

A su vez, la tecnología ha sido muy importante para eficientizar los procesos de toda la cadena de valor. Por ello, enfocaremos gran parte del análisis en el Internet of Things (IoT), el uso del Radio Frequency Identification (RFID), el Customer Relationship Management (CRM) inteligente y demás tecnologías que automatizan y facilitan los procesos de las compañías tales como la cadena de suministro y las estrategias de pricing.

La influencia que el IoT ha tenido sobre el retail ha sido intensamente desarrollada por consultoras líderes como McKinsey y BCG, papers de los cuales basaremos nuestro estudio. Ambas consultoras estudiaron la importancia de la elección de la tecnología para respaldar las operaciones. BCG (2017) basó su estudio haciendo énfasis en los beneficios de inventario que traen estas tecnologías, mientras que McKinsey (2015) profundizó las ventajas que se obtienen del IoT en cada instancia del proceso de compra.

McKinsey ha identificado 9 ambientes en los que el IoT crea valor: “Human, Home, Offices, Factories, Worksites, Vehicles, Cities” y, el que resulta de más importancia para este análisis, “Retail Environments”. La empresa los describe como los espacios en los que los consumidores se

comprometen con el commerce, como por ejemplo las tiendas, los bancos, restaurantes, estadios - cualquier lugar en que los consumidores puedan comprar. A su vez, el IoT ha sido de gran éxito en los self-checkout, in-store offers y como analizaremos más adelante, en la optimización de inventarios.

La consultora define los *retail environments* en general como espacios físicos donde los consumidores participan en el comercio, considerando o comprando bienes o servicios. Esto incluye las tiendas tradicionales, como los grandes almacenes y los kioskos, así como las salas de exposición donde se exhiben productos pero no están disponibles para la venta. También incluyen los espacios físicos donde se compran servicios, como sucursales bancarias, teatros y estadios deportivos (p.56).

Los *retail environments* han sufrido cambios significativos en las últimas dos décadas gracias a la incorporación de las tecnologías de la información- en especial por el aumento de las compras online. El Internet de las cosas puede proporcionar a los retailers tradicionales las herramientas para competir y coexistir en el “online retail world” a medida que se convierte en un "omnicanal" mediante el cual se borran las diferencias entre las tiendas online y offline. El IoT, por ejemplo, puede guiar al comprador hacia el artículo que ha estado buscando online cuando ingresa a la tienda y le envía un cupón personalizado por texto para realizar la compra en la tienda ese día. La tecnología IoT también puede proporcionar datos para optimizar los diseños de las tiendas, habilitar el proceso de pago completamente automatizado y ajustar la administración de inventario. Estas y otras innovaciones podrían permitir nuevos modelos de negocios y permitir a los retailers mejorar la productividad, reducir costos y aumentar las ventas: “Estimamos que estos usos de IoT podrían tener un impacto económico de \$410 mil millones a \$1.2 billones por año en 2025” (p. 56).

La adopción de IoT en el retail environment dependerá no solo de la evolución de la tecnología (sensores de menor costo, por ejemplo) sino también del desarrollo de nuevos procesos de negocios. Los sistemas de IoT requieren formatos de tienda modernos e inversiones en sistemas de datos y sistemas de pago electrónico, como los Flagship Stores.

Al adoptar las tecnologías de Internet de las cosas, los retailers pueden mejorar su economía al reducir el índice de fraudes (robo de clientes y empleados), reducir los costos de inventario, aumentar la productividad y mejorar la experiencia del cliente.

Una empresa que ha implementado un software del estilo es Nike, el cual consta de los siguientes pasos: los empleados cargan el stock de productos que van a enviar a las tiendas al sistema

generando una base de stock entre lo que ya existe en las tiendas, lo que está en el depósito y los productos nuevos que se van a enviar. A partir de ello el sistema Just In Time realiza automáticamente un tracking del stock a partir de las ventas y la rotación de los productos, sugiriendo en un orden de prioridad la reposición de los productos que más se vendieron. Esto se realiza con el objetivo de no perder ninguna venta: por ejemplo, si un producto se ha vendido mucho por lo que su stock en las tiendas es bajo pero en el depósito aún cuentan con muchas unidades del mismo, el sistema envía una notificación de alerta de reposición urgente ya que de no ser así, podrían perder potenciales ventas y por consiguiente potenciales clientes. A partir de dicho ranking de productos, los empleados los analizan, seleccionan y solicitan la reposición de los mismos. Esto les ha optimizado mucho tiempo en su día a día laboral.

Balaji y Roy (2016) han realizado una investigación sobre la relación entre el IoT y el valor “co-creado” en la industria del retail.

Los resultados del estudio revelan que la facilidad de uso, la funcionalidad superior, el atractivo estético y la presencia del IoT son determinantes clave para la creación conjunta de valor en la industria del fashion retail. Los investigadores mostraron que la creación conjunta de valores (“value co-creation”) influye positivamente en las intenciones de continuidad de compra de los clientes y en el marketing de boca en boca sobre la marca en cuestión.

A su vez, el paper demuestra que el IoT tendrá un gran impacto en la forma en que experimentan los productos o servicios ya que expande las oportunidades para múltiples interacciones entre clientes y los productos y servicios de los cuales surge la experiencia de los clientes. De tal manera, esta tecnología tiene un profundo efecto en los dos principios de un modelo de negocio, es decir, en la propuesta de valor y en la captura de valor.

Así, Balaji y Roy afirman que hoy en día el valor no es –ni debe ser– determinado sólo por la empresa, sino que tanto los clientes como las empresas colaboran o participan en la creación de valor. En otras palabras, el proceso de creación de valor implica un esfuerzo interactivo y colaborativo entre múltiples actores, siempre involucrando al cliente.

Por lo tanto, los autores proponen una lógica supply-demand en la que los clientes co-creen valor mediante la interacción con el IoT dentro del ambiente físico del retail. Así, la tecnología IoT propone oportunidades para la integración de recursos, conduce a una interacción personalizada y a una “experiencia de compra comprometida”. En este contexto, el IoT permite a los clientes interactuar activamente con el retailer y participar en acciones independientes que son favorables para la

creación de valor “en uso”, es decir, durante el transcurso de la experiencia de compra. Así entonces, concluyen que el IoT tiene influencia directa en la forma en que se crea el valor y contribuye fuertemente al proceso de co-creación de valor para las marcas del Fashion Retail.

Para ejemplificar esta teoría, miraremos las prácticas de muchas empresas que ya han comenzado su rumbo hacia el retail-tech, como Sephora que permite probarse el maquillaje virtualmente mediante la tecnología de realidad aumentada; Nike con su rápido recuento de inventario gracias a la implementación de las etiquetas RFID; Zara, con la apertura de su primer smart pop-up store en Londres y su excelencia operacional en el supply chain; Apple con sus estrategias innovadoras; Amazon con su *next-day delivery* y con el gran manejo de stock en sus depósitos; y también las empresas chinas como Alibaba quienes lideran la implementación del *business process outsourcing* o *business process innovation*.

Cabe destacar, entonces, que la industria de la moda ya no es únicamente un espacio en el cual los retailers venden productos, sino que ahora se ofrece un servicio completo; un asesoramiento que involucra todos los aspectos de la vida de cada consumidor (sus rasgos, gustos, eventos, rutinas, etc).

Así, el agregado de valor es cada vez mayor, con una expansión del portafolio de productos a servicios integradores de varias industrias, dando lugar a una redenominación del fashion retail a un lifestyle platform. A partir de una recolección de datos de los clientes cada vez más amplia (que abarcan las variables comportamentales y psicográficas que ya pueden ser reconocidas por las plataformas Enterprise Resource Planning o Customer Relationship Management), se les ha podido recomendar productos de diferentes industrias, algo conocido como “stretching de portafolio”. Por ello es que el concepto de “retail” está quedando en el pasado, y está siendo reemplazado por una plataforma que abarca todos los aspectos del estilo de vida de las personas.

La compañía 3DS (Dassault Systèmes), dedicada a la proveeduría de soluciones para aplicar la tecnología en la diversidad de industrias, ha confirmado en su paper llamado “Internet of Things in the Fashion and Lifestyle Industry” que el mundo de la moda está adoptando la ola tecnológica con un número creciente de productos inteligentes. Muchos de estos dispositivos portátiles en forma de relojes inteligentes, camperas inteligentes, pulseras de seguimiento de actividad física y más están revolucionando la experiencia del consumidor porque combinan dos cosas que los consumidores adoran: el estilo y la tecnología. Pero para desarrollar estos productos, las compañías necesitan expandir su experiencia fuera de su dominio habitual (agregar estilo a una compañía de tec-

nología o viceversa) o forjar alianzas. Sin embargo, la 3DS argumenta que las alianzas no funcionan de una manera muy sencilla. Muchas organizaciones luchan para obtener productos ganadores porque sus equipos están desconectados, sus datos no están centralizados y sus procesos son ineficientes.

Los consumidores se están volviendo cada vez más educados y, a medida que lo hacen, se están volviendo muy específicos sobre sus necesidades y deseos. Por ejemplo, un consumidor puede estar buscando una zapatilla impermeable para correr en un ancho específico, con amortiguación personalizada y con características específicas de material y color. Comprender ese nivel de necesidad requerirá una experiencia avanzada basada en inteligencia artificial combinada con un motor de personalización líder en la industria. Esta próxima generación de experiencia en productos y asistencia para la toma de decisiones está impulsando la futura transformación del mercado.

¿Cuál es, entonces, la solución para cumplir con las demandas tan personalizadas? Una plataforma integrada de experiencia empresarial que reúne a todos en el ecosistema corporativo. Con una adecuada coordinación y comunicación entre equipos multidisciplinarios, las empresas pueden acelerar el tiempo de comercialización, reducir costos y vencer a su competencia.

El artículo llamado “Clothing as a Service: the future of connected apparel” publicado por el blog TechTarget presenta cómo el IoT ha transformado productos en servicios:

A medida que la industria textil abraza las oportunidades y los desafíos de la digitalización, las empresas de moda deben centrarse en cómo los consumidores valoran actualmente sus productos y cómo esto se puede transformar de nuevas maneras. Comprender las expectativas del consumidor hacia la ropa inteligente es vital. Después de todo, los consumidores ahora están saturados de productos digitales que generan cantidades astronómicas de datos. La oportunidad para las empresas de moda es producir experiencias convincentes, a través de tecnologías reflexivas, que construyan una conexión emocional con los consumidores. La industria de la confección ahora puede evolucionar de un negocio basado en compras únicas de prendas a uno que ofrezca un ecosistema asociado de servicios: una plataforma de moda.

Hoy en día ya podemos ver casos de empresas que están comenzando a crear este futuro post-venta. Amazon, por ejemplo, ha estado desarrollando Intellectual Property (IP) alrededor de espejos inteligentes para el hogar, dispositivos que crean modelos 3D de ropa y una fábrica de ropa automatizada a pedido. La combinación de la receta correcta de esta tecnología podría conducir fácilmente a un futuro posterior a la venta minorista en el que las fábricas automáticas de indumen-

taria inteligente procesarían prendas a medida habilitadas con los componentes personalizados que desea cada consumidor.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta Central

¿Cómo pueden influenciar los avances en la tecnología a la industria del Fashion Retail?

1.2.2 Subpreguntas

- ¿Qué tecnologías se han desarrollado para eficientizar los procesos en los retail environments?
- ¿Qué tecnologías se han implementado para aumentar el valor percibido de las empresas?
- ¿Qué empresas las han aplicado -o están en camino a- aplicarlas en sus procesos?
- ¿Cuáles son las nuevas preferencias de compra de los consumidores en el nuevo mundo del e-commerce?
- ¿Qué atributos del servicio de compra valoran más?



1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar cómo las tecnologías están permitiendo mejorar la propuesta de valor para las empresas líderes de la industria de la moda.

1.3.2 Específicos

- Identificar las diferentes tecnologías, (IoT, RFID, CRM, etc) y cómo benefician a los procesos de los retailers.
- Investigar sobre las empresas que han aplicado o están implementando estas tecnologías en sus procesos.
- Descubrir cómo la combinación entre las tecnologías y la arquitectura “smart” de una tienda influyen en la percepción de valor para el consumidor.
- Determinar las nuevas preferencias de compra de los consumidores de hoy.

1.4 Justificación de las razones de estudio

La primera aproximación al tema de este trabajo y los nuevos servicios tecnológicos surgió en la materia Gestión de las Empresas de Servicios Tecnológicos, y luego fue enriquecida por el estudio de las plataformas e-commerce en la materia Negocios Digitales.

Podría decirse que la principal justificación por la cual hemos optado por estudiar esta temática se debe a la importancia de la tecnología hoy en día, y cómo esta ha facilitado las tareas y procesos de muchas organizaciones. Creo fuertemente que la velocidad exponencial en la que se mueve la tecnología debe ser acompañada e incorporada en los procesos de negocios; motivo por el cual se llevará a cabo este estudio.

Con la incursión de la tecnología en nuestras vidas y su implementación en todos los sectores de las diferentes industrias, a los comercios no les queda otra opción que adaptarse al nuevo método de compra de los consumidores. De tal manera, adoptar las nuevas soluciones tecnológicas se ha convertido en un *win-win* para los comercios, para los empresarios y para los consumidores.

Si bien el avance tecnológico ha beneficiado a varias industrias dentro del Retail, la elección de la industria de la moda fue elegida por ser un tema de interés personal.

1.5 Estrategia metodológica

1.5.1 Tipo de estudio

Para este trabajo de graduación se realizará un estudio de tipo descriptivo. La razón por la cual se ha optado por este tipo de estudio radica en el interés por conocer, y así describir, cómo impacta la tecnología en los negocios de Fashion Retail. Asimismo, mediante un estudio descriptivo se buscará describir en qué consisten las diferentes tecnologías y cómo son aplicadas en la industria de análisis.

También se analizarán los impactos a futuro de la tecnología, y como la industria dejará de ser únicamente “Fashion” para evolucionar hacia un concepto de “Lifestyle”.

Para fundamentar los conceptos teóricos, se citarán y analizarán casos de empresas que supieron implementar estas tecnologías y que reinventaron su negocio en favor del consumidor en búsqueda de un mejor y mayor valor percibido.

1.5.2 Identificación de unidades de análisis

El trabajo de graduación incluirá análisis de casos. Para ello, se hará foco en las empresas líderes del Retail como lo es Zara. Es la cadena insignia del grupo textil Inditex y cuenta con más de 2040 tiendas repartidas por el dentro del mundo. Zara obtuvo el primer puesto en el ranking de las Mejores Marcas Españolas, publicado por la consultora estratégica de marca global Interbrand, y fue reconocida como la marca más valiosa de España, por encima de Movistar y Banco Santander (Interbrand, 2017).

Asimismo, es una empresa que lideró el camino de la eficientización de sus procesos mediante su gran inversión en tecnología. En relación a ello, se analizará a Zara (junto con demás impulsores de las tecnologías en sus procesos) en función del marco teórico propuesto, y se buscará determinar, particularmente, cómo ha contribuido la tecnología en la propuesta de valor que se percibe de la empresa.

1.5.3 Técnicas de recolección de datos

Para llevar adelante este trabajo de investigación se recurrirá a una recolección de datos de tipo primario como así también secundario. En otras palabras, se hará un relevamiento documental de acuerdo a los intereses y necesidades de este trabajo como así también se recurrirán a datos obtenidos en investigaciones anteriores por otros autores.

Como fuente primaria, se harán entrevistas a los consumidores argentinos del Fashion Retail para medir la percepción de valor de los clientes hoy en día. Se buscará conocer entre otras cosas sus preferencias de compra y percepciones de valor frente a las nuevas tecnologías implementadas en el retail. El fin de la encuesta será la recolección de datos pertinentes para evidenciar los cambios en la percepción de valor de las marcas, tema que será discutido a lo largo de este trabajo.

De igual modo, como fuente secundaria, se recurrirá a reportes y artículos relacionados a la industria de la moda y testimonios de empresas con iniciativas en torno al uso de estas nuevas tecnologías.

Parte 2: Marco Teórico

2. Valor, el nuevo núcleo del Retail

Percibir y proponer valor representa dos perspectivas clave para la discusión conceptual en torno a la creación de valor para el cliente. Las percepciones del valor sobre las marcas reflejan los

resultados de las compras y son a su vez las motivaciones clave por las cuales los clientes deciden comprar (Sheth et al., 1991).

Identificar y gestionar propuestas de valor para el cliente se ha establecido como un tema clave en la literatura de gestión, porque ayuda a las empresas a diferenciarse para obtener una ventaja competitiva (Payne y Frow, 2014). Por lo tanto, las empresas mejores que el promedio necesitan "elegir su valor" y llevarlo al núcleo de su gestión estratégica (Rintamäki & Kirves 2017, p.1).

Sin embargo, esta tarea se complica por el hecho de que el valor para el cliente a menudo parece ser un concepto cambiante: varía entre clientes, contextos, situaciones y con el tiempo (Holbrook, 1999). Por ello, requiere un análisis que ayude a las empresas a comprender qué es lo que impulsa el valor para el cliente como resultado de su experiencia. Desarrollar una comprensión de

cómo la creación de valor puede tener un efecto positivo en las intenciones de compra de los consumidores resulta crucial para cualquier industria.

El comercio del retail (i.e.: comercio minorista) es un buen ejemplo de una industria en la que los impulsores del valor para el cliente dependen mucho del contexto y de una propuesta de valor sólida. Ambos objetos son fundamentales para que la empresa pueda obtener una ventaja competitiva. Muchos retailers operan con varias categorías de productos, tienen marcas competidoras y atienden segmentos de mercado frag-

mentados en entornos fuera de línea (offline) y en línea (online; e-commerce).

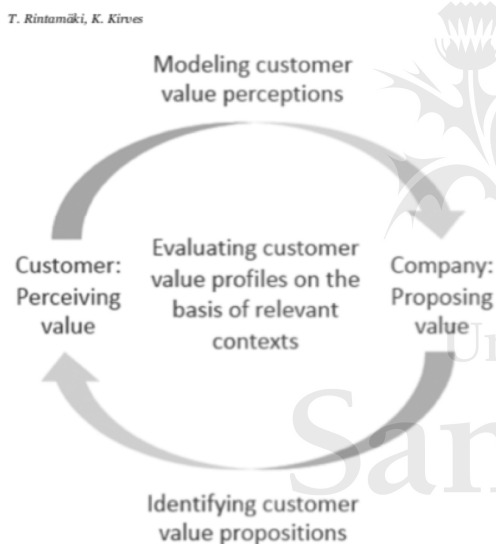


Figura 1: Integrando percepciones y proposiciones con el perfil contextual de valor del consumidor.
Fuente: Rintamaki & Kirves 2017

2.1 Redefiniendo el negocio: de productos y servicios a valor para consumidores

Sasser y Heskett (2008) establecen que las organizaciones que buscan entregar valor buscan continuamente el “dolor” de los clientes para ayudarlos a corregir problemas o anticiparse a las necesidades. IKEA es un buen ejemplo. Aquellos que no conocen bien la compañía suponen que es un fabricante y retailer de muebles para el hogar, es decir, productos. Quienes frecuentan las tiendas de la compañía saben que IKEA realmente proporciona una forma de vida socialmente aceptable para personas de la clase media, personas que reconocen el valor pero no están seguras de sus pref-

erencias de sabor o de cómo combinar los diferentes muebles. A su vez, IKEA ofrece un buen diseño a precios accesibles, obtenido gracias al poder de negociación de la compañía con sus proveedores, sus capacidades de diseño y su forma de hacer negocios de bajo costo. Además, los clientes contribuyen a los bajos costos al transportar muebles en caja y ensamblarlos ellos mismos.

Un común error visto en la industria del retail es que algunas compañías no han logrado ir más allá de la demografía. Hoy en día, debemos concentrarnos también en los aspectos psicográficos y comportamentales de los consumidores. Muchas organizaciones definen su target de consumidores únicamente en terminos demográficos: grande, chico, altamente calificados, en su edad media, entre otros. La data es fácil de adquirir, pero de escaso valor: “Es cómo buscar una llave perdida de noche debajo de un poste de luz porque la luz ilumina mejor ahí” (Sasser y Heskett 2008, p.28). Este tipo de data muestra una visión genérica de la oportunidad de cliente, pero únicamente tendrá valor si se trabaja adicionalmente en identificar los aspectos psicográficos de los clientes.

La psicografía es el estudio de como los consumidores piensan, reaccionan, se comportan y viven; y por ende, estudia los tipos de valor que buscan. Requiere un esfuerzo obtener este tipo de información, generalmente a partir de la observación de consumidores ejemplo. Por ejemplo, para desarrollar sus productos personales financieros de software, Intuit involucra a su staff en un proceso llamado *Follow Me Home* (p.29). Se les pregunta a los compradores de Intuit si permiten que empleados los observen mientras instalan el software y comienzan a usarlo. Otras veces, los clientes se acercan a las oficinas de la compañía para testear nuevos productos bajo la mirada de los ingenieros informáticos, y realizan comentarios sobre lo que les gusta, lo que les gustaría ver en el producto y lo que les resulta difícil de usar. También se les pregunta cómo y cuándo usarían el software y, en resumen, cómo usarían los productos de Intuit para resolver los problemas de su vida cotidiana.

Los consumidores no compran productos o servicios; compran valor, que proviene de la combinación entre los resultados y la calidad de la experiencia, en relación a los costos de obtenerlos. Por lo cual, ¿no debería el proposito de la organización y el negocio seguir estos términos? Las empresas que definen su misión como “fabricar productos o entregar servicios” limitan su habilidad de adaptarse a los mercados dinámicos y se pierden oportunidades de crecimiento. Contrariamente, empresas que se enfocan en entregar valor a los consumidores generan oportunidades de crecimiento e innovación. Generalmente, estas compañías toman la forma de lo que Sasser y Heskett llaman

“related diversification” (p. 31). Ejemplifiquemos esta teoría con dos grandes como IBM y Best-Buy.

Frecuentemente, organizaciones se mueven de un núcleo basado en producto a uno que incluye la oferta de servicios. IBM ha sido un líder de esta tendencia, construyendo un gran negocio alrededor de sus innovaciones en computación. A medida que la informática transicionaba de grandes computadoras *mainframe* a unas más chicas, distribuidas y linkeadas con muchísima más capacidad, IBM se vio forzada a repensar su visión para el siglo XXI. Debió comenzar a pensar su estrategia de valor en términos del “dolor del cliente”, y lo hizo con gran éxito: al principio, condujo al concepto de “servicio a pedido” de IBM, que permitía a los clientes comprar capacidad informática de IBM cuando lo necesitaban, reduciendo en gran medida el costo de sus servicios de información y ampliando la capacidad disponible en los períodos de mayor uso (p. 31). La industria cambió el “hechizo del dolor” (p.32) e IBM respondió con alivio. Su negocio ya no trataba principalmente de productos. De hecho, vendió su negocio de computadoras personales para enfocarse en la transformación: ayudar a los clientes a administrar sus organizaciones de maneras totalmente diferentes. Así, crearon “Business Consulting Services”, una consultora para ayudar a sus clientes a repensar su negocio en terminos del “dolor”. Los principales competidores de IBM dejaron de ser compañías fabricantes de computadoras y pasaron a ser consultores (como EDS y Accenture), así como las divisiones de servicios de empresas como Hewlett-Packard y Dell.

Por otro lado, BestBuy también ha encontrado una oportunidad para redefinir su negocio en términos del “dolor” de sus clientes. La electrónica de consumo masivo son productos notoriamente de bajo margen. Solo aquellos retailers que pueden alcanzar grandes volúmenes de venta tienen una posibilidad de éxito. Además, muchos de los productos crean tanto dolor como lo alivian. Por ejemplo, ¿cuántos de nosotros sabemos cómo aprovechar al máximo la electrónica que compramos? La mayoría de los productos han sido diseñados en exceso para nuestras necesidades. Cada nueva característica crea una nueva confusión en la mente del consumidor típico. Reconociendo esto, la gerencia del mayor retailer de consumo electrónico, Best Buy, compró una compañía llamada Geek Squad. Ahora, los técnicos de Geek Squad de la compañía están listos para brindar instrucciones y servicios de reparación para usuarios de electrónica que se encuentran confundidos (p.32). Geek Squad es una fuente sólida de ganancias para Best Buy; pero ha demostrado ser mucho más: una fuente de nuevas ideas para productos y servicios diseñados para atender segmentos de clientes cuidadosamente definidos. Los miembros de Geek Squad detectan las necesidades de nuevos pro-

ductos que los clientes pueden no haberse dado cuenta. En varios casos, han llevado diseños a sus propios proveedores para su fabricación. Los miembros de Geek Squad también evalúan la posible demanda de nuevos productos que aún no han llegado al mercado. Uno de esos esfuerzos nació a partir de la necesidad de algunos clientes de transferir programas de TV de sus sets a sus PC. BestBuy revisó las actividades de desarrollo de productos de varios fabricantes antes de lanzar un esfuerzo para ayudar a llevar al mercado Slingbox, un producto desarrollado por Sling Media Inc. Este proceso también le dio a BestBuy una ventaja temprana sobre sus competidores en la comercialización de lo que se convirtió en un producto súper exitoso. Como lo expresa el vicepresidente ejecutivo de BestBuy, Ron Boire: “Facultamos a nuestra gente para que escuche y sirva, y, al mismo tiempo, vamos hacia arriba para averiguar qué están haciendo los proveedores. Se trata de la velocidad de comercialización. Sabemos cuáles son los productos que los clientes están buscando, y tenemos una ventaja de tiempo para llevarle los productos a ellos” (p.33).

2.2 Apalancando valor sobre el costo

Apalancar el valor sobre el costo debería estar en el corazón de la estrategia operativa para cualquier organización. Las compañías deben entender que el valor para los clientes significa más que sólo el funcionamiento del producto; también tiene que ver con la calidad del proceso- o cómo se entregan los resultados- algo que mejora la experiencia general del cliente (p.42). También deben entender que hay costos para el cliente que pueden ser mayores que el costo del producto, especialmente si la tienda no está ubicada convenientemente, no está abierta cuando se necesita o el tiempo de espera dentro del mismo (sea para pagar, para ser atendido, etc) es demasiado largo. Estos inconvenientes representan costos de acceso para el cliente. En resumen, Sasser y Heskett establecieron cuatro elementos básicos de la ecuación del valor del cliente que toda compañía debe entender ya que codifica el concepto central del valor del cliente articulado previamente:

2.3 ¿Cómo se mide el valor?

2.3.1 Definiendo la Ecuación de Valor para el Consumidor

Sasser & Heskett utilizan el siguiente conjunto de relaciones para representar el valor para los consumidores:

Valor para consumidores = (Resultados + Calidad de la experiencia) ÷ Costo total (Precio + costos de acceso)

En muchos casos, las reacciones de los clientes reflejan mucho mejor la calidad de la experiencia más que los resultados del producto o servicio en sí. Si pensamos en nuestras propias experiencias, como mínimo requerimos que todo lo que compremos nos brinde los resultados esperados. Resultados inadecuados combinados con una experiencia general sobresaliente (incluida la recuperación del servicio, reparación gratuita, etc.), aún podrían preservar la lealtad del cliente a un producto o servicio. Pero, los resultados esperados combinados con una mala experiencia general (un vendedor abusivo o despectivo, envío retrasado, etc.) a menudo pueden producir el efecto contrario. Si lo observamos con la mirada desde adentro de la empresa, la calidad de la experiencia para los clientes es una función de la calidad del proceso. Si tanto los resultados como la calidad del proceso son excelentes, es más probable que los clientes disfruten de experiencias positivas y memorables. Y si la compañía enfatiza las palancas de valor más importantes, es más probable que mejore su coeficiente de lealtad u “ownership quotient” (p.43) y que obtenga una gran ventaja sobre sus competidores.

Rintamaki & Kirves (2017) presentaron en su paper el desarrollo y la validación de una escala para medir y modelar el valor del cliente, e ilustrar cómo la perspectiva contextual contribuye a la evaluación de las propuestas de valor del cliente. Los hallazgos, basados en datos empíricos de Finlandia, Japón y EE. UU., validan un marco en el que el valor para el cliente refleja dimensiones de valor económicas, funcionales, emocionales y simbólicas, que se asocian con la satisfacción y los efectos de boca en boca.

El argumento principal que plantean estos autores es que los retailers que desean identificar y gestionar propuestas de valor competitivas solo podrán conseguirlo midiendo y modelando el valor con referencia a los contextos específicos más relevantes. Esto requiere comprender las dimensiones clave para la generación de valor tanto desde el ángulo de los compradores como de la compañía, utilizando las herramientas adecuadas para medir el valor creado.

2.3.2 ACSI - American Customer Satisfaction Index Factors

Varios investigadores han utilizado el Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI) para medir la satisfacción de los clientes (Chintagunta et al., 2012; Luo y Bhattacharya, 2006). El valor percibido, las expectativas del cliente, la calidad percibida y la lealtad del cliente son todas las medidas clave en términos de satisfacción del cliente en el modelo ACSI, que es un modelo de causa y efecto.

Basándose en la literatura sobre el valor percibido, Chen y Dubinsky (2003) desarrollaron un modelo y sugirieron que la experiencia de compra en línea del cliente, la calidad percibida del producto y las percepciones del precio afectaban igualmente el valor percibido. El valor percibido, a su vez, afectó fuertemente las intenciones de compra en línea. El comportamiento de compra de la mayoría de los clientes en línea dependerá del precio en la etiqueta y cada uno de ellos medirá la razonabilidad del precio. Por lo tanto, es el factor clave que afectará la primera intención de compra del cliente. Además, el valor percibido es una medida entre la calidad del producto una vez que los clientes realmente recibieron el artículo y el precio que realmente pagaron. Es decir, los clientes medirán si el precio proporcionado por los vendedores en línea es razonable, aceptable o justificable (Brynjolfsson et al., 2009; Cao y Li, 2015). Finalmente, se muestra que la satisfacción del cliente se ve directamente afectada por las percepciones de los precios, mientras que es un resultado indirecto de la percepción de equidad de precios (Bamfield, 2013).

La experiencia de compra anterior, el asesoramiento de pares y la información de los competidores normalmente formarán las expectativas de los clientes (Chintagunta et al., 2012; Nisar, 2011; Kotler, 2000); y luego los clientes comparan las expectativas con el entorno de compra convencional para hacer juicios correctos sobre la satisfacción electrónica (Cao y Li, 2015). Además, Pine y Gilmore (2002) sugirieron que cuanto mejor sea la experiencia del cliente en línea percibida por los clientes en línea, se recibirán menos quejas de los clientes, lo que a su vez refuerza la lealtad electrónica en términos de minoristas de compras en línea y, por lo tanto, las ganancias totales de estas empresas aumentarían. Los minoristas en línea deben realizar los servicios correctamente por primera vez para cumplir con las expectativas, tanto actuales como futuras (Parasuraman et al., 1988). Por lo tanto, las expectativas de los clientes en relación con el servicio probablemente aumentarán si el servicio no se percibe como se espera y, por lo tanto, los vendedores de comercio electrónico experimentan un aumento en la satisfacción del cliente que resulta de la disminución en las expectativas del cliente. Mientras tanto, el "disfrute" también determina las expectativas de los clientes con respecto al entretenimiento potencial de las compras por Internet. Childers y col. (2001) encontraron que el "disfrute" es un precedente consistente y fuerte de actitud positiva hacia las compras en línea. Es decir, cuanto más disfruten los clientes de la experiencia de compra en línea, mayor será la actitud positiva ofrecida por los clientes en términos de compras en línea y mayor será la probabilidad de que los clientes compren a minoristas de comercio electrónico.

El papel clave de la calidad de los productos con respecto a la satisfacción del cliente en el entorno de compras en línea se ha enfatizado en varios trabajos, incluido el de Chintagunta et al. (2012) y Luo y Bhattacharya (2006). Taskin (2005) muestra que para lograr una alta satisfacción del cliente y tener éxito en todo el mercado del comercio electrónico, tanto la calidad del producto como la del servicio son factores importantes que los minoristas deben tener en cuenta. Los clientes comparan la calidad percibida con la calidad esperada ya que la satisfacción del cliente es una experiencia de "post consumo". Christian y France (2005) sugirieron crear más satisfacción electrónica mejorando la calidad del producto, lo que conduciría a un resultado más positivo. Por lo tanto, los clientes satisfechos dan recomendaciones y mantienen la lealtad hacia los minoristas de comercio electrónico y, por lo tanto, es más probable que los clientes compren en el medio de Internet.

Normalmente, se considera difícil mantener a los consumidores leales en el entorno de compras en línea (Gommans et al., 2001). La lealtad del cliente es uno de los antecedentes cruciales para el éxito del comercio electrónico (Bamfield, 2013; Cao y Li, 2015). Luo y Bhattacharya (2006) ven la lealtad del cliente como una actitud favorable hacia el comercio electrónico que lleva a la repetición de compras con una investigación más amplia de la lealtad del cliente en términos de comercio electrónico. Por lo tanto, la lealtad está fuertemente vinculada a las compras repetidas. En otras palabras, cuando un cliente realiza compras repetidas en línea, está indicando que es leal a un minorista de comercio electrónico en particular. Olsen (2007) indica que la relación entre satisfacción y lealtad es variable; depende de diferentes industrias, y los factores que incluyen el compromiso, la confianza o el nivel de participación del consumidor afectarán la fortaleza de la relación. En general, en el contexto de la lealtad electrónica, los clientes en línea pueden acceder a sitios web con solo un clic (Brynjolfsson et al., 2009). Además, una vez que se ha fortalecido la relación entre la lealtad general y la satisfacción, finalmente se generará una relación recíproca entre lealtad y satisfacción, de modo que la satisfacción aumenta la lealtad, lo que a su vez, refuerza la satisfacción.

En resumen, la calidad del servicio electrónico, el producto, el valor percibido, las expectativas del cliente, la calidad percibida y la lealtad electrónica mencionados anteriormente son los factores principales que contribuyeron a la satisfacción del cliente en el entorno de compras en línea, al aumentar e impulsar el gasto del consumidor en entorno de compras en línea.

2.4 Percibiendo el valor para el consumidor

Comprender lo que los clientes valoran es una condición previa para formular propuestas de valor competitivas para el cliente. Esta comprensión del valor del cliente generalmente se logra a través de dos rutas: investigando la evaluación de la compensación entre beneficios y sacrificios y conceptualizando los resultados clave de las compras representados por las dimensiones del valor del cliente. Las dimensiones clave del valor del cliente impulsan el comportamiento del comprador: reflejan los criterios que el cliente utiliza en el proceso de evaluación. En otras palabras, modelar las dimensiones clave permite perfilar las percepciones de valor de los clientes para compararlas con la creación de valor prevista del retailer. Teóricamente, hay dos tipologías generales de valor para el cliente: funcional, emocional, social, condicional y epistémico, conceptualizado por Sheth et al. (1991), y el amplio marco de Holbrook (1994) que implica ocho tipos de valor (eficiencia, excelencia, estatus, estima, juego, estética, ética y espiritualidad). Ambas conceptualizaciones también abordan el papel de los aspectos sociales relacionados con la creación de valor, lo que se puede ver en cómo otros perciben a los clientes como resultado de sus elecciones relacionadas con el consumo.

En el contexto del retail, la escala del valor de compra percibido de Babin et al. (1994) es una forma ampliamente citada de medir y modelar las dimensiones utilitarias (relacionadas con tareas instrumentales y racionales) y hedónicas (tareas recreativas, con propósito propio y emocionales) del valor del cliente. El valor utilitario deriva del valor utilitario de la tienda y de dos tipos de valor del producto: rendimiento y relación calidad-precio. El valor hedónico deriva del valor hedónico de la tienda y de otros dos tipos de valor del producto: emocional y social.

En general, una división entre el valor utilitario y hedónico parece prevalecer en la discusión de las dimensiones del valor del cliente en el retail, mientras que el número total de dimensiones varía. Las dimensiones utilitarias parecen agruparse en torno a dos resultados clave: el valor derivado del precio pagado y el valor del tiempo y el esfuerzo ahorrados. Del mismo modo, el modelado de las dimensiones hedónicas del valor se basan en los sentimientos y las emociones que despierta la experiencia de compra, junto con las diversas formas de expresarse que tienen sus raíces en los aspectos simbólicos y sociales de la experiencia de compra.

2.5 Proponiendo valor para el consumidor

Autores como Holttinen (2014) han investigado la construcción de las propuestas de valor, y ofrece a las empresas una herramienta conceptual para diseñar propuestas de valor más efectivas donde la efectividad se refiere a la capacidad de dichas propuestas para abordar y materializar los discursos culturales deseables en las prácticas de los clientes. Holttinen establece que la propuesta de valor deriva de dos perspectivas: la del consumidor y la del diseño co-creado del valor.

Desde la perspectiva de los clientes, las propuestas de valor son las propuestas de integración entre los recursos de las empresas (los productos y servicios ofrecidos) y sus propios recursos. Por otro lado, Holttinen presenta la propuesta de valor como una integración entre cuatro tipos de valor: el valor de signo, valor de experiencia, valor de intercambio y el valor de los recursos.

El valor del signo significa la capacidad de la propuesta de valor para abordar los discursos culturales deseables (como las ideologías y los ideales culturales) que los clientes, consciente o inconscientemente intentan promulgar en una práctica específica. Si la propuesta no provee este tipo de valor, los clientes no la van a aceptar. Resulta importante destacar que la creación conjunta de significados comienza antes de la compra de la propuesta de valor, por ejemplo, a través de la publicidad o del aprendizaje de las experiencias de otros.

El valor de la experiencia significa que los clientes pueden materializar el valor del signo en experiencia. Con la ayuda de la propuesta de valor en una práctica, los clientes pueden promulgar los discursos culturales deseados. Los clientes pueden buscar activamente información para convencerse de que el valor del signo propuesto se materializará en la experiencia, por ejemplo, con los foros en línea donde otros clientes comparten sus experiencias de uso. Cuando los clientes, en función de su interpretación subjetiva, experimentan el valor en sus prácticas como las propuestas de valor prometidas, el valor se crea conjuntamente. Sin embargo, esto no es lo que sucede en la vida real, donde los consumidores tienden a aceptar propuestas de valor que los decepcionan en uso. Los recursos operantes aplicados, es decir, el conocimiento y las habilidades especializadas, son las bases fundamentales para el intercambio. En este caso, los productos y servicios ofrecidos son los distribuidores de los recursos operantes de las empresas para el uso de los clientes.

El valor de intercambio se refiere a los sacrificios financieros y no financieros de una propuesta de valor que se requieren para integrar una oferta con los recursos de otros clientes, a fin de materializar el valor de signo deseado. La compra de una oferta indica que los clientes aceptan la propuesta de valor.

Finalmente, el valor de intercambio manifiesta y significa el valor de las habilidades aplicadas y el conocimiento (recursos) utilizado de la empresa para materializar el valor del signo en la experiencia del cliente. Por ejemplo, un precio alto significa y manifiesta la imagen prestigiosa y la excelente calidad, diseño y confección de una marca de ropa lujosa.

Entonces, las propuestas de valor de las empresas se crean para reflejar las percepciones de valor del cliente objetivo. Al tener dos roles clave, las propuestas de valor posicionan a la empresa en la mente de los clientes y alinean a la organización y sus procesos en función de la creación estratégica del valor (Lanning y Michaels, 1988; Webster, 2002). Además, las propuestas de valor son una parte esencial de un sistema de gestión basado en mediciones, que integra objetivos estratégicos con la ejecución operativa (Kaplan y Norton, 1996). La razón de ser de las propuestas de valor implica, por lo tanto, mejorar la ventaja competitiva.

Las conceptualizaciones específicas de las propuestas de valor son considerablemente más escasas que las investigaciones de las percepciones de valor del cliente. Murray (2013), por ejemplo, define una propuesta de valor en el que el entorno, la selección y el compromiso representan los bloques de construcción clave para la creación de valor estratégico. El entorno abarca la ubicación, el formato minorista, el ambiente de diseño de la tienda, los elementos de diseño y el uso de la tecnología. La selección se trata de la combinación correcta de productos, que requiere experiencia en la gestión de la cadena de suministro, compras, seguimiento de tendencias y gestión de categorías y espacio de estantería. En esencia, el compromiso tiene que ver con la gestión de la relación con el cliente basada en experiencias atractivas para el mismo. Los tres componentes están sujetos a los precios, con el objetivo de lograr un equilibrio entre la creación y la captura de valor.

Centrándose en identificar propuestas de valor para el cliente (para clientes B2C y B2B pero también para desarrolladores) para la innovación empresarial, Lindic y Marques da Silva (2011) conceptualizan un marco basado en un estudio de caso de Amazon.com, llamado "PERFA". La "P" (performance) se refiere al desempeño, sirviendo a los clientes lo mejor posible mientras sea rentable. Luego, la facilidad de uso (ease of use) implica reducir el esfuerzo de usar un producto o sistema, y la confiabilidad (reliability) significa que el producto se entrega de acuerdo con sus especificaciones. La flexibilidad, considerada internamente, es la capacidad de reasignar y reconfigurar los recursos, procesos y estrategias de la organización cuando la empresa enfrenta cambios en su entorno. El quinto elemento, la afectividad, se centra en el cliente y se refiere a los sentimientos o emociones asociados con el uso de la empresa y sus productos.

Sintetizando la investigación sobre los criterios para identificar propuestas competitivas de valor para el cliente, Rintamäki, Kuusela y Mitronen (2007) conceptualizan cuatro categorías de propuestas de valor: aquellas enfocadas en el valor económico (precio), el valor funcional (soluciones), valor emocional (experiencia del cliente) y valor simbólico (significados). El valor económico resulta principalmente de una disminución en el sacrificio monetario y puede ser percibido como un ahorro monetario, obteniendo productos económicamente y beneficiándose de ofertas de ventas o precios reducidos. El valor funcional resulta principalmente de una disminución en el sacrificio relacionado con el tiempo y el esfuerzo y puede percibirse como obtener los productos necesarios de una vez, de manera rápida, conveniente y con productos que se encuentran fácilmente. El valor emocional proviene principalmente de los beneficios psíquicos y puede percibirse como un mejor estado de ánimo, placer, disfrute y sentimientos de comodidad. El valor simbólico resulta principalmente de un aumento en los beneficios relacionados con el significado y puede percibirse como una impresión positiva u obtener la aprobación de otros en función de la tienda y la elección del producto.

Como lo ilustran los ejemplos anteriores, la mayoría de los marcos para las propuestas de valor del cliente están orientados a establecer una conexión entre el valor del cliente y los recursos y capacidades de la empresa.

2.6 Percepción de valor de los consumidores en sus prácticas diarias

‘El cliente determina cuál es el negocio’ (Drucker, 1977, p. 56).

Como una propuesta de valor conecta a empresas y clientes, se convierte en uno de los conceptos centrales de marketing. Sin embargo, ultimamente se han mantenido descontextualizadas. Este estudio tiene como objetivo contextualizar las propuestas de valor al investigar cómo los consumidores las experimentan y evalúan en las prácticas diarias de su vida. Holttinen señala cuál es la esencia de las propuestas de valor en la vida de los clientes; la capacidad de la experiencia para ayudar a los clientes a promulgar discursos culturales deseables en sus prácticas cotidianas. Por lo tanto, el estudio construye propuestas de valor como propuestas de empresas que integran el valor del signo (los significados de las propuestas de valor que abordan los discursos culturales deseables), el valor de la experiencia (valor del signo materializado en la experiencia en una práctica cotidiana), el valor de cambio (sacrificios financieros y no financieros), y los recursos necesarios para abordar y materializar el valor de los signos. En general, este estudio amplía la comprensión

sobre el carácter sociocultural y situacional de las propuestas de valor, la creación de valor y la co-creación de valor.

En el lenguaje del marketing contemporáneo, podríamos reformular la afirmación de Drucker de la siguiente manera: las empresas sólo pueden ofrecer propuestas de valor, y siempre es un cliente o cualquier otro beneficiario que las acepta. Por lo tanto, las empresas tienen la oportunidad de co-crear valor con sus clientes con la ayuda de las propuestas de valor. A medida que la propuesta de valor une a las empresas y sus clientes, se convierte en uno de los conceptos centrales del marketing.

Mejorar la creación de valor consiste en proporcionar a los clientes recursos que se ajusten mejor a los elementos de su vida cotidiana: los actores, lugares, herramientas, imágenes y espacios físicos. En consecuencia, las organizaciones conceptualizan las propuestas de valor como promesas de integración de recursos en la vida diaria de los clientes. Así entonces, Holttinen afirma que el valor prometido deriva de la integración de recursos y no simplemente del uso de los productos/servicios en forma aislada (p.105).

Dado que para obtener el valor se requiere siempre de la integración de recursos de los consumidores, la propuesta de valor en su totalidad debe estar invariablemente vinculada con más recursos que un sólo producto o servicio específico. Por lo tanto, la propuesta de valor debe incluir una oferta específica (producto o servicio) y una sugerencia explícita o implícita de cómo integrar esta oferta con los demás recursos de la vida diaria del consumidor. Por ejemplo, la forma y el envoltorio de un producto alimenticio informan implícitamente a los consumidores cómo comerlo: manualmente o usando cubiertos. Además, la propuesta de valor debe incluir pistas sobre en qué prácticas los consumidores podrían usarla. Finalmente, Holttinen afirma que propuesta de valor incluso podría llegar a invitar a usar la oferta (producto o servicio) antes de su compra. Esta es una realidad que se ha maximizado con la tecnología de la Realidad Virtual.

Particularmente, la autora ha iluminado el rol simbólico de los productos y marcas en proyectos de identidad personal y proyectos de identidad grupal. Los proyectos de identidad personal se refieren a los proyectos de construir un sentido de sí mismo. Estos proyectos informan los objetivos de vida del consumidor, sus narrativas, acciones y las opciones de consumo. Por ejemplo, una zapatilla Nike como propuesta de valor no es una zapatilla deportiva altamente funcional, sino "un vehículo para" simplemente hacerlo o "Just Do It" (Arnould et al., 2006, p. 95). Por lo tanto, las zapatillas Nike ayudan a los consumidores a alcanzar sus objetivos de acondicionamiento físico en

su proyecto de mantenerse en forma ofreciendo zapatillas funcionales y mejorando su confianza en sí mismos -además de su identidad física. Los significados de las posesiones no solo están vinculados a los proyectos de identidad; los productos y servicios funcionan como símbolos que comprenden múltiples capas de significados que dependen de grupos sociales y contextos culturales.

Cada propuesta de valor como signo transmite significados que los consumidores interpretan de manera idiosincrásica a partir de sus circunstancias personales y situacionales, ya sea consciente o inconscientemente. El conjunto potencial de significados hace dinámicas a las proposiciones de valor; los consumidores eligen qué significados usan en su creación de valor. Así, la autora enfatiza la primacía de los clientes en la creación conjunta de valor. Son los clientes los que aceptan y utilizan las propuestas de valor a su manera, independientemente de los planes de las empresas: “los clientes crean valor para los clientes” (Holttinen, p.109).

Por lo tanto, Holttinen concluye que los consumidores no son leales a las propuestas de valor, sino a los significados que los consumidores co-producen con las empresas mientras integran las ofertas con sus otros recursos (de acuerdo con la propuesta de las empresas o su propio plan). “No es a las marcas a las que los consumidores serán leales, sino a las imágenes y símbolos, especialmente a las imágenes y símbolos que producen mientras consumen” (Firat y Venkatesh 1995, p. 251). Se debe tener en cuenta que los consumidores pueden no percibir cada significado en la propuesta de valor aceptada como deseable.

2.6.1 Entendiendo el desafío contextual de perfilar el valor para el consumidor

¿Qué hace que ciertas propuestas de valor sean más aceptables y deseables que otras?

La investigación sobre valores culturales ha evidenciado un fuerte vínculo entre los valores culturales y la organización de la vida social: cómo las personas eligen sus acciones, evalúan a otros, cosas y eventos, y cómo explican sus acciones y evaluaciones.

Los valores culturales se refieren a concepciones compartidas y trans-situacionales sobre estados y comportamientos deseables: son principios rectores en la vida de las personas. Edvardsson (1996) ha introducido el concepto de “contexto de valor social”. Esta noción enfatiza la naturaleza subjetiva del valor y que son las fuerzas sociales las que guían la creación de valor. Al reconocer la influencia de los valores culturales y los factores situacionales en el comportamiento del consumidor, se establece un vínculo entre el valor percibido de las ofertas (productos y servicios), los resultados a la hora del consumo y los valores culturales en sus diferentes situaciones de uso.

La naturaleza del valor para el cliente es inherentemente contextual, un objetivo dinámico. Lo mismo ocurre con las propuestas de valor para el cliente, que derivan su significado de las experiencias que viven los clientes. Esta contextualidad desafía tanto a los académicos como a los gerentes a comprender el “emparejamiento”: reunir a los clientes correctos con los retailers correctos y los momentos correctos. Los retailers que tienen éxito en este emparejamiento obtienen ventajas competitivas y se destacan de sus competidores. El contexto amplifica la diferenciación estratégica al hacer que algunas dimensiones del valor para el cliente sean más relevantes que otras, y algunos investigadores sugieren que las empresas deberían poder pensar incluso en términos de la hora del día al diseñar sus propuestas de valor (Holttinen, 2014).

Holbrook concluye la definición de la naturaleza del valor para el cliente con la idea de que el valor siempre se basa en la evaluación de la experiencia holística. En lugar de una transacción aislada, los encuentros pasados y el aprendizaje futuro dan forma constante a nuestra percepción del valor como cliente. Como Fiore y Kim (2007) afirman en resumen, una “experiencia de salto” implica procesos del consumidor (por ejemplo, evaluación del producto, formación de actitudes) y respuestas (por ejemplo, satisfacción o comportamiento de compra) afectados por aspectos del entorno de compra (como la tienda, centro comercial, catálogo y tienda en línea), situación y características del consumidor”.

En resumen, el valor para el cliente es dinámico, variando en intensidad con factores contextuales; no es una medida objetiva de un producto o servicio o una característica estable de un cliente, sino una construcción predictiva que implica la comprensión de cómo ciertos clientes en ciertas situaciones evalúan el desempeño de ciertos productos, retailers y experiencias de compra. Identificar las dimensiones clave del valor del cliente en el retail y comprender cómo los problemas contextuales alteran la percepción del valor son necesarios para comprender qué impulsa el comportamiento del consumidor y, en consecuencia, cómo se deben desarrollar las propuestas de valor para el mismo.

Así entonces, una organización exitosa es aquella que reconoce que el resultado deseado de sus productos y servicios significa y simboliza para los consumidores de forma diferente entre cada cultura; percibiendo cada oferta a través de “un lente cultural”. Esto implica que las propuestas de valor y sus ofertas relacionadas deben abordar los discursos culturales relevantes, así como las limitaciones y oportunidades en el uso de los productos y servicios en vez de únicamente las caracterís-

ticas del producto en sí. De lo contrario, los consumidores podrían no reconocer los beneficios en primer lugar.

2.6.2 Valor percibido en el canal *online* vs *offline*

Scarpi et al. (2014) concluyen que el utilitarismo y el hedonismo se manifiestan de manera diferente entre los canales en línea (*online*) y fuera de línea (*offline*, por ejemplo las tiendas físicas). Los resultados del estudio realizado por Rintamaki & Kirves (2017) muestran que las percepciones del valor del cliente difieren entre categorías de productos y canales.

El canal online superó al offline en la mayoría de los casos con respecto al valor económico y funcional (véase Figura 2). Esto está en línea con las nociones recientes de los retailers electrónicos que desafían constantemente a sus rivales en los mercados offline por medio de sus precios, una selección más amplia, mayor comodidad de las herramientas de toma de decisiones, entrega rápida y gratuita y devolución de productos sin costo. La electrónica como categoría de producto demostró ser muy uniforme, mientras que las experiencias de los clientes de los compradores de moda variaron mucho en cada uno de los tres países. En la mayoría de los casos de la industria de la moda, los compradores percibieron más valor emocional y simbólico que los compradores de electrónica. Curiosamente, especialmente en el contexto de la moda, el canal online demostró ser un desafío efectivo para la experiencia offline en términos de valor emocional, lo que indica que los retailers de moda han tenido éxito en incorporar elementos experimentales en la experiencia de compra digital.

Esto se puede evidenciar en las imágenes emotivas y simbólicas utilizadas por muchos vendedores electrónicos de moda y también en el uso de contextos editoriales, redes sociales y prácticas co-creativas como parte de la experiencia de compra que ofrecen (p.166).

En un análisis de la calidad del servicio en términos de portales web, Gounaris y Dimitriadis (2003) combinaron SERVQUAL, que consistía en transparencia, dependencia, simpatía y garantía con los instrumentos WEBQUAL, incluyendo función, información e interacción. Llegaron a la conclusión de que las dimensiones de calidad en el e-commerce se pueden agrupar en tres aspectos principales: en primer lugar, la protección del cliente y la disminución del riesgo que comprende aspectos seguros de pago y envío en línea en términos de tiempo, costos y opciones, y comunicación; en segundo lugar, información integral y su relevancia; en tercer lugar, la interacción que consiste en dirección en línea, características del sitio web y facilidad de uso. Desde entonces, los investigadores han concluido que cuatro elementos principales influyen principalmente en la satis-



Figura 2: What Makes a Great Online Shopping Experience? Fuente: Statista

facción del cliente en el entorno de compras en línea: el diseño del sitio web, el servicio de entrega y reembolso, el detalle de la extensión con respecto a la información del producto proporcionada, y la variedad del producto (Chintagunta et al., 2012).

Parte 3: Cambios en el retail y sus clientes: un nuevo desafío

3.1 Reinventando el Retail: llevando la automatización y personalización del Retail a un nuevo nivel

Hoy en día los productos inteligentes, como los termostatos domésticos controlados por smartphones y las zapatillas para correr que controlan el kilometraje y corrigen su forma, están cada vez más presentes en los estantes de las tiendas retail alrededor del mundo.

Esto es parte de un cambio más grande. Al igual que Internet of Things, se está agregando una nueva dimensión a los productos de consumo. También se está redefiniendo la forma en que los retailers llevan estos productos al mercado. De hecho, los dispositivos inteligentes, alimentados con sensores y una conectividad de red que recopila e intercambia datos, están generando una inteligencia empresarial sin precedentes en todo el ecosistema del retail, desde el depósito hasta la tienda.

Así, los retailers están invirtiendo en tecnologías de IoT, desde balizas que transmiten a los clientes cupones personalizados, hasta etiquetas de identificación por radiofrecuencia que rastrean el inventario, para simplificar, animar y personalizar la experiencia de compra, generar ingresos y reducir costos. Están adoptando plataformas de IoT para transformar los datos basados en la visibilidad en tiempo real a lo largo de la cadena de suministro en información útil.

El cambio a las tecnologías de IoT es un imperativo de la industria para mantenerse al día con los hábitos de compra y las expectativas de los consumidores remodelados por la revolución tecnológica que aún se está desarrollando. La disrupción digital (es decir, las compras en línea y los teléfonos inteligentes) ha dado lugar a compradores inteligentes y conectados que tienen el centro comercial más grande del mundo al alcance de su mano (Zebra, 2017).

3.1.1 Transformándose en “*figital*”: físico + digital

Si bien el e-commerce y el m-commerce han transformado la experiencia de compra, el 91% de todas las ventas minoristas todavía se generan en tiendas físicas. Como resultado, los comerciantes están invirtiendo en mejorar el recorrido del cliente a través de la digitalización de la experiencia en la tienda, volviéndose “figital” (Zebra, 2017. p.4) .

La tecnología está desempeñando un papel más importante en complementar el trabajo humano, liberando a los asociados de ventas para que puedan ofrecer a los compradores un mejor servicio al cliente más crítico que nunca en medio de la disminución del tráfico peatonal, ya que los consumidores pueden comprar casi cualquier cosa en línea.

Los retailers de hoy tienen la misión de agilizar el viaje de compras para los consumidores y mitigar los puntos débiles del Retail que durante mucho tiempo han atormentado a los asociados de la tienda, como rastrear el inventario. Con ese fin, los retailers están dando prioridad a la implementación de soluciones de IoT en la tienda, como sensores en los estantes, verificación de inventario automatizada, así también como cámaras y análisis de video para rastrear los comportamientos de los clientes y los movimientos del stock.

Las tiendas están apostando por el cambio a estas actualizaciones "figitales" para proporcionar una imagen en tiempo real del inventario real en la tienda sin precedentes, ya sea en el salón o en el depósito, mientras se mejora la experiencia del cliente.

3.1.2 El “push” personalizado

Los retailers también están recurriendo a las tecnologías de IoT para personalizar la experiencia de compra. Según la encuesta realizada por Zebra, el 75% de las tiendas no solo sabrán cuándo hay clientes específicos en la tienda, sino que también podrán personalizarle a cada cliente la visita a la tienda para el 2021 (p.5).

Los principales objetivos de personalización de los retailers son saber cuándo hay clientes específicos en la tienda; saber dónde están los clientes en la tienda; y personalizar las visitas a la tienda de los compradores. Para que eso suceda, los retailers están apostando por tecnologías basadas en la ubicación para atraer a los consumidores en el momento preciso en que lo necesitan. Además, dicha investigación mostró que los retailers clasificaron las plataformas de ubicación (como los sensores que rastrean el camino de los consumidores en toda la tienda y que activan las ofertas en la tienda) como sus objetivos clave de presupuesto de tecnología (p. 5).

Los líderes de la industria han estado utilizando estos sensores como un medio para personalizar la experiencia en la tienda, comunicándose con sus clientes en lo que se ha convertido en otro nuevo apéndice: sus smartphones. Estos sensores están integrados en los puntos de contacto digitales de una tienda, como los estantes, cartelería y exhibiciones de productos, y pueden interactuar con dispositivos móviles mediante señales de Bluetooth. Están diseñados para enviar a los clientes ofertas en la tienda contextualmente relevantes, como un descuento especial en un nuevo rastreador de actividad para ese fashionista del fitness que ha estado mirando la exhibición de yoga.

Las tiendas están recurriendo cada vez más a las plataformas de micro-ubicación para capturar más datos con mayor precisión y conocimiento, identificar qué pasillos y productos prefieren los clientes y analizar el recorrido que hacen en la tienda, desde quedarse en una exhibición de sombreros hasta probarse siete vestidos cruzados en el probador.

El objetivo es generar conocimientos concretos y prácticos sobre los hábitos y patrones de compra mediante el seguimiento de los movimientos de los clientes en una tienda y observar dónde la gente tiende a quedarse. Los retailers pueden aprovechar estos datos de comportamiento para tomar decisiones de comercialización y marketing más inteligentes, como aumentar los niveles de inventario de los productos más vendidos o medir la eficacia de las pantallas.

Entonces, cuando los sensores detectan un área con poco tráfico en una tienda, por ejemplo, esa información en tiempo real alerta a los asociados sobre errores de comercialización para poder corregir la exhibición y hacerla más atractiva.

3.1.3 Adaptando un paisaje de shopping multicanal

El camino de compra se está volviendo cada vez más complejo en medio del crecimiento del e-commerce y m-commerce. Como resultado, la precisión del inventario (que es fundamental en el comercio minorista) resulta más crítica que nunca a medida que los productos de los canales digitales y físicos comienzan a fluir de una misma tubería.

Según los retailers encuestados por Zebra, las principales fuentes de insatisfacción del cliente en la actualidad son la falta de stock de un producto y el mismo producto disponible por menos en otra tienda (p.6).

3.1.4 Girando hacia un modelo *click-and-collect*

Las compras digitales han dado lugar a nuevos patrones de compra de los consumidores, ilustrados por la creciente popularidad de la compra online y retiro en tienda. Según el estudio realizado, una cosa está clara: el modelo de comprar en línea y recolectar en las tiendas llegó para quedarse. Se estima que para el 2021, un 90% de las ventas serán realizadas bajo este modelo (p.7).

A partir de estos cambios, los retailers han actualizado sus objetivos estratégicos hacia la integración del comercio electrónico y las experiencias en la tienda, y el cumplimiento y la entrega de compras en línea y en la tienda. Con ese fin, están migrando desde procesos de cadena de suministro en silos hacia un modelo de comercio unificado con visibilidad empresarial integral, digital y física de los trabajadores, los asociados de la tienda, los compradores y la mercadería (p.7). Además los depósitos, los retailers buscarán que sus tiendas estén equipadas para funcionar como centros de distribución.

3.1.5 La reinención *high-tech* de la gestión de inventario

Los líderes del retail están invirtiendo fuertemente en la reinención de la cadena de suministro a partir de un nuevo enfoque: el seguimiento del estado del inventario que está a la venta— el corazón de cualquier operación minorista. En esta medida, las empresas están presupuestando actualizaciones digitales, por ejemplo, que permiten la visibilidad de inventario automatizada en tiempo

real a través de tecnologías de IoT como RFID. De hecho, más del 70% de los retailers encuestados planean proporcionar (o están proporcionando) tecnología RFID a nivel de artículo (p.8).

En lo que se ha denominado la próxima generación del código de barras, las plataformas RFID han llegado para quedarse. Gracias a que sus costos se redujeron, las etiquetas RFID han logrado una estandarización global más amplia y, como resultado, la adopción de las mismas en el retail se ha disparado.

El mayor impulso para la implementación de la tecnología no es la tecnología en sí misma, sino el potencial retorno de la inversión. En el año 2017, la precisión del inventario rondaba el 65%. Gracias a las plataformas RFID, se estima que la precisión del inventario aumentará al 95% para 2021, y los artículos agotados se reducirán entre un 60% y un 80% con el etiquetado RFID a nivel de artículo (p.8).

Otros beneficios para los retailers incluyen la reducción de costos relacionados con el inventario. Por ejemplo, el RFID permite pasar del conteo manual de artículos a uno automatizado con reducciones de mano de obra de inventario de más del 75% (p.8).

3.1.6 Inmersión en los datos

Otra tecnología en la cual las organizaciones están invirtiendo es en herramientas de análisis e inteligencia empresarial para llevar el conocimiento de los datos a nuevas alturas.

Si bien el análisis de datos no es nada nuevo, la gran cantidad de información del consumidor generada en la era de las compras digitales, junto con el aumento de la tecnología equipada para manejar y analizar el aumento, está reformulando cómo los retailers determinan qué vender, cómo vender, qué se vende, qué no y por qué.

El análisis de datos digitales aún está en pañales, pero su recompensa es prometedora: las empresas que integran datos y análisis en sus operaciones están preparadas para generar ganancias de productividad que son un 5% más altas que los competidores que no lo hacen (p.9). Por lo tanto, es lógico que el 58% de los retailers encuestados estén presupuestando soluciones de big data para almacenar y analizar los datos generados por IoT. Cuando se les preguntó qué tecnologías de análisis e inteligencia empresarial lideran sus objetivos estratégicos, clasificaron el análisis del carrito de compras, la segmentación de clientes y los datos e inteligencia centralizados del cliente como sus principales iniciativas tecnológicas (p.9).

El análisis del carrito de compras, por ejemplo, es una técnica utilizada por los comerciantes para descifrar qué tipos de productos los compradores son más propensos a comprar juntos. Es una herramienta de amplio alcance, ya que el análisis ofrece información sobre los patrones de los consumidores, las preferencias y el comportamiento de compra, las tendencias regionales y revela la relación entre los productos a la venta. Combinados, estos conocimientos informan factores desde el diseño de la tienda hasta el marketing. Y ahora la técnica de modelado está siendo automatizada por el Big Data (p.9).

3.1.7 Una visión global

En todo el mundo, los retailers están invirtiendo en tecnologías de IoT para redefinir sus operaciones y la experiencia del comprador. Los comerciantes están reinventando sus cadenas de suministro con actualizaciones que permiten una visibilidad automatizada del inventario en tiempo real a través del IoT, como RFID, que puede aumentar los niveles de precisión del inventario hasta un 95%. Su énfasis y progreso en una amplia gama de iniciativas de tecnología minorista varían según la región.

3.1.7.1 Norteamérica

En América del Norte es la región donde más retailers están invirtiendo en tecnologías IoT (79% de los encuestados), como la verificación automatizada del inventario y sensores en los estantes (p.10).

3.1.7.2 América Latina

En la actualidad, menos retailers de América Latina pueden personalizar las tiendas que en otras partes del mundo, pero la región está poniendo un gran énfasis en la tecnología para personalizar y mejorar la experiencia en la tienda.

3.1.7.3 Europa

Los retailers de Europa están invirtiendo en tecnología de ubicación. Hoy, el 36% sabe cuándo hay clientes específicos en una tienda y se espera que ese número crezca exponencialmente durante los próximos cinco años (p.10).

3.1.7.4 Asia Pacífico

En Asia Pacífico, los retailers esperan que más compras migren de las tiendas físicas a los canales online, con un 79% de los encuestados que planean apoyar el modelo de click-and-collect (compra en línea y retiro en tiendas de terceros) (p.10).

3.2 Hiperpersonalización de los clientes

Conocer al cliente es la clave para que el marketing y la estrategia de negocio del punto de venta retail sea exitosa. Aquí es donde el marketing contextual juega su rol más importante con la recopilación de datos del consumidor en tiempo real, considerando el contexto preciso y la emoción que le impulsa cada compra, permitiéndole al retailer ofrecer a su cliente exactamente lo que necesita (Evvo Retail, 2018).

Según un artículo publicado por Evvo Retail (2018), el marketing contextual es una gran oportunidad para el retail, ya que tiene como principal objetivo “dar al consumidor aquello que quiere”, antes de que él mismo haya detectado la necesidad. El marketing contextual permite hacer un trabajo de marketing predictivo que, junto al big data, ofrece la posibilidad de segmentar las diversas audiencias de manera muy acotada. Como analizamos previamente en este trabajo, el consumidor es cambiante al igual que su entorno, por lo cual hay que analizarlo constantemente para identificar los nuevos hábitos y necesidades. Además, dentro de esta era de la conectividad, los consumidores tienen la posibilidad de interactuar con las marcas de muchas maneras, y esto “es una gran oportunidad para las empresas aprovechar toda la información que aporta el big data para crear campañas de marketing muy segmentadas” (Evvo Retail, 2018).

Perfilar al máximo las características del consumidor mejorará los vínculos emocionales entre la marca y él, y a largo plazo permitirá aumentar las ventas, impulsar la competitividad, predecir el comportamiento del cliente y mejorar la fidelización. En las tiendas online, segmentar a los clientes a tiempo real resulta más fácil, ya que se pueden realizar ofertas relevantes a partir del historial de búsquedas, las frecuencias de compra, la localización, etc. pero también es importante que los retailers puedan pasar esta hipersegmentación a la tienda física. En el punto de venta físico, podemos segmentar con criterios de hábitos de consumo, a través de tecnologías como sensores, la geolocalización, búsquedas de información, entre otras (Evvo Retail, 2018).

En el retail, la división entre tienda online y física es inexistente; o lo tendría que ser. Esto es porque en un mundo omnicanal, no podemos diferenciar donde acabará el proceso de compra, sino

que tenemos que entender todos los canales como un todo. Hoy en día existe una infinidad de combinaciones que integran proceso de compras. El proceso de compra original que comenzaba con la búsqueda del producto, se concretaba con el pago y finalizaba con la recepción del producto ya quedó atrás; marcas como Alibaba hoy en día te permiten recibir el producto y probarlo incluso antes de haberlo pagado.

El Big Data permite realizar campañas de marketing digital “altamente targetizadas” que permiten impactar al consumidor con información realmente relevante para él, justo en el micro-momento correcto y en el canal oportuno, convirtiéndose en la comunicación más efectiva y de calidad tanto para los consumidores como para las marcas o retailers. Así, esta tecnología facilita el objetivo de llevar tráfico desde la web hacia la tienda física (Puro Marketing, 2019).

Sabiendo entonces que los consumidores valoran la experiencia por encima de todo y que la tienda física sigue siendo el canal que aporta mayor valor emocional, la mejora de la experiencia en los establecimientos ya es un objetivo relevante para los retailers dominantes gracias a los avances tecnológicos como la Realidad Virtual o la Inteligencia Artificial. Sin ir más lejos, recientemente Sephora anunció la incorporación de un espejo inteligente llamado *Beauty Mirror* que mediante la inteligencia artificial aconseja el mejor maquillaje, colocando además pantallas inteligentes en sus tiendas para poder comprar online y recogerlo en el punto físico (Martin, Eva. *Puro Marketing*, 2019).

Albert Anglarill, gerente del área de Innovación y Desarrollo de Proyectos de AECOC (Asociación española de Fabricantes y Distribuidores) escribió en un artículo sobre la hiperpersonalización e hipersegmentación que “los puntos de venta físicos se están convirtiendo en grandes centros de experiencias” (AECOC, 2020). En ellos, los compradores no sólo pueden interactuar con los productos y su entorno, sino que también pueden gestionar los últimos pasos de su proceso de compra. Además, el gerente afirmó que la hiperpersonalización va a ser clave en la configuración de la tienda del futuro, y para ello los retailers deberán apoyarse en las nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial, el Big Data o el Internet de las Cosas para poder adaptar sus estrategias de negocio y ofrecer una experiencia de calidad que genere mayor fidelización de los clientes.

Por otro lado, la AECOC informó que la hiperpersonalización evolucionará hacia los siguientes niveles:

1. *Hiperpersonalización omnicanal*: se refiere a la oferta de productos diferenciados en función de las necesidades específicas de cada consumidor, identificadas a través de su comportamiento de compra. Esta oferta se realiza tanto a través de canales físicos como digitales.
2. *Hiperpersonalización predictiva*: Se trata de ir un paso más allá de la hiperpersonalización omnicanal, anticipándose a las necesidades e intenciones de compra de cada cliente para ofrecerles aquello que van a necesitar en un futuro cercano.
3. *Hiperpersonalización prescriptiva*: Es una forma de hiperpersonalización que aún está por llegar, mediante la cual las empresas dirigirán sus comunicaciones a asistentes virtuales para que estos realicen las compras en base a las preferencias individuales de cada usuario. Anglarill presentó también ejemplos de cómo será el consumo del futuro: con “surtidos adaptados por tienda, personalizaciones de packaging, ofertas y precios dinámicos, el uso del reconocimiento facial para hacer recomendaciones personalizadas e incluso la personalización en base al ADN del consumidor” (AECOC, 2020).
4. *Hiperpersonalización para fidelizar al cliente*: David Clements, Global Retail Director de Dunnhumby, compañía global de ciencia de datos de clientes, destacó las claves de una estrategia de hiperpersonalización para poder “engancha y fidelizar a los clientes”: en primer lugar, es necesario entender lo que el cliente realmente necesita, sus preocupaciones y necesidades, tanto a nivel de segmento como a nivel individual. En segundo lugar, los retailers deben invertir esfuerzos en “aplicar la ciencia de los datos a través de algoritmos” (AECOC, 2020) ya que esto permitirá a los retailers desarrollar una oferta personalizada, optimizar el surtido, mejorar el layout de las tiendas o adaptar el precio y las promociones, para poder ofrecer los descuentos adecuados a cada cliente. Clements ejemplificó estas prácticas con retailers a nivel internacional que utilizan estas estrategias para personalizar la experiencia online como lo es Tesco (cadena de supermercados inglesa), que con *Have you forgotten?* pueden a partir del análisis de las compras habituales del cliente, detectar si este se está olvidando de algún producto en la compra y recordárselo. Otro es Metro&Moi (programa de lealtad de un supermercado francés), que basándose en la compra del cliente, le ofrecen recetas con los ingredientes comprados, o realizan una lista de la compra digital recomendada basada en sus preferencias habituales (AECOC, 2020).

Otros puntos interesantes resaltados en el artículo publicado por AECOC son los principales retos actuales del marketing: “el rechazo del 70% de la comunicación, el cambio constante de las

expectativas y necesidades del consumidor”. Por ello, aconsejan a las empresas a enfocar sus esfuerzos en comunicar contenido atractivo y relevante para los consumidores exactamente cuando lo necesitan y en sus canales preferentes, con el objetivo de optimizar todos los puntos de contacto a lo largo del *customer journey*. Esto es posible gracias al tratamiento de la información que obtienen del cliente.

5. *Hipersegmentación para conseguir mayor penetración*: Mario García León, Director de Customer Marketing de Schweppes, puso hincapié en la necesidad de trabajar desde el conocimiento del consumidor y las tendencias del mercado. Si los retailers conocen en detalle las motivaciones del cliente y sus hábitos de compra, serán capaces de “hipersegmentar a sus consumidores potenciales en varios conjuntos más pequeños para establecer estrategias más específicas” (AECOC, 2020). Con la adaptación a los hábitos del consumidor y con un foco en el desarrollo de la innovación para dar respuesta a necesidades concretas, los retailers podrán poseer una ventaja competitiva y una mayor penetración (AECOC, 2020).

Finalmente, el artículo menciona la importancia del Big Data para poder hipersegmentar al máximo el target de consumidores en pequeños subsegmentos a los que dirigirles comunicaciones que sean relevantes. Sólo de esta manera los retailers podrán pasar de la notoriedad de marca a la conversión como objetivo final: “Para ello es necesario integrar los canales offline y online, ya que mientras el offline permite la cercanía con el shopper, el online les permite dirigir la comunicación de manera más individualizada” (ACECOC, 2020).

3.3 Geoblink Retail Study

Geoblink (2019) ha llevado a cabo un informe a partir de una encuesta realizada a más de 600 profesionales del sector retail que abarcan 27 categorías de la industria. El objetivo del informe fue determinar qué tendencias están configurando el futuro del sector retail en un panorama cada vez más potenciado por los datos. El 46% de todos los participantes de la encuesta confesaron haber cerrado uno o más establecimientos en calles principales. Sin embargo, a pesar de estos cierres, el 68% abrió más espacios retail en el 2019. Esto demuestra que la tienda física sigue siendo un canal de ventas vital para los retailers. Los resultados de nuestra encuesta concluyen que la planificación

estratégica que va detrás de estas nuevas aperturas es lo que determinará si resultan o no un éxito en los próximos años.

El ecosistema retail se encuentra en un punto de inflexión: un tema clave que surgió en varias ocasiones a lo largo del estudio realizado por Geoblink giró en torno a la recopilación y el análisis de los datos utilizados para el retail intelligence en el sector.

Laura Heller, creadora del blog Point of Purchase en Forbes respondió a la pregunta sobre cómo será el futuro para los puntos de venta físicos: “Realmente, hubo un mayor número de aperturas que cierres el año pasado. Una cosa es cierta, estamos viendo cómo disminuye el número de retailers tradicionales.”

Además, argumentó que las tecnologías que más transformarán a la industria del retail en los próximos años serán la Inteligencia Artificial y el hecho de poder utilizar la voz para buscar, conectarse y comprar: “Hoy en día existe una necesidad real de ganarse la confianza del comprador, ya que se ha ido perdiendo: los consumidores de hoy en día no saben en quién creer cuando se trata de información y disponibilidad de productos ofrecidos.” (p.11)

Es claro que el negocio del retail sigue siendo un juego de servicio al cliente, y esto no ha cambiado. Gracias a que cada vez hay menos empleados y a la creciente prioridad del servicio al cliente, con el fin de impulsar las experiencias retail, estamos viendo una gran cantidad de nuevas soluciones tecnológicas que abordan estos problemas, desde robots que ayudan con la gestión de stock, hasta apps móviles para gestión que les dan a los usuarios más control sobre su tiempo:

“Los puntos de venta físicos en retail ofrecen experiencias de marca inmersivas: aquellas donde los clientes pueden oler productos, sentir la ropa, e interactuar con los defensores de la marca. No importa cómo de generalizada sea la compra online, la realidad es que los clientes todavía compran más en los establecimientos físicos.” (p. 15).

A pesar de la narrativa del “apocalipsis retail” que atemoriza a la industria y sus jugadores, el 68% de los participantes abrieron más establecimientos en 2019. De hecho, el 88% de estos retailers declaró que abrirán la misma cantidad o más establecimientos que en 2018. Este descubrimiento parece contradecir la afirmación de que el sector retail se ha estancado. En este sentido, parecería que la popularidad del high street está viva y en buen estado. El contexto del sector retail a día de hoy nos puede facilitar algunas pistas acerca de los formatos y experiencias que resuenan positivamente entre los distintos segmentos de los consumidores (p.16).

Otro punto interesante que aborda el artículo de Geoblink trata sobre la ubicación como factor influyente en el desempeño de un establecimiento dentro del sector retail. Los estudios del artículo demuestran que la ubicación tiene una influencia significativa en el rendimiento de una tienda física o establecimiento. De todas maneras, las mejores ubicaciones también vienen con alquileres y tarifas más altas, por lo que siempre es un trade-off: “una cosa debe compensar la otra” (p. 20). Todos los planetas deben estar alineados para que un local tenga éxito: ubicación, experiencia, precio, producto, disponibilidad.

Mirando hacia el futuro, los investigadores de Geoblink (2019) afirmaron que durante los próximos 5 años habrá menos puntos de venta físicos, pero serán mejores: El antiguo modelo retail de un establecimiento en el que se vende por encima de todo, se convertirá rápidamente en algo obsoleto, viéndose reemplazado por un modelo más moderno y adecuado a su propósito. Así, pasará a ser un establecimiento que existe, en primer lugar, para proporcionar un gran espacio donde las personas puedan reunirse y, en segundo lugar, para vender productos: “Esta es una completa desviación de décadas de sabiduría retail y muchos de los retailers no serán capaces de aceptarlo por su apego a las viejas formas de hacer las cosas” (p.20).

Ahora, ¿qué podrían hacer los retailers para asegurarse de aumentar el rendimiento de sus negocios en los próximos años? Para muchos, el éxito será equivalente a la supervivencia (p. 21).

La hiperpersonalización de la que hablamos previamente se convertirá rápidamente en la norma de las expectativas del consumidor ya que, de lo contrario, el consumidor comprará en otro lugar.

Por otro lado, la capacidad de entrega se convertirá en un factor diferencial. En otras palabras, para saciar la casi interminable sed de entrega inmediata, “en cualquier momento y en cualquier lugar” (p. 21), los retailers no solo necesitarán tener cadenas de suministro increíblemente eficientes, sino también una gestión de stock sumamente eficaz. Dicha gestión se convertirá en un elemento clave, ya que si no saben dónde se encuentra casi el 100% del inventario en cualquier momento dado, no les resultará posible cumplir con las expectativas y necesidades de satisfacción del cliente cada vez mayor. Aquí es cuando la Inteligencia Artificial y el Machine Learning se incorporarán para posibilitar, en gran parte, esta labor. Explicaremos ambas tecnologías más adelante.

Para los investigadores de Geoblink, la ubicación de una tienda es la decisión de marketing mix más compleja y a largo plazo que un retailer debe realizar, y es uno de los elementos más cru-

ciales que determinan el rendimiento de un punto de venta. De todos los encuestados, el 87% cree que la ubicación es un factor crítico que influye en el éxito de un establecimiento.

Pero, ¿qué es lo que hace exactamente que una ubicación sea valiosa? El valor de una ubicación en retail está determinado por la dinámica del mercado que lo rodea. Como explicamos previamente, la percepción de valor de cada consumidor varía según su contexto, por lo cual el retailer debe analizar el mercado que rodea la ubicación a partir de los perfiles de las personas que frecuentan el área, sus distintos comportamientos y hábitos de compra, la cantidad de tráfico peatonal y demás para poder definir si dicha ubicación será un exitosa para su negocio. Además, deben entender que el valor de un sitio no siempre se percibe de la misma manera, debido a que los productos y el público objetivo difieren entre las distintas categorías de retail: “Una ubicación poco útil para un retailer, puede ser, perfectamente, un tesoro para otro retailer” (p. 23). Es claro entonces que la ubicación sigue siendo un aspecto valioso para los retailers, porque los consumidores se sienten atraídos por comunidades y lugares que forman parte de una experiencia colectiva frente a su experiencia individual (p. 25).

La ubicación de una tienda puede determinar qué productos quieren los consumidores y cuándo los quieren. Además, hoy en día se pueden utilizar filtros geográficos para enviar el correcto mensaje de marketing a las personas adecuadas en el momento adecuado. Estas no son tecnologías que los retailers con grandes redes de puntos de venta puedan ignorar para poder seguir considerándose competitivos. Detallaremos estas tecnologías más adelante.

Hoy son cada vez más los retailers que buscan desarrollar una estrategia omnicanal que sea rentable para su negocio. El e-commerce y m-commerce están en su auge, y los retailers son conscientes de ello. En línea con los aumentos globales en gasto online, Statista informó que aproximadamente 1.66 millones de personas en todo el mundo compraron productos online en 2017. Las ventas globales del e-tail alcanzaron 2003 millones de euros, y se espera que casi se dupliquen para el año 2021. Los resultados de la encuesta de Geoblink muestran que el 72% de los retailers abrieron sus propias tiendas online. Esto parece demostrar que los retailers de todo el mundo entienden la importancia que tiene satisfacer las necesidades de sus clientes tanto en el plano digital como en el físico, sin embargo, un segundo descubrimiento demuestra que tal vez no todas las categorías son capaces de realizar esta omnicanalidad tan bien como les gustaría.

¿Cómo pueden entonces los retailers desarrollar una estrategia omnicanal que sea rentable para su negocio? Por un lado, es necesario que elijan bien en qué red o redes deben estar porque ese

será el punto de contacto con su público objetivo, y, si hay inversión, tendrá rentabilidad. En la mayoría de casos, esa inversión quizás no será directamente económica, sino una inversión de tiempo, estrategia, análisis, seguimiento y constancia. Por otro lado, será esencial el uso de datos para determinar qué canales digitales son los correctos para que estos retailers mejoren su eficiencia omnicanal. Nicole Reyhle, fundadora de RetailMinded y colaboradora de Forbes, argumenta que si bien el mercado electrónico seguirá siendo un canal vital en el comercio en general, las tiendas físicas volverán a tener gran protagonismo, ya que los clientes prefieren las experiencias por encima de la propia conveniencia, lo que proporciona un espacio para que ambas áreas de comercio prosperen (p. 36).

A pesar de que la mayoría de los retailers afirmó haber abierto un canal de ventas online, el 65% admitió sentirse amenazado por el aumento de las compras online. Este dato resulta interesante para destacar ya que resalta un temor existente entre los retailers de todo el mundo. Pareciera que los “Amazons” del mundo estuvieran metiéndose en las mentes de los profesionales de high street, haciéndoles dudar sobre la necesidad de tener establecimientos físicos (p. 36).

La idea es desarrollar al máximo la multicanalidad, es decir, conectar con el cliente tanto de manera digital como física y que éste pueda interactuar con nosotros -los consumidores- igualmente, por el medio que le resulte más cómodo.

Francisco Martínez, director de marketing de la compañía DKV Seguros, comentó que en una campaña de venta o fidelización realizan materiales de venta físicos que incluyen enlaces a la web para ampliar información o para efectuar la contratación del producto o servicio, como por ejemplo un teléfono donde llamar, el contacto del mediador o de la propia sucursal, etc. También desarrollan piezas de contenido digitales que llevan al interesado al canal digital o, si lo prefiere, a un teléfono o agente: “Intentamos combinar adecuadamente todas las herramientas digitales y físicas para obtener el mayor provecho y darle facilidad a los clientes” (p. 38).

3.3.1 Datos internos clave para las métricas de rendimiento

Hoy en día resulta de gran importancia analizar cómo los datos están configurando la forma en la que los retailers interactúan con las personas de su mercado objetivo. La idea de estar centrado en el cliente no es novedosa, pero sí lo es la idea de desarrollar estrategias útiles orientadas al cliente. Estar centrado en el cliente refiere a una ideología que gira en torno al cliente; como un “lema o una forma de pensar”. En cambio, estar orientado al cliente implica una “implementación

más profunda y táctica de esa filosofía” y es donde las nuevas tendencias de análisis de datos comienzan a aparecer en el sector retail (p. 46).

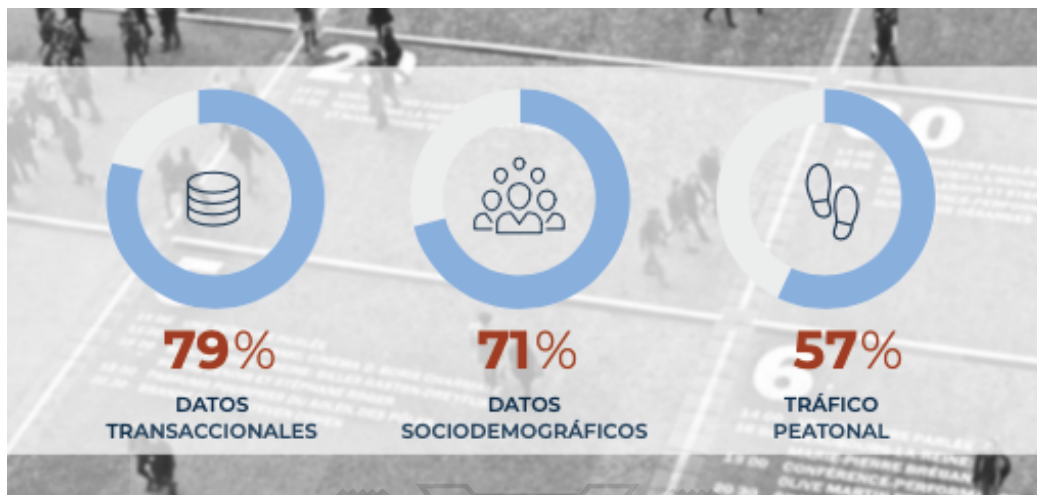


Figura 3: Fuentes de información más valiosas para los retailers. Fuente: Geoblink 2019

Según la encuesta de Geoblink, las tres fuentes de información más valiosas para los retailers y sus negocios fueron los datos de ventas internas (79%), los datos recogidos sobre el comportamiento del comprador (65%) y los datos de clientes (55%) (Véase Figura 3). Un artículo publicado en Forbes explica esta creciente tendencia a la hora de analizar los datos recopilados de los consumidores como resultado de que los retailers se están viendo “forzados a cambiar sus estrategias en respuesta a un comportamiento rápidamente cambiante del consumidor y al movimiento claro hacia las plataformas digitales” (p.43).

Laura Heller, editora del blog Point of Purchase en Forbes, fundamentó que “la tecnología está cambiando la forma en que los consumidores buscan información de productos e interactúan con las marcas. La Inteligencia Artificial, los Comandos de Voz o la Búsqueda Visual proporcionan un tipo de impresión y comprensión diferente de los datos sobre cómo y cuándo, en el viaje del comprador, los consumidores emplean estas diferentes tecnologías, proporcionando información valiosa sobre por qué y cuándo compran” (p. 45).

Antes, los retailers buscaban “clientes propensos a un producto” (p. 46) con reglas de negocio. Ahora, los buscan con modelos predictivos de propensión: la combinación de datos y nuevas tecnologías les permiten tomar las decisiones correctas y desarrollar estrategias de marketing diferenciales para sus clientes, quienes esperan que los conozcamos y sepamos como son.

Los datos más valiosos para este análisis fueron los datos transaccionales, con un 79%. Los datos transaccionales revelan el comportamiento que tienen los consumidores en un área particular en el momento de la compra; el hecho de que los retailers consideren que esta es la pieza de información clave empleada para examinar las condiciones de mercado, revela el creciente deseo de los retailers por saber qué y dónde venden.

Estos tres conjuntos de datos más votados de manera combinada muestran que los retailers no solo quieren saber qué está pasando alrededor de un punto de venta, sino también entender las motivaciones psicológicas que llevan a las personas a comprar productos en ciertas áreas. Además, estos resultados conducen a que los retailers se están volviendo cada vez más satisfechos en los tipos de datos que quieren analizar para definir el perfil del cliente. Cuando un retailer se vuelve capaz de identificar los perfiles de los consumidores que pasan por un determinado lugar para comprar un producto o servicio específico, las oportunidades de negocio para ellos terminan siendo ilimitadas (pp. 50-51).

Andrew Busby, colaborador de Forbes y Retail Week, declaró que “los datos son el nuevo aceite. En este momento, la mayoría simplemente se están ahogando en él y están luchando para convertirlo en “datos útiles”. Sin embargo, cuando lo hagan, desbloquearán una nueva era de hiperpersonalización en la que el retail proactivo se basará en predicciones precisas de nuestras necesidades y deseos. Si bien todos somos esclavos del algoritmo, los retailers con visión de futuro se darán cuenta de que las expectativas del consumidor exigirán que tengan mucho más conocimiento y una percepción más elaborada sobre nosotros y, lo más importante, que utilicen esta información de manera responsable y relevante” (p.55).

Solo el 17% de todos los encuestados reconoció “no analizar ninguno de estos datos” debido a la falta de tiempo (38%), la incapacidad de extraer información clave (34%), y no tener las herramientas adecuadas (34%) (Véase Figura 4).

Está claro entonces que “no tener el tiempo” o “los recursos adecuados” para profundizar en los datos ya no es una excusa. Aquí entonces es donde la tecnología juega su papel facilitador de información.

Es muy importante que los retailers trabajen con datos porque de lo contrario les resultará imposible evaluar el éxito de sus acciones, y tampoco podrán ajustar la experiencia que ofrecen a sus clientes. Mediante el uso de datos, los retailers podrán aumentar el valor de su propuesta, obtener un mayor volumen de ventas y, más importante, una mayor fidelidad por parte de sus clientes.

RAZONES POR LAS QUE LOS RETAILERS NO ANALIZAN DATOS

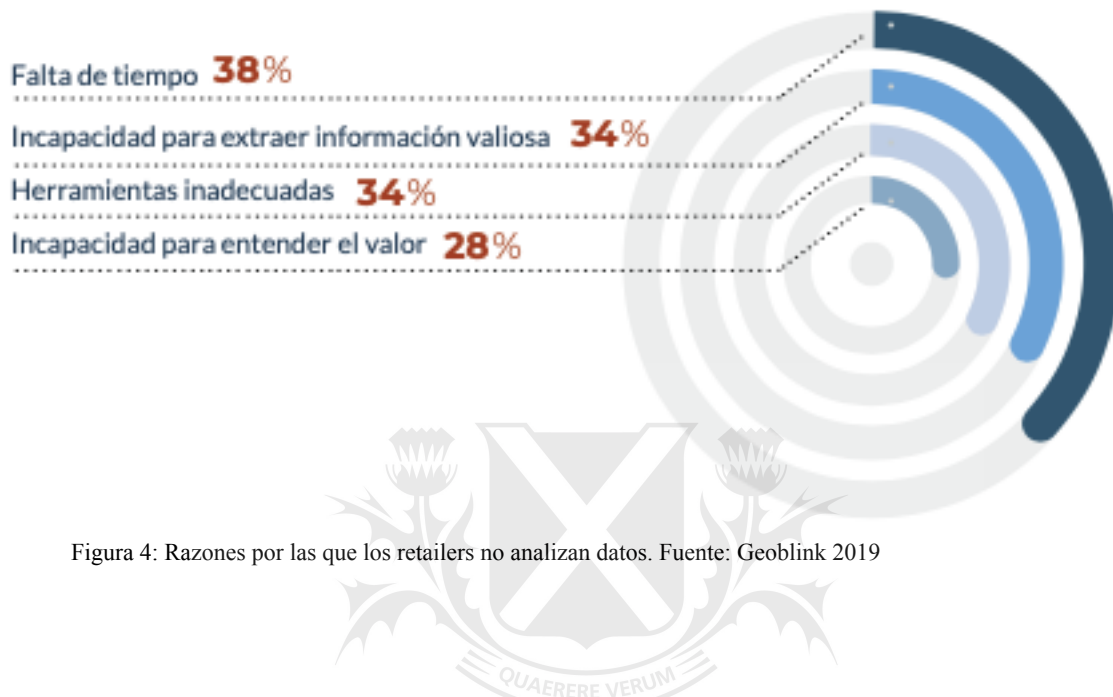


Figura 4: Razones por las que los retailers no analizan datos. Fuente: Geoblink 2019

Los investigadores creen que existe un problema mayor en la industria: si bien los retailers se han dado cuenta lo importante que es realizar una investigación de mercado específica y analizar los datos, muchos aún son incapaces de generar conclusiones valiosas a partir de estos datos. El 96% de los encuestados afirmó que sus presupuestos podrían mantenerse iguales e incluso aumentar cuando externalicen esos servicios. Sin embargo, en lugar de que lo haga una empresa externa, ¿por qué no invierten en sus propios equipos para ser más autónomos en la forma en la que recopilan e interpretan los datos? En un ecosistema cada vez más orientado a los datos, estos resultados ponen sobre la mesa un verdadero dilema.

Parece fácil hablar sobre datos pero resulta difícil entender qué hacer con ellos. ¿A qué se debe esta falta de interpretación de datos? Los resultados de la encuesta arrojaron cuatro razones: la falta de conocimientos técnicos, la falta de tiempo para hacerlo, la incapacidad para extraer información valiosa y por último, pero no menos importante, la falta de mejores herramientas para analizar dichos datos (p. 63).

El nuevo retail requiere que los retailers sean más sabios que nunca para seguir siendo competitivos. Esto incluye un seguimiento en tiempo real del stock, un profundo conocimiento de las preferencias de productos de sus clientes (menionado previamente como hiperpersonalización de

los segmentos), y la capacidad de predecir mejor lo que se venderá, basándose más en información específica y no simplemente en las cifras y datos de lo que se vendió la temporada pasada.

3.3.2 Omnicanal: ¿tiendas físicas, tiendas online, o ambas?

Resulta muy difícil imaginar un futuro en el que los retailers trabajen solo vía el canal online sin presencia física. Al mismo tiempo, es posible que estos puntos físicos ya no sean principalmente espacios de venta, sino también lugares para que las personas se involucren con la marca, el producto y los embajadores de la marca. Los investigadores de Geoblink afirman que esto se debe a la influencia que tiene internet al separar el “ir de compras” con “comprar” (p. 67). Los consumidores esperan que la marca esté en cualquier lugar en el que se encuentren.

De los 600 profesionales del sector retail encuestados, un 56% declaró que su canal de ventas más efectivo fue el establecimiento físico. La segunda y tercera vía más exitosa de ventas fueron las plataformas de comercio electrónico (40%), seguido de las ventas de productos en marketplaces digitales (30%) como Amazon o Alibaba: “Quien afirme que el retail en high street estaba muerto, está seriamente equivocado” (p. 69). Sin embargo, es cierto que los establecimientos que vemos hoy en día no son necesariamente los que veremos mañana, al igual que la tradicional teoría del mix de producto. Será también importante para los retailers mezclar y combinar diferentes tipos de establecimientos para poder abarcar todo su mercado potencial y atraer clientes de manera efectiva. Los retailers deberán comenzar a probar nuevas tácticas para vender sus productos de manera diferente, dejando de ser simplemente “cosas” y pasando a ser algo más significativo: una experiencia completa.

Las tiendas físicas han migrado hacia un protagonismo de espacio de relación entre la marca y el cliente a través de experiencias cada vez más cercanas al entretenimiento y menos a la transacción, que hoy en día puede hacerse en cualquier momento y por cualquier medio. A partir de este escenario, resulta deseable que los retailers avancen hacia la personalización real de la experiencia a partir de la información del cliente, logrando así entonces la omnicanalidad.

“Creo que algunos retailers han tardado en adoptar el Big Data. Puedes ver quiénes son esos retailers mirando las reseñas de sus consumidores: son los que publicitan productos que no tienen en stock, no cuentan con el personal adecuado para ofrecer un excelente servicio al cliente y llenan sus estantes con productos que no atraen a su público objetivo. El Big Data ha creado una nueva expectativa para los retailers y, en los próximos años, los que todavía no se han dado cuenta de esta

realidad, acabarán dándose cuenta.” (p.75) declaró Jasmine Glasheen, editora de RetailWire y RetailMinded.

El 46% de los profesionales encuestados consideró que el aspecto más desafiante para los retailers fue atraer clientes potenciales para visitar sus establecimientos. El segundo mayor desafío fue desarrollar la adecuada experiencia en tienda, con un 42%. El tercer desafío más complicado a la hora de administrar un negocio en retail fue encontrar la correcta ubicación en la que abrir un nuevo establecimiento, con un 37%. Alentar a los clientes a visitar las tiendas y crear experiencias que resulten atractivas depende de la habilidad del equipo de marketing para entender los segmentos de clientes que existen alrededor del punto de venta y desarrollar tácticas que despierten su interés y estimulen una conexión emocional.

Encontrar una ubicación efectiva es una capacidad correspondiente a los departamentos de expansión o desarrollo de negocios para identificar qué dinámicas de mercado son las más óptimas para el rendimiento de una tienda y, de ser rentable, deben contar con las herramientas que necesitan para poder encontrar esas áreas que cumplan con los criterios de éxito. Esto no es algo sencillo de hacer, pero afortunadamente el mercado está evolucionando y también lo hacen las tecnologías que se han desarrollado para abordar estos problemas.

Uno de los desafíos más grandes de las experiencias omnicanal es la trazabilidad del viaje del cliente (también llamada customer journey). Por ejemplo, es difícil saber si una venta online es el final de un viaje que ha comenzado en una tienda física, o a la inversa. La conexión real de los puntos de venta físicos con los canales digitales es uno de los grandes objetivos de la mayoría de los retailers porque podría suponer la personalización real de la experiencia del cliente. Hoy en día todavía no es fácil determinar el nivel de información con el cliente llega a la tienda física, cuáles han sido sus compras anteriores o sus preferencias actuales. Por ello, se suele optar por disponer la información en capas, de manera que se facilite al cliente un viaje lo más independiente y conveniente posible, pero la conexión actual entre el online y el offline todavía está lejos de la personalización real.” (p. 79).

3.3.3 ¿Cuáles han sido algunos de los cambios más significativos del retail en la última década?

El mayor cambio que ha ocurrido en la industria tiene que ver con que hoy en día, cada retailer tiene una web con su propia configuración logística para recibir pedidos a través de computa-

doras o smartphones. Por otro lado, las aplicaciones son otro gran cambio debido al uso funcional que proporcionan a los clientes. Si bien estos cambios pueden parecer obvios, resulta importante señalar el gran impacto que han tenido este tipo de tendencias tecnológicas desde una perspectiva empresarial. Hoy en día el concepto de *click-and-collect* está más que normalizado, cuando hace tan solo cinco años era una pequeña idea. Esto demuestra lo mucho que el retail se está ajustando a las nuevas formas de hacer negocios como resultado de la irrupción tecnológica. El hecho de que los retailers se estén comportando ahora como negocios activos en medios sociales y estén distribuyendo su contenido en canales como Instagram, Facebook y YouTube (que solo existen desde hace poco más de 20 años), ha cambiado la industria por completo (p. 83).

También es interesante ver cómo las nuevas tecnologías como Blockchain y Big Data se están consolidando en la industria, aunque todavía no de manera muy habitual. Grandes jugadores como Carrefour y Walmart ya están invirtiendo en el uso de tecnologías como estas debido a sus importantes beneficios en cuanto a reducción de costos¹. Es seguro que este será el próximo gran cambio tecnológico que veremos en el futuro más cercano (p. 83).

3.3.4 Flagship Stores: ¿qué son y para qué sirven?

Existen ciudades globales en todo el mundo como Londres, Nueva York, Shanghai, París, Berlín, Ámsterdam, y Tokio que son reconocidas y utilizadas como centros de innovación. Los retailers lanzan sus ideas más novedosas en estas ciudades, generalmente a través de tiendas físicas llamadas “Flagship Stores”.

Los Flagship Stores se guían por este mismo principio de la excelente ubicación en términos del tráfico de clientes. Ocupan los mejores locales y sorprenden con su diseño. Las grandes marcas reparten sus “buques insignia” por grandes ciudades del mundo, buscando sorprender a los consumidores. En abril del año pasado, Inditex inauguraba en el Paseo de la Castellana el Zara más grande del mundo, con más de 6.000 metros cuadrados, a la vez que reabría la primera tienda con la que aterrizó en Francia, reconvertida en una megatienda.

Desde hace unos años, las marcas están apostando por la apertura de tiendas insignia o Flagship Stores como estrategia de marketing experiencial. Cuando hablamos de Flagship Stores nos referimos a “tiendas ubicadas en las mejores calles o en las calles más comerciales de las principales ciudades, en edificios emblemáticos de arquitectura significativa” (The Sensory Lab, 2018).

¹ Véase Anexo 1: “Blockchain en Retail”

Cada vez más grandes, más espectaculares y mejor situadas, la apertura de un Flagship se ha



Figura 5: Flagship Store de Primark en Londres. Fuente: Google

convertido en el evento más importante para una marca. Así, los Flagship Stores son espacios concebidos para la creación y gestión de una experiencia única y exclusiva, con el objetivo atraer a un consumidor que demanda experiencias de compra más proactivas, entretenidas, auténticas y memorables en el punto de venta.

Este tipo de local ofrece espacios para exhibir la grandeza de la marca. La venta pasa a un segundo plano y las experiencias cobran protagonismo.

Por ejemplo, la tienda de Apple en la Quinta Avenida de Nueva York, o la de Dior en Seúl abierta los 365 días del año las 24 horas. Los Flagship Stores se han convertido en una potente herramienta de marketing de las firmas de lujo, pero también de las low cost, como Mango, Zara o H&M. Sin embargo, no son las únicas. Nike, Massimo Dutti, Mango, Adidas, Nespresso, incluso Tesla se encuentran en plena búsqueda de un emplazamiento para la suya en España. Los diseños de las tiendas fomentan la navegación y el autoservicio (por ejemplo, en los cajones grandes que contienen remeras se les ponen carteles que invitan a los compradores a abrir y revisarlos).

Las marcas están apostando por un modelo de negocio con características muy claras: mayor tamaño de superficie que otras tiendas de la misma firma, diseño innovador, una gran variedad de servicios, su utilización para eventos importantes para las marcas y una localización privilegiada. Esto, combinado con una excelente tecnología, proveerá un gran servicio tanto al cliente (con una experiencia de compra única) como a la empresa (con la recopilación de información sobre sus clientes, gustos y tipos de compras que servirán para el análisis de las ventas y del mercado) creando así una relación directa y específica entre ambas partes.

La clave para realmente alcanzar una experiencia omnicanal exitosa es basarse cada vez más en los datos. Rent the Runway es un gran ejemplo de un retailer innovador que permite a sus clientes registrarse en sus tiendas físicas de Nueva York. Una vez registrados, Rent the Runway usa todos estos datos que tienen sobre el comportamiento de compra de cada cliente específico y le

asigna un asistente para adaptar la experiencia a sus preferencias. Existen muchas tecnologías hoy en día que los retailers pueden usar para acceder a todos estos datos y aprovecharlos en sus tiendas y aplicarlos en sus estrategias comerciales (Geoblink 2019, p. 85).

Las próximas grandes tendencias que revolucionarán la industria también están altamente vinculadas a las tecnologías retail que estos profesionales declaran estar usando. La herramienta más común fue Excel, utilizada por el 51% de los profesionales retailers que participaron. A esto le siguieron las tecnologías de tienda con un 48% y seguidas de cerca por las plataformas de Business Intelligence con un 47%. Los resultados de la encuesta de Geoblink mostraron una tendencia al alza entre los retailers utilizando herramientas de Location Intelligence y GIS, siendo un 27% el porcentaje de los profesionales que afirma que ya los están utilizando. A medida que los retailers adquieran más conocimientos sobre el poder de administrar sus redes con datos, se espera ver un gran salto en el uso de las últimas dos herramientas. Ambos tipos de soluciones “intelligence” se pueden utilizar para definir el mix de producto necesario para cada punto de venta y las experiencias que deben acompañarlas (p. 87).

Parte 4: Tecnologías en el retail: la elección de la tecnología para respaldar las operaciones

4.1 BCG - Ganando con el IoT: Manejo del inventario

La implementación de un sistema de software que analice y accione ante el inventario en función de la demanda de cada producto podría resultar clave y optimizar el tiempo y labor que costaría que una persona lo haga manualmente. Siguiendo este concepto, BCG determinó que el IoT puede proporcionar una mejor comprensión del estado del inventario y la cadena de suministro, lo que permite a las empresas rastrear la ubicación y la condición del inventario (incluidos, por ejemplo, la temperatura, la humedad y los daños). La capacidad de monitorear productos a lo largo de la cadena de suministro permite a las compañías aumentar el tiempo de procesamiento y respuesta, reducir el desabastecimiento y la acumulación de inventarios, y mejorar el proceso de producción “just-in-time”.

El uso del IoT afecta los jugadores en toda la cadena de valor, incluidos los empleados y los consumidores. Tiene el potencial de reducir la necesidad de mano de obra en el piso de venta y en el pago, al tiempo que aumenta la cantidad de ingresos por cliente (y se agranda el carrito de compras) a través de la personalización y la venta a través del canal (en línea / fuera de línea). Los consumi-

dores obtendrían más valor gracias a la conveniencia, el ahorro de tiempo y las promociones personalizadas más atractivas. Para seguir siendo competitivas, las empresas necesitarían dominar nuevas formas de operar y aprender a colaborar estrechamente con los proveedores de tecnología y datos.

Una empresa que ha implementado un software del estilo es Nike, el cual consta de los siguientes pasos: los empleados cargan el stock de productos que van a enviar a las tiendas al sistema generando una base de stock entre lo que ya existe en las tiendas, lo que está en el depósito y los productos nuevos que se van a enviar. A partir de ello el sistema Just In Time realiza automáticamente un tracking del stock a partir de las ventas y la rotación de los productos, sugiriendo en un orden de prioridad la reposición de los productos que más se vendieron. Esto se realiza con el objetivo de no perder ninguna venta: por ejemplo, si un producto se ha vendido mucho por lo que su stock en las tiendas es bajo pero en el depósito aún cuentan con muchas unidades del mismo, el sistema envía una notificación de alerta² de reposición urgente, ya que de no ser así, podrían perder potenciales ventas y por consiguiente potenciales clientes. A partir de dicho ranking de productos, los empleados los analizan, seleccionan y solicitan la reposición de los mismos. Esto les ha optimizado mucho tiempo en su día a día laboral.

4.2 McKinsey: IoT en los *Retail Environments*

McKinsey ha identificado 9 ambientes en los que el IoT crea valor: “Human, Home, Offices, Factories, Worksites, Vehicles, Cities” y, el que resulta de más importancia para este análisis, “Retail Environments”. La empresa los describe como los espacios en los que los consumidores se comprometen con el commerce, como por ejemplo las tiendas, los bancos, restaurantes, estadios - cualquier lugar en que los consumidores puedan comprar. A su vez, el IoT ha sido de gran éxito en los self-checkout, in-store offers y como analizaremos más adelante, en la optimización de inventarios.

La consultora define los *retail environments* en general como espacios físicos donde los consumidores participan en el comercio, considerando o comprando bienes o servicios. Esto incluye las tiendas tradicionales, como los grandes almacenes y los kioskos, así como las salas de exposición donde se exhiben productos pero no están disponibles para la venta. También incluyen los es-

² Esta notificación es evaluada mediante un sistema de semáforo: en rojo van a estar marcados los productos que tienen mucha rotación pero que la demanda no está siendo abastecida como se debería (hay más stock en el depósito que no se está exhibiendo en la tienda).

pacios físicos donde se compran servicios, como sucursales bancarias, teatros y estadios deportivos (p.56).

Los *retail environments* han sufrido cambios significativos en las últimas dos décadas gracias a la incorporación de las tecnologías de la información- en especial por el aumento de las compras online. El Internet de las cosas puede proporcionar a los retailers tradicionales las herramientas para competir y coexistir en el “*online retail world*” a medida que se convierte en un "omnicanal" mediante el cual se borran las diferencias entre las tiendas online y offline. El IoT, por ejemplo, puede guiar al comprador hacia el artículo que ha estado buscando online cuando ingresa a la tienda y le envía un cupón personalizado por texto para realizar la compra en la tienda ese día. La tecnología IoT también puede proporcionar datos para optimizar los diseños de las tiendas, habilitar el proceso de pago completamente automatizado y ajustar la administración de inventario. Estas y otras innovaciones podrían permitir nuevos modelos de negocios y permitir a los retailers mejorar la productividad, reducir costos y aumentar las ventas: “Estimamos que estos usos de IoT podrían tener un impacto económico de \$410 mil millones a \$1.2 billones por año en 2025” (p. 56).

La adopción de IoT en el retail environment dependerá no solo de la evolución de la tecnología (sensores de menor costo, por ejemplo) sino también del desarrollo de nuevos procesos de negocios. Los sistemas de IoT requieren formatos de tienda modernos e inversiones en sistemas de datos y sistemas de pago electrónico, como los Flaship Stores mencionados anteriormente.

Al adoptar las tecnologías de Internet de las Cosas, los retailers pueden mejorar su economía al reducir el índice de fraudes (robo de clientes y empleados), reducir los costos de inventario, aumentar la productividad y mejorar la experiencia del cliente. El anexo ilustra algunas de las aplicaciones de la tecnología que pueden mejorar el rendimiento de las operaciones de retail, incluida la optimización del inventario, la comprobación automática, el seguimiento de clientes y los pagos móviles.

4.2.1 IoT: Optimización en Retail

4.2.1.1 Check-out automatizado

El checkout o pago es uno de los procesos más laboriosos en el retail y una fuente de frustración para los clientes cuando deben esperar en la fila y realizar transacciones complejas de varios pasos para realizar los pagos. Si bien se han introducido sistemas de autoservicio en algunos entornos del retail, la mayoría solo ofrece mejoras limitadas en comparación con el sistema de caja

tradicional y su proceso de transacción con tarjeta o efectivo, como por ejemplo es el pago mediante el QR implementado por MercadoPago. El IoT tiene el potencial de automatizar completamente el pago al escanear el contenido de los carritos de la compra y cargar automáticamente la venta a la cuenta de pagos móviles del cliente, lo cual permite que el consumidor pueda salir de la tienda sin detenerse. El sistema leería las etiquetas electrónicas en los artículos que están en el carrito a medida que el cliente pase por la puerta con los sensores, cargando así sus precios y transmitiendo la información mediante un sistema de pago inalámbrico que debita el monto en el smartphone del cliente. Esto llevaría tanto a costos más bajos para la tienda, como a ahorros de tiempo para el consumidor:

Se estima que el pago automatizado podría reducir la necesidad de un cajero, que equivale a requisitos de personal de hasta un 75%, resultando entonces en un ahorro de \$150 mil millones a \$380 mil millones al año en 2025. También reduciría los tiempos de espera de pago en un 40% a 80%, proporcionando un beneficio económico potencial de \$30 mil millones a \$135 mil millones de tiempo ahorrado en 2025 (McKinsey, p.58). Para que la verificación automática se pueda implementar en todos los tipos de tiendas de retail, sería necesario que la empresa invierta en el uso de etiquetas electrónicas, como por ejemplo las etiquetas de radiofrecuencia.

No solo facilitaría la operatoria dentro de la tienda sino también sería un gran beneficio a la hora de importar/exportar mercadería ya que podrían escanearse los containers sin tener que cargar y descargar todo reiteradas veces.



Figura 6: Imagen de una etiqueta RFID. Fuente: Google



Figura 7: Flagship Store de Uniqlo en Nueva York. Fuente: Google

La marca de ropa Uniqlo ha introducido un sistema que utiliza las etiquetas de identificación por radiofrecuencia para permitir que los clientes paguen la cuenta casi instantáneamente: “Fast Retailing adjuntará etiquetas RFID, de aproximadamente 2 cm por 7,5 cm, a las etiquetas de precio de sus artículos. Esto

permitirá que el nuevo sistema de autopago pueda escanear todos los artículos de una sola vez en lugar de leer cada artículo por separado, acelerando el proceso” (Smart Retail, 2019).

La compañía comenzó a probar el sistema en cuatro sucursales de su cadena de indumentaria en Tokio y Kanagawa, con planes de expandir el servicio a 300 ubicaciones durante el 2015. La hora de check out habitual en las tiendas de prueba se redujo casi a la mitad de dos minutos a aproximadamente uno.

Una tienda estándar Uniqlo, de unos 900 metros cuadrados, cuenta con un promedio de 28 trabajadores en el transcurso de un día. Sin embargo, muchos todavía tienen dificultades para mantenerse al día con el proceso de pago durante sus horas más ocupadas: “El gigante de la industria de indumentaria usará las etiquetas inteligentes para administrar las decenas de miles de artículos que lleva cada tienda. Por ejemplo, podría rastrear productos que muchos clientes buscan pero no compran.” Así, la empresa ajustará su estrategia de marketing y su plan de producción basándose en la nueva información que no estaba disponible a través del antiguo sistema de punto de venta.

4.2.2.2 Promociones en tiempo real en la tienda

Junto con los sensores que se conectan a los *smartphones* para rastrear a los clientes dentro de la tienda, los retailers podrían lanzar promociones personalizadas en tiempo real: “Una vez que el cliente se identifica con su teléfono, los algoritmos pueden combinar información histórica sobre las preferencias y el estilo de vida del cliente con los datos de ubicación actuales en la tienda para crear ofertas únicas.” (p. 60). Con el tiempo, estos sistemas podrían desarrollar perfiles de clientes que incluyen no solo datos sobre lo que han comprado, sino también información sobre su capacidad de compra (lo que están dispuestos a pagar). Las publicidades y promociones en tiempo real basadas en esta información pueden aumentar el gasto por cliente, brindando la marca un mayor retorno de la inversión y un aumento en la productividad. Por ejemplo, podrían ofrecerse upgrades a último momento a los asientos premium no vendidos a precios de descuento a los clientes frecuentes de un teatro o estadio deportivo: “Estimamos que las promociones personalizadas en tiempo real pueden aumentar la productividad en entornos minoristas entre un 3% y un 5%, lo que lleva a un beneficio económico potencial de \$89 mil millones a \$348 mil millones al año” (p.60). Nuevamente, sería de gran utilidad para los retailers debido a que probablemente obtengan más datos sobre sus clientes.

4.2.2.3 Optimización del layout

A partir de la ubicación y el recorrido de los compradores dentro de la tienda, los datos de IoT se podrían utilizar para optimizar el diseño físico de una tienda: la consultora McKinsey estima que la optimización del diseño podría elevar la productividad en un 5%, lo que lleva a un valor potencial total de \$79 mil millones a \$158 mil millones en 2025.

4.2.2.4 Reducción de la contracción del inventario

La diferencia entre lo que un minorista paga por el inventario y lo que está disponible para la venta en las tiendas se conoce como “shrinkage” (p.60). El *shrinkage* es causado por el robo en las tiendas, el robo de empleados, y el fraude del vendedor. Las tecnologías de IoT pueden hacer que la vigilancia sea mucho más efectiva mediante los “*real time video analytics*” de la información proveniente de cámaras IP CCTV (circuito cerrado de televisión por protocolo de Internet). El shrinkage podría controlarse aún más mediante el seguimiento tanto de los artículos individuales como de los artículos en lotes. Según la investigación de McKinsey, “(...) estas medidas podrían reducir las pérdidas en el equivalente al 1% del costo de los bienes vendidos (en promedio, los costos por shrinkage almacenan el 1.3% de los ingresos o \$182 mil millones a nivel mundial), el valor para la industria minorista global podría ser de \$23 mil millones a \$92 mil millones por año en 2025” (p.60).

4.2.2.5 CRM inteligente

El Customer Relationship Management (CRM) se utiliza para rastrear todas las interacciones con los clientes y desarrollar información para guiar cómo los empleados interactúan con ellos. *Smart CRM* lleva esto un paso más allá al agregar datos de sensores y permitir respuestas en tiempo real en un entorno de retail.

Así, los datos de ubicación de un smartphone son combinados con otra información (datos de navegación online) para generar una oferta personalizada en tiempo real. De manera similar, un retailer podría usar las cámaras en la tienda y el software de reconocimiento facial para identificar a los clientes individuales y transmitir sugerencias al personal de ventas para guiar al cliente hacia un producto en particular- analizado según sus compras anteriores y su historial de navegación. McKinsey Global Institute estima que el uso de CRM inteligente en las tiendas puede aumentar las ventas en un 11% en categorías de lujo. A través del comercio del retail global, esto podría valer \$12

mil millones a \$52 mil millones por año en ingresos adicionales en 2025. El desafío de la adopción será la de administrar la capacitación de los “store associates” (p.61).

4.2.2.6 Optimización de inventario

Obtener los niveles de inventario correctos es un determinante clave para la rentabilidad del retailer. Con demasiado inventario disponible, las tiendas tienen altos costos de transporte y corren el riesgo de quedarse atascado con artículos que no tienen rotación. Por otro lado, tener un inventario muy pequeño resultaría en un desabastecimiento muy rápido por lo que perderías potenciales ventas.

Los niveles de inventario en la tienda se podrían ajustar mediante “la reposición automatizada de los estantes y mediante el monitoreo de inventario en tiempo real” (p. 61). Los sensores podrían rastrear el stock a partir del peso o la altura de los artículos en el inventario, generando un reordenamiento automático basado en condiciones específicas. Estimamos que al reponer el inventario cuando sea necesario, en lugar de utilizar métodos basados en reglas (una vez por semana, por ejemplo), la tecnología IoT podría ayudar a reducir los costos de manejo de inventario hasta en un 10%, lo que podría tener un impacto de \$5 mil millones a \$15 mil millones por año en 2025 (p.61); favoreciendo a su vez las ventas de productos que no se reponían tan rápidamente para ajustarse a la demanda (por lo que se perdían ventas de los mismos).

4.2.2.7 Mejora de la distribución del personal en la tienda

Mediante el uso de dispositivos conectados como por ejemplo las cámaras, los retailers pueden comprender mejor el comportamiento del consumidor en la tienda analizando los *footfalls* (el sonido de los pasos contra el piso) y el *crowding* (dónde se amontona la gente). Esta información se puede usar para determinar mejor la cantidad de empleados necesarios y distribuir de manera más efectiva a los asociados de ventas y demás personal en toda la tienda: “La asignación de personal optimizada puede resultar en una reducción del 10% en los costos de personal, con un valor estimado de \$10 mil millones a \$19 mil millones por año en 2025” (p.61).

Las organizaciones de hoy deben enfocarse en brindar el mayor valor a los clientes a través de una mejor comunicación, una entrega más rápida y productos y servicios personalizados. Las nuevas tecnologías han revolucionado los aspectos manuales del sistema de llenado y la era de la automatización informática ha impactado drásticamente en la experiencia de satisfacción del

cliente. El desarrollo tecnológico ha permitido acceder a información y recursos con asombrosa rapidez y precisión. Las nuevas tecnologías han permitido que tanto los retailers como clientes se comuniquen de forma eficaz desde cualquier lugar del mundo, lo que es fundamental en una era de globalización y han mejorado considerablemente las relaciones entre el comprador y el vendedor. La naturaleza exploratoria de esta investigación y la pequeña muestra seleccionada son limitaciones de la generalizabilidad del estudio. Sin embargo, los hallazgos confirman y aclaran la importancia de la tecnología para construir buenas relaciones con los clientes dentro del contexto de la industria de ventas, mejorando así la satisfacción y el compromiso general del cliente.

Parte 5: Mirada a futuro

5.1 La tienda del futuro

Hoy un joven entra en una tienda por departamentos buscando un par de jeans. Encuentra una pantalla con el estilo que le gusta. Un empleado de ventas ofrece asistencia y busca el color, tamaño y corte que solicitó. Al no encontrarlo en la pantalla, el empleado va al depósito y busca el inventario. Los minutos pasan, y el joven se impacienta. El empleado regresa con las manos vacías, pero sugiere que el cliente pruebe el mismo estilo en un corte y tamaño diferente que podría funcionar. Se mueven a otra pantalla donde el empleado encuentra los jeans alternativos. El cliente va al vestuario, espera a que un asistente encuentre un probador vacío y se prueba los jeans. Decide comprarlos y se une a la larga fila en la caja.

En un futuro (cercano), un joven llega a una tienda y se dirige al departamento de hombres. Cuando llega a la sección de ropa casual, recibe una alerta en su teléfono celular. Abre el mensaje y encuentra un mapa que le muestra dónde se exhiben los jeans que estuvo viendo en línea. También aprende que según su historial de compras en la tienda, califica para un descuento adicional ese día. Después de mirar los pantalones en exhibición, se le pregunta al joven si le gustaría probarse un par. Él dice que sí y cuando llega al vestuario, encuentra un par en su tamaño y otro en un tamaño alternativo. Los pantalones le quedan bien, y se retira directamente de la tienda con ellos en la bolsa: un sistema de comunicación inteligente cercano ya completó la transacción de pago móvil, debitando el monto desde su teléfono. Al recordar un artículo de negocios que leyó recientemente, sonríe pensando que cuando el comercio realmente “no tiene fricción, comprar se siente como un robo” (McKinsey, p.58).

Todo este mecanismo que ocurre mediante el *smartphone* podría darse de modo similar a lo que hoy conocemos como Alexa de Amazon. En los próximos años es probable que se cree una aplicación o software que conste de un guardarropas virtual que ayude al usuario a organizar su ropa y que rastree la edad de las prendas. Junto con la información de su *styling*, talles y preferencias (además de tener cargadas las últimas tendencias y paletas de colores verificadas por Pantone), la aplicación podría asesorar la compra de nuevas prendas específicas para determinadas ocasiones que el usuario tenga en su calendario (viajes, eventos) o simplemente en los casos en que quiera comprarse algo nuevo y no sabe con qué podría combinarlo de su guardarropas. Así, no solo se beneficiaría al usuario sino que serviría como una gran base de datos para que las empresas conozcan mejor a sus consumidores y sus capacidades de compra, permitiéndoles ofrecer experiencias mucho más especializadas y exitosas.

5.2 Del *Fashion Retail* al *Lifestyle Platform*

Hoy en día se observa que la industria de la moda y de *lifestyle* comienzan a fusionarse para mejorar la experiencia del consumidor, recurriendo al IoT para así incorporar aún más tecnologías en productos que como relojes, remeras, zapatos o casi cualquier otra prenda de vestir.

En esta industria, hay dos áreas principales donde la tecnología tienen el mayor impacto:

En primer lugar, en los productos duros deportivos y de *fitness* con un alto índice de penetración, como pulseras o relojes inteligentes que actúan como rastreadores de actividad o *fitness* y entrenadores personales. En segundo lugar, en modas de artículos y accesorios, como ropa elegante y textiles o anteojos o aros conectados, que pueden desempeñar una función estética (como cambiar de color cuando cambia la temperatura) u otra función útil. Hoy en día, la funcionalidad de las prendas va mucho más allá de mantener el calor corporal y proteger el cuerpo. Los fabricantes de tejidos no dejan de lanzar al mercado productos cada vez más tecnológicos que, además de calientes, eliminan las bacterias, protegen de los rayos UV y hasta pueden evitar lesiones, entre otras funciones como ser autolimpiadoras, ecológicas, hidrofóbicas y antimanchas (Desnivel, 2016).

Además, encontramos dos grupos diferentes de jugadores que ofrecen estos productos y abordan este mercado desde diferentes ángulos:

Por un lado, están las empresas de tecnología (empresas de hardware y software): consideran los *wearables*³ (Dassault Systems, 2017) como la última evolución de la tecnología informática y

³ Los productos que combinan la moda con el *lifestyle* llevan el nombre de “*wereables*”.

los dispositivos tecnológicos. Estos incluyen jugadores importantes como Apple, Google, Garmin y Samsung, entre otros. Para ellos, el sector de los wearables es solo una extensión de su mercado tradicional. Sin embargo, suelen carecer de los conocimientos y habilidades relacionados con el estilo y la moda.

Por el otro, encontramos las empresas de moda, deportes y complementos: ven los wearables como la evolución y la próxima generación de textiles, prendas y accesorios. Este grupo incluye firmas como Tag Heuer, Fossil, Michael Kors, Safilo, Ralph Lauren, Nike, Adidas o Under Armour. Para este grupo, el mercado no es simplemente una extensión del que ya cubren, sino más bien una nueva industria para la que necesitarán adquirir nuevas capacidades y conocimientos tecnológicos si quieren tener éxito.

Como resultado, lo visto en el mercado de los wearables es que ambas visiones ya están convergiendo para encontrar soluciones conjuntas, como por ejemplo a través de alianzas y colaboraciones. Al final, el desafío del mercado será atraer a los consumidores conocedores de la tecnología de hoy que buscan capacidades y funcionalidades técnicas, sin sacrificar el diseño, la estética y otros aspectos estilísticos de sus artículos de moda (Dassault Systems, 2017).

Parte 6: Conclusión

El análisis de este trabajo nos ha permitido demostrar cómo la tecnología está cambiando la experiencia de compra en el canal de retail.

Los consumidores están cambiando y, con ellos, se transforma la manera en que consumen moda. La revolución del e-commerce acaba de comenzar hace apenas unos años y las tiendas físicas ya llegaron a verse amenazadas ante la rápida evolución de las tiendas digitales. A partir de esto se dispararon preguntas sobre el futuro de las tiendas físicas: ¿Desaparecerán por completo o serán capaces de adaptarse al cambio? ¿Tendrán que competir ambos modelos o convivirá uno con el otro?

Los retailers deben tener en claro lo siguiente: si no se adaptan a los nuevos cambios, corren el riesgo de dejar de existir.

Las nuevas tecnologías no sólo están generando desafíos para adaptarse a los cambiantes hábitos de los consumidores, sino que están desafiando a los propios retailers. Ya no resulta suficiente vender *productos*, sino que las marcas tienen que vender *experiencias*:

"Todavía la presencia física sigue siendo muy importante. La idea es hacer de las tiendas una especie de escaparate en el que el cliente pueda ver más allá del producto, que se sienta identificado con lo que hay detrás de la marca", afirma Inés Arroyo, fundadora de Laagam, una de las marcas nativas digitales emergentes del panorama español de la moda (Soengas, G. *Business Insider*. 2019).

Según el informe de Geoblink, el 46% de los retailers cerró sus tiendas físicas el año pasado. Sin embargo, si bien pareciera que la industria se inclina más hacia el cierre de establecimientos físicos, todavía quedan marcas que apuestan al mercado offline.

Sin embargo, las tiendas no serán como las de antes. Las tiendas del futuro mezclarán el punto físico con el e-commerce, en donde los consumidores podrán mirar, tocar, probar pero no llevarse la prenda inmediatamente. Comenzarán a predominar los Flagship Stores mezclando arte, cultura y moda. Así es como el valor agregado se convirtió en el elemento vital para sobrevivir a la competencia.

El consumidor de hoy en día es cada vez más exigente, dinámico e impredecible. Al mismo tiempo, los millennials son una generación que no buscan el lujo sino se enfocan en vivir aquello que le aporte un valor diferencial y le brinde una buena experiencia a sus vidas.

Todo esto configura un reto para las nuevas marcas, ya que el consumidor ya no sólo demanda un buen producto, sino también una buena experiencia: “El principal reto de las marcas será llegar al consumidor final, con una propuesta de valor diferencial tanto en el canal online como en la tienda física. La reputación online será cada vez más importante para generar confianza por parte de los consumidores y las tiendas físicas deberán aprovechar toda la información de sus clientes para personalizar la experiencia”, asegura Lepage - líder de marketing de Trilogi, agencia de e-commerce española (Soengas, G., 2019). Si bien los consumidores no se preocupan por el futuro del sector retail como lo hacen los propios retailers, son precisamente ellos quienes se encargarán de crear este futuro.

Mientras muchos establecimientos cerraban sus puertas, Arroyo apostó a recrear este espacio físico bajo el nombre de “guideshop”, una tienda sin stock que buscaba ofrecer algo distinto: “Queremos que nuestro cliente, al entrar en nuestro espacio físico, se sienta parte de nuestro universo. Nuestro objetivo es crear una experiencia detrás de la compra”.

Los retailers deben entender que la moda ya no debe centrarse sólo en su venta. Para poder ser exitosos en la industria lo importante será ofrecer un valor agregado basado en la experiencia, como afirma Arroyo: “Creo que el producto al final es una commodity, en moda todo está inventado, la creación divina ya no existe. Todo el mundo se inspira en cosas que ya se han podido ver, por lo que todo se centra en la experiencia que la marca pueda crear”. Además, en la entrevista Arroyo se refiere a Inditex como un “monstruo a nivel operacional y que no hay nadie mejor que ellos. Logísticamente son unas fieras. Son dignos de aprender y de admirar”. Sin embargo, también consideraba que les falta crear un vínculo emocional con sus marcas.

El producto aún importa, y las marcas no deben dejar de ofrecer buenas prendas. Al final del día, y tal como afirma Federico Sainz de Robles, fundador de Sepiia, una marca de ropa inteligente, la moda se dedica a vender prendas de vestir, “la ropa es el objeto con el que más tiempo pasamos al día, que más cerca está de nuestra piel y que más nos representa. El usuario debe sentirse identificado con una marca que le haga sentir algo especial pero si esta prenda lo entorpece, ese sentimiento puede cambiar”.

¿Qué tendrán que hacer entonces las marcas para sobrevivir a estos cambios? Se estima que en los próximos dos años, una de cada tres ventas del sector se realizarán online, así lo cuenta Lepage, su una entrevista para Business Insider: “Queda claro que las ventas online van a tener cada día más peso y el consumidor tiene en cuenta este canal en la primera fase de compra: la inspiración”.

Sin embargo, no se puede negar que los puntos de venta físicos ofrecen experiencias en las que el cliente puede verse sumergido: “aquellas donde los clientes pueden oler productos, sentir la ropa, e interactuar con los defensores de la marca. No importa cómo de generalizada sea la compra online, la realidad es que los clientes todavía compran más en los establecimientos físicos”, afirma Jasmine Glasheen, líder de opinión del sector retail (Geoblink 2019, p.15).

Por lo cual, concluimos que la clave del éxito estará en mezclar el mundo online con el off-line, no en la canibalización. Los retailers deberán trabajar por llegar a esta omnicalidad de manera eficiente: “Al cliente le sigue gustando ver y tocar el producto. Pensamos que en el futuro las tiendas acabarán convirtiéndose en showrooms de exposición donde los clientes puedan probarse las prendas y entrar en el universo de cada marca, pero la compra se realizará online y se enviará a casa”, declaró Federico Sainz de Robles. El principal reto que tendrán las tiendas físicas será competir con las ventajas del canal online; un canal que siempre está abierto, que tiene stock infinito y que las comodidades de pago y entrega no son ninguna barrera (Soengas, G. *Business Insider*, 2019). Igualmente, la compra online puede venir con ciertos inconvenientes, como el desconocimiento de la calidad de las telas o dudas acerca de cómo las prendas visten el cuerpo del consumidor. Es ahí en donde la tienda física debe jugar un papel fundamental.

El Flagship Store es la modalidad que estará a cargo de revolucionar las tiendas físicas. Hace unos años, incluso meses, eran las tiendas físicas las que buscaban un espacio en el mundo online. Hoy la historia es diferente y son las marcas nativas digitales las que están reinventando el canal offline.

Después de todo, y tal como afirma Orlando Cotado, especialista en diseño de tiendas y espacios físicos, “la venta ya nunca más será una transacción sino una relación” (Soengas, G. *Business Insider*, 2019).

Para finalizar, podríamos remarcar como aprendizaje que hubiera sido de gran utilidad analizar al consumidor en términos del cluster al que pertenece: los diferentes segmentos existentes y sus preferencias frente al canal offline, online y al nuevo omnicanal del retail impulsado por las nuevas tecnologías. También se podría investigar profundamente sobre el uso del VirtualReality que han estado impulsando las marcas líder en la industria de indumentaria, como GAP, ASOS y ZARA.

7. Bibliografía

American Customer Satisfaction Index (2018). *Benchmarks by Industry: Internet Retail*. Recuperado el 20 de Noviembre, 2019, de <https://www.theacsi.org/acsi-benchmarks/benchmarks-by-industry>.

AECOC (2019). *Hiperpersonalización e hipersegmentación: oportunidades para el crecimiento*. Recuperado el 27 de Noviembre, 2020, de <https://www.aecoc.es/articulos/hiperpersonalizacion-e-hipersegmentacion-oportunidades-para-el-crecimiento/>

Balaji M.S. & Sanjit K.R (2017). *Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry*. Journal of Marketing Management. Recuperado 11 de noviembre de 2019.

Bogner, E. B. Eric. (2019, 26 junio). *Clothing as a service: The future of connected apparel - IoT Agenda*. Recuperado el 19 de Noviembre, 2019, de <https://internetofthingsagenda.techtarget.com/blog/IoT-Agenda/Clothing-as-a-service-The-future-of-connected-apparel>

Boston Consulting Group (2017). *Winning in IoT*. Recuperado el 11 de Mayo, 2019, de [BCG-Winning-IoT-Jan-2017.pdf](#).

CAAD Retail Design (2020). *Blockchain en el Retail*. Recuperado el 24 de Marzo, 2020, de <https://www.caad-design.com/blockchain-en-retail-incrementa-la-eficiencia>

Dassault Systems (2017). *Internet of Things in the Fashion and Lifestyle Industry*. Massachusetts, EEUU: The 3D Experience Company.

El Español (2018). *Zara, la marca más valiosa de España según Interbrand*. Recuperado el 24 de Octubre, 2019 en: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180118/zara-marca-valiosa-espana-interbrand/278222188_0.html

Evvo Retail (2019). *Hipersegmentación para usuarios hiperconectados*. Recuperado el 27 de Noviembre, 2020, de <https://www.evvoretail.com/es/marketing-contextual-para-hipersegmentar-audiencias/>.

Geoblink (2019). *El Futuro del Retail Intelligence*. Madrid, España: Geoblink.

Holttinen, Heli. (2014). *Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices*. Helsinki, Finlandia: Elsevier Ltd.

Martín, Eva. (2019). *Marketing hipersegmentado para consumidores hiperconectados*. Puro Marketing. Recuperado el 27 de Noviembre, 2020, de <https://www.puromarketing.com/30/31898/marketing-hipersegmentado-para-consumidores-hiperconectados.html>.

Mckinsey Global Institute (2015). *The Internet of Things: Mapping the value beyond the hype*. Recuperado el 11 de Mayo, 2019, de BCG-Winning-IoT-Jan-2017.pdf.

Pleguezuelo, L. P. Lucia. (2017, 7 diciembre). *¿Cómo afecta la tecnología al sector retail?* Recuperado el 19 de Noviembre, 2019, de <https://www.atrevia.com/blog/afecta-la-tecnologia-al-sector-retail/>

Revista Look. (2017, 3 noviembre). Recuperado el 9 Octubre, 2019, de <http://look.perfil.com/2017-11-03-9267-las-nuevas-tecnologias-del-fashion-business/>

Sasser, E. Wheeler & Heskett, J. (2008). *Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston, EEUU: Harvard Business School

Smart Retail. *Uniqlo adopta etiquetas Inteligentes para el Auto-Pago Rápido*. Recuperado el 20 de Junio, 2019, de <https://smartretail.info/project/uniqlo-adopta-etiquetas-inteligentes-para-el-auto-pago-rapido/>

Soengas, Geraldine. (2019, 3 de abril). *El futuro de la moda: la revolución de los millennials va a obligar a las tiendas físicas a reinventarse para evitar su desaparición*. Recuperado el 20 de Octubre, 2020, de <https://www.businessinsider.es/tiendas-fisicas-deberan-reinventarse-evitar-desaparicion-388661>

Statista (2017). *What makes a great online shopping experience?* Recuperado el 5 de Junio, 2020, de <https://es.statista.com/temas/2902/habitos-de-consumo-y-comportamiento-de-compra/>

The Sensory Lab (2018). *Flagship Store: un paso más allá en la experiencia de compra*. Recuperado el 8 de Noviembre, 2019, de <https://thesensorylab.es/flagship-store-un-paso-mas-alla-en-la-experiencia-de-compra/>

Zebra (2017). *Reinventing Retail: 2017 Retail Vision Study Taking Retail Automation and Personalization to New Heights*. Illinois, EEUU: ZHC Corp.



Universidad de
San Andrés

Anexo 1: Blockchain en Retail



Facilitamos el Comercio Electrónico

IMPACTO DEL BLOCKCHAIN EN EL RETAIL

El comercio electrónico cambió la forma de comprar. El mercado retail en línea superará los 4,500 millones de dólares en 2020. ¿Qué enormes beneficios ofrece ésta tecnología a la industria?

Plataformas como Bitboost (**basada en blockchain**) facilitan las transacciones entre comprador y vendedor **de manera transparente**.

Los **métodos de pago actuales** tienen altas tarifas de procesamiento de pago. Blockchain **reduce de pesos a centavos** estas tarifas, ofreciendo seguridad y rapidez.

Para el vendedor, blockchain permite un **control del inventario** disponible en tienda y en tiempo real, evitando demoras en entregas.



Blockchain garantiza que **las interacciones con la publicidad sean con humanos**. Actualmente la interacción de **“bots” que simulan ser humanos** genera pérdidas millonarias.

Las plataformas actuales **concentran los datos** de clientes y son propensas a hackeos. **Blockchain descentraliza estos datos** dando **mayor seguridad**, haciendo imposible un hackeo.

Blockchain garantiza una **visualización incorruptible del proceso de suministro**, dando seguimiento a cada pedido hasta la entrega.

Al garantizar el uso de blockchain hay mejor **interacción entre el cliente y la tienda**. Se puede dar un **seguimiento fiable** a todos los actores del proceso. Ofrece también un **registro verificable de la autenticidad** del producto.