

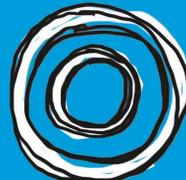
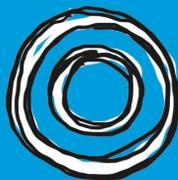
PHILIP KOTLER

GIUSEPPE STIGLIANO



RETAIL 4.0

10 reglas para la era digital



Prólogo de Dimas Gimeno



ÍNDICE

Prólogo de Dimas Gimeno. Kotler y las claves para entender el <i>retail</i> en la era digital	9
Introducción	13
Bloque I. La era digital	26
¿Armagedón?	28
La evolución del <i>customer journey</i> en la era digital	31
Los datos son el nuevo petróleo	37
Bloque II. Las 10 reglas del <i>retail</i> 4.0	44
1 Sé invisible	46
2 Sé uniforme	56
3 Sé un destino	70
4 Sé leal	80
5 Sé cercano	88
6 Sé un gestor	96
7 Sé humano	104
8 Sé inagotable	112
9 Sé exponencial	120
10 Sé valiente	130
Bloque III. El punto de vista del mercado	140
Amazon: Mariangela Marseglia , <i>gerente de país (Italia y España)</i>	142
Autogrill: Gianmario Tondato , <i>director ejecutivo</i>	144
Boggi: Paolo Selva , <i>director ejecutivo (Europa)</i>	146
Bridgestone: Stefano Parisi , <i>director general del Sur de Europa</i>	147
Brooks Brothers: Luca Gastaldi , <i>director ejecutivo EMEA</i>	150
Brunello Cucinelli: Francesco Bottigliero , <i>director general provisional</i>	152
Campari Group: Bob Kunze-Concewitz , <i>director ejecutivo</i>	154

Caribu: Juan Carlos Duhne , <i>socio fundador</i>	156
Carrefour: Grégoire Kaufman , <i>director de marca propia</i>	158
Coccinelle: Andrea Baldo , <i>director ejecutivo</i>	160
Disneyland Paris: Juliette Bron , <i>vicepresidenta digital</i>	163
Eataly: Oscar Farinetti , <i>creador y fundador</i>	165
FNAC España: Marcos Ruão , <i>director general</i>	167
Henkel: Rahmyn Kress , <i>director del departamento digital</i>	169
HSBC: Charlie Nunn , <i>director ejecutivo de banca minorista y gestión del patrimonio</i>	171
KIKO Milano: Cristina Scocchia , <i>directora ejecutiva</i>	174
La Martina: Enrico Roselli , <i>director ejecutivo Europa</i>	176
Levi Strauss & Co.: Lucia Marcuzzo , <i>vicepresidenta de Centroeuropa</i>	178
Lincoln México: Rosangela Guerra , <i>directora de marca en México</i>	181
Marks & Spencer: Simon Friberg Andersen , <i>director de digitalización internacional</i>	183
Moleskine: Arrigo Berni , <i>presidente</i>	185
Mondadori Retail: Pierluigi Bernasconi , <i>director ejecutivo</i>	187
Natuzzi: Nazzario Pozzi , <i>director de departamento</i>	189
Safilo Group: Angelo Trocchia , <i>director ejecutivo</i>	192
Sea Aeroporti di Milano: Pietro Modiano , <i>presidente</i>	194
Shiseido Group: Alberto Noè , <i>director ejecutivo y delegado EMEA</i>	196
Telefónica España: Andrés López-Hedoire , <i>director de Marketing de Empresas</i>	198
VTEX: Alejandro Colín , <i>VP de ventas y marketing en México y Centroamérica</i>	200

Conclusión **202**

Bibliografía **212**

Agradecimientos **222**

PRÓLOGO.

Kotler y las claves para entender el *retail* en la era digital

Cuando supe que me ofrecían prologar este libro, tuve una sensación de vértigo en el estómago. Es todo un reto aportar algo relevante antes de que lo haga un Maestro del Marketing, ambas con m mayúscula. Por eso, de entrada, quiero expresar mi gratitud por este encargo y mi respeto y admiración por Philip Kotler y también por Giuseppe Stigliano, actual CEO de Wunderman Thompson Italia (Grupo WPP) y prolífico conferenciante especializado en experiencia del cliente, marketing minorista e innovación empresarial

En cuanto llegó a mis manos, lo devoré, disfrutando y asimilando el conocimiento destilado que los autores desgranar página a página.

Kotler, desde su autoridad intelectual y visión preclara como padre del marketing moderno, y Stigliano dibujan la profunda transformación que está viviendo el sector del *retail* y aportan las directrices para afrontarlo teniendo en cuenta los avances de las tecnologías digitales.

Retail 4.0 es un libro de obligada lectura para profesionales, asesores, empresarios y estudiantes que quieran entender y gestionar en la práctica el impacto de la transformación digital en el comercio minorista. Proponen diez directrices que representan las prioridades que deben presidir la agenda del profesional del *retail* y que debemos tener muy en cuenta si queremos beneficiarnos de las enormes oportunidades que se van a generar.

Sin duda, este es un momento fascinante. La gran diferencia con épocas pretéritas es que lo que ahora pasa en cinco años, antes sucedía en cincuenta. La buena noticia es que la experiencia pone de relieve que los *retailers* que son capaces de adaptarse a las necesidades de los consumidores y a las condiciones del mercado tienen una probabilidad 2.5 veces mayor de crecer por encima de la media.

En este contexto, conocer de primera mano las recomendaciones de los autores será de una ayuda capital. Es muy interesante su propuesta de reflexionar sobre cómo atesorar la experiencia anterior para redefinir el futuro de los negocios siendo conscientes de que lo digital no es un fin en sí mismo, sino un medio del que no se puede prescindir si se quiere ser competitivos. Ciertamente, recuperar los viejos fundamentos del comercio (conocimiento

del cliente, relación personal, anticiparse a las necesidades, comprar bien...) y añadirles tecnología para ofrecer una experiencia única de compra es la vía para seguir creciendo.

Mi tío, Isidoro Álvarez, siempre me decía que nosotros teníamos que ser como tenderos. Trabajando en una tienda muy grande, pero tenderos, al fin y al cabo. En cierto modo esta idea conecta con la tesis fundamental del libro: entender las necesidades del consumidor, ofrecer un buen producto y procurar la satisfacción de quien lo compra.

En este sentido, tener tiendas físicas no debe ser un problema. Al contrario, es una gran oportunidad. Solo requiere un cambio en la forma de concebir el negocio, un cambio que pasa por la correcta aplicación del concepto de omnicanalidad. Uniformizar la oferta accesible en el móvil y en el comercio a pie de calle es esencial, ya no cabe excluir o infradesarrollar los canales a través de los que contactar con la empresa, hay que buscar su complementariedad. Por otro lado, la actualidad del *retail* requiere poner el énfasis en la escucha activa al cliente y a la voluminosa información que proporciona la venta a través del canal digital para aprovechar al máximo, como recomiendan Kotler y Stigliano, el diálogo que se puede establecer con los interlocutores empresariales, asociando así el procesamiento de los datos a la reorganización de los procesos.

Un consumidor puede llegar a saber más del producto que desea comprar que el propio *retailer* que se lo ofrece. Esa información, cada vez más transparente y en manos de un consumidor empoderado, tiene un efecto transformador en la tienda y en la propia esencia del negocio. Afecta de manera directa a múltiples procesos y decisiones tan dispares como la selección de proveedores o materias primas o al reto de compaginar la presencia física y la virtual.

Además, tenemos que conseguir que convivan la promoción y la venta, pero también la adquisición y la gestión de los clientes, esto es, su fidelización. En la era digital, las tiendas, más allá de puntos estratégicos en el centro de las ciudades, son espacios para que los clientes puedan experimentar e interactuar con el producto y la marca en todas sus dimensiones.

Esta obra ve la luz en un momento histórico en el que una pandemia originada por un coronavirus ha cambiado nuestras vidas y cuyos efectos en la economía se pronostican muy dañinos. Habrá cierre de tiendas que en algunos casos traerán nuevas aperturas, una reducción del gasto medio de las familias que

tardará en alcanzar niveles similares previos a la pandemia, un aumento del consumo de producto básico y barato al mismo tiempo que observaremos un incremento en el consumo de productos de lujo. Se incrementarán la entrega a domicilio y la conexión directa entre oferta y demanda con menos intermediarios. Nuevos sistemas de pago, lejos de la moneda física. Vendrán nuevos medios de entretenimiento virtual y se afianzarán nuevas pautas de consumo, con clientes que se debatirán entre consumir para vivir intensamente o hacerlo para vivir de manera más segura y socialmente responsable.

Preveo que la pandemia va a ser el catalizador y acelerador del proceso de cambio profundo en el que ya está inmerso el *retail*. De la capacidad de adaptación de los *retailers* depende buena parte del futuro del sector. Todo va a ir tan rápido que el futuro que imaginábamos lejano será pasado antes de darnos cuenta.

En *Retail 4.0*, el lector encontrará conceptos que se acompañan de ejemplos prácticos ilustrativos de cómo esa idea se ha aplicado en la realidad. Así, una buena parte de sus páginas recoge las opiniones de la alta dirección de empresas reconocidas en sus sectores de actividad sobre tres cuestiones fundamentales: su visión de la actualidad del *retail*, cómo afrontan el nuevo escenario y sus previsiones para los próximos años. Una fusión de teoría y práctica habitual en la obra de Kotler que, en esta ocasión, se completa con la creación de un sitio web a través del que ambos autores puedan entablar un diálogo con quienes deseen expresar su opinión y contribuir al debate.

Siempre he creído que esta metodología no solo es más eficaz en su vertiente pedagógica, sino que también lo es en su aplicación práctica. No pongo en duda la utilidad y valor del debate estrictamente intelectual, pero para los que vivimos con pasión la evolución del *retail*, de poco sirve ese conocimiento atesorado en torres de marfil si no es aplicable y aplicado en el mundo real. Las escuelas de negocio deben dotar a sus alumnos de conocimiento práctico y de las herramientas necesarias para que ese saber produzca avances tangibles y reales.

En ese sentido, intuyo y deseo una evolución de las instituciones académicas que, más allá del contenido puramente docente, contribuyan proactivamente con investigación aplicada al avance y desarrollo del comercio de proximidad ofreciendo soluciones reales y aplicables a los retos de hoy, para asegurarse que hay un mañana posible.

Para terminar, quiero resaltar lo que considero uno de los conceptos básicos del pensamiento kotleriano: el carácter esencial de la interacción entre la tienda y el cliente. Gestionar eficazmente esa relación, que hoy debe además incluir una dimensión digital o virtual, es y será la llave para garantizar la pervivencia del modelo de negocio. Parece una obviedad, pero no está mal recordar que por muy era digital en la que nos encontremos, el *retail* sigue siendo un proceso humano en el que interactúan personas. Y que ambos, *retail* y cliente, establecen una relación económica en la que la sostenibilidad y la responsabilidad tienen cada vez más peso.

Os invito a disfrutar y aprender de este libro tanto como yo lo he hecho.



Dimas Gimeno Álvarez

Fundador y presidente ejecutivo de Skintelligence Investments
y expresidente de El Corte Inglés

INTRODUCCIÓN

La revolución digital ha cambiado muchos de los supuestos en los que se ha basado el comercio minorista o *retail* en las últimas décadas. Recientemente, un elevadísimo número de puntos de venta ha cerrado sus puertas en todo el mundo, en tal medida que algunos expertos se han atrevido a hablar de «apocalipsis». Por lo tanto, a simple vista, podríamos decir que el *retail* está atravesando un momento muy crítico y, teniendo en cuenta el éxito cada vez mayor del comercio electrónico, tenderíamos a señalar precisamente la revolución digital como principal responsable de este declive.

No obstante, en el mismo período, gigantes del comercio electrónico como Amazon y Alibaba han decidido abrir tiendas físicas, tanto experimentando directamente con nuevos formatos —como Amazon Go, en el que ahondaremos en la regla «Sé invisible»— como comprando cadenas preexistentes. Sin ir más lejos, en el futuro próximo, el propio Google podría valorar con interés la apertura de tiendas insignia en las que exponer lo mejor de su oferta de producto, incluidos los teléfonos inteligentes Pixel, los visores de realidad virtual Daydream, el termostato inteligente Nest y el asistente virtual Home.

Llegados a este punto, se complica el asunto: **¿por qué deberían renunciar los operadores digitales puros, liberados de las ineficiencias vinculadas a la gestión de tiendas físicas, a la «pureza» para entrar en un mercado considerado en crisis?**

La respuesta reside en la superficialidad del asunto, cuando se afirma que el sector está inexorablemente en declive. Ciertamente, incluso en las estimaciones más generosas, las transacciones digitales en la venta minorista no superan actualmente el 20 % de las ventas totales. Sin duda, las compras *online* se han incrementado de manera espectacular en los últimos años. Sin embargo, creemos que es exagerado hablar de apocalipsis y decretar la muerte inminente de las tiendas físicas.

No obstante, es necesario revisar el modelo tradicional —tanto en el sector minorista como en otros sectores— a la luz de los cambios introducidos por el uso de los dispositivos digitales, utilizados por un número cada vez mayor de personas. Tradicionalmente, el itinerario de compra del consumidor se ha representado de forma lineal, suponiendo que a una nueva necesidad o a la manifestación de un deseo le correspondía un estímulo de comunicación capaz de generar en primer lugar *awareness* (atención o conciencia), luego *familiarity*

(familiaridad o interés) y *consideration* (consideración o deseo) y, por último, *purchase* (el acto de compra); también, en el mejor de los casos, nuevas compras y el boca a boca positivo. Con la proliferación de los «puntos de contacto» (*touchpoints*) digitales, el itinerario del cliente ha cambiado claramente de forma, configurándose cada vez menos como una secuencia de fases y cada vez más como un entramado de momentos más o menos decisivos según el tipo de bien o servicio, así como el perfil del consumidor.

Por ello, la revisión del modelo de funcionamiento del *retail* debe tener en consideración este cambio y redefinir el papel del punto de venta físico en un itinerario de compra más articulado, llegando incluso a poner en entredicho —si es necesario— la propia razón de ser de la tienda.

En los últimos diez años, unos 3000 millones de personas en el mundo han acogido progresivamente en sus vidas al teléfono inteligente, cuya peculiaridad respecto a la generación anterior (conocidos como teléfonos básicos) es la conexión a internet. Un número casi equivalente de personas a nivel mundial está presente en al menos una red social. La combinación de estos dos aspectos nos ofrece un panorama sorprendente: casi la mitad de la población mundial está *online*, localizable en todo momento y en disposición de interactuar en tiempo real con otras personas y con las empresas, dos elementos más que suficientes para reescribir por sí solos las reglas del juego.

Pocos años atrás, la posibilidad de dialogar con una empresa se limitaba a la correspondencia epistolar y al servicio telefónico de atención al cliente. En cambio, hoy ese diálogo se produce en tiempo real y, además, en un contexto en el que los otros usuarios, la competencia, los medios y las instituciones son espectadores reales, con capacidad para intervenir a su vez.

El mercado se ha vuelto más horizontal, inclusivo y social; la información circula a una velocidad extraordinaria, y aquellos que en el pasado reciente se definían como «destinatarios» de las campañas de marketing y comunicación son ahora coautores. Pero esto no se acaba aquí. Es sabido que los compradores pueden expresar muy fácilmente su opinión sobre productos y servicios, por lo que en muchos casos estos pasan a ser coproducidos, cocreados y codiseñados.

Estas evoluciones atribuyen a las empresas y a las marcas un nuevo papel. Ahora es indispensable ofrecer productos que respondan siempre a las expectativas, ser correctos con todos los participantes de la cadena de valor, actuar en sintonía con el entorno y las personas, estar presentes de modo significativo en todos los

puntos de contacto y comunicar de modo atractivo, saber dialogar (y, por lo tanto, saber escuchar), personalizar la relación con los clientes sin invadir su privacidad, premiar al que demuestra fidelidad, favorecer y recompensar la *advocacy*, es decir, a aquellos que indican y recomiendan a otros la marca y sus productos.

Parece un abismo la distancia que separa este modelo del «monólogo» que caracterizaba la era predigital, por lo que es necesario aplicar otro enfoque, con nuevas competencias e instrumentos que deben sumarse a los tradicionales.

Los especialistas en marketing deben entender plenamente los efectos de la transformación digital y, por ende, dominar sus dinámicas, identificando las repercusiones y las oportunidades para su empresa.

Se entiende por transformación digital un procedimiento —desencadenado por la aparición y la difusión de las tecnologías digitales— mediante el cual las empresas se adaptan a los cambios de la demanda y del mercado, elaborando procesos, instrumentos, modelos de negocio, productos y servicios innovadores que fusionen la era analógica con la digital, a fin de mejorar el desempeño tanto desde un punto de vista organizativo como comercial.

Desde esta perspectiva, la era digital es como la electricidad: un «facilitador» invisible que permite crear productos, servicios y experiencias que, en algunos casos, se integran con los preexistentes y, en otros, los sustituyen sin más. Si se asume esta visión, será más fácil para la empresa y para la marca interpretar de modo correcto y potencialmente ventajoso la transformación en curso y se evitará el riesgo de relegar lo digital a una categoría de «instrumentos innovadores» o de confundir el medio con el fin, como ocurre tan a menudo.

El consumidor ha asumido el papel de interlocutor, un poder que utiliza para influir en la actuación de las empresas, obligándolas a revisar la función de cada punto de contacto en el itinerario del cliente. El *retail* representa un aspecto de vital importancia en esta dinámica; es la fase en la que se materializan todos los esfuerzos de la empresa y, presumiblemente, se satisfacen las necesidades y los deseos del cliente/consumidor. La cuestión es que este punto focal ya no puede identificarse únicamente con una tienda física. De hecho, cada vez más, especialmente para algunas categorías de productos y servicios, las transacciones se realizan en una plataforma digital y la tienda desempeña otra función, en algunos casos más similar a la de una sala de exposición en la que transmitir una experiencia y exponer, promocionar y añadir un toque de espectacularidad a la mercancía.

LO DIGITAL ES COMO LA ELECTRÓNICA:

UN «FACILITADOR»
INVISIBLE QUE
PERMITE CREAR
PRODUCTOS, SERVICIOS
Y EXPERIENCIAS QUE
EN ALGUNOS
CASOS SE INTEGRAN
CON LOS PREEXISTENTES
Y, EN OTROS, LOS
SUSTITUYEN SIN MÁS.

Por lo tanto, este libro pretende facilitar a profesionales, asesores, empresarios y estudiantes un marco interpretativo para entender y gestionar en la práctica el impacto de la transformación digital en el *retail*. Nos encontramos ante una discontinuidad muy evidente y significativa. Hemos querido definir este cambio de paradigma como «*retail 4.0*», suponiendo que constituye la evolución y, en algunos aspectos, la superación de tres fases claramente definidas.

Convencionalmente, el **retail 1.0** se asocia al nacimiento de puntos de venta de libre servicio, que representan una importante innovación respecto a las tiendas tradicionales en las que el propietario o gestor servía al cliente con profesionalidad, apostando principalmente por el factor humano. La introducción del autoservicio se atribuye convencionalmente a Piggy Wiggly, que en 1916 abrió la primera de sus tiendas innovadoras en Memphis, Tennessee. Sin embargo, sería más correcto buscar los orígenes de esta evolución en el modelo de los grandes almacenes, que a su vez suceden a los conocidos como *passages*, las galerías comerciales que se habían difundido en el siglo XIX en toda Europa.

Los primeros grandes almacenes o *department stores* nacen en Londres (Harrods en 1849 y Liberty en 1875), París (Le Bon Marché en 1852), Nueva York (Macy's en 1857, Bloomingdale's en 1861 y Woolworth en 1879) y Moscú (Gum en 1893). En 1921, se inaugura en Italia La Rinascente, que sustituye la tienda anterior abierta en Milán por los hermanos Luigi y Ferdinando Boccini en 1877, denominada Aux Villes d'Italie. Libre servicio significaba precios fijos y bien indicados, estanterías en las cuales la mercancía se exponía en contenedores específicos, personal uniformado y —por definición— ausencia de intermediarios en la experiencia de compra; por tanto, el final de la relación social con el vendedor. Pero también significaba *packaging* y *branding*, que reemplazan por primera vez las capacidades persuasivas del dependiente, asumiendo así la categoría de disciplinas fundamentales para estudiar cómo orientar las preferencias de los compradores. Entre otras principales novedades de esta fase subrayamos la exposición de enormes cantidades de mercancías para impresionar al comprador inspirando una sensación de abundancia; la institucionalización del principio según el cual es necesario maximizar las ventas para conseguir economías de escala; la consiguiente política de precios más competitivos respecto a la competencia; la posibilidad de curiosarse libremente por los puntos de venta sin obligación alguna —explícita o implícita— de compra; y la posibilidad de devolver o cambiar la mercancía si no se queda satisfecho.

En cambio, el **retail 2.0** comienza, en nuestro esquema cronológico, con la introducción del concepto de *everything under one roof* (o «todo bajo un mismo techo», en español), que se identifica con el nacimiento de los primeros centros comerciales. El modelo nace en Estados Unidos, con los pioneros y tímidos intentos de las primeras décadas del siglo XX. Sin embargo, deberemos esperar a los años cincuenta para verlo prosperar, gracias al desarrollo de la refrigeración doméstica —que facilita la conservación de grandes cantidades de alimentos y, por lo tanto, la concentración de las compras en pocos envíos periódicos— y a la difusión de la motorización privada que permite transportar grandes cantidades de productos. Precisamente en 1950 se inaugura en Seattle el Northgate, seguido de inmediato por el Northland Center, abierto en 1954 cerca de Detroit. Estos dos centros comerciales marcan **convencionalmente el nacimiento** de este formato innovador, capaz de combinar el modelo del tradicional mercado urbano con el de los centros comerciales y de ocio.

Durante los años sesenta, los centros comerciales se extienden por todo el mundo y se enriquecen con una serie de actividades de ocio, a fin de ofrecer al público nuevas motivaciones para acudir a estos lugares al margen del aprovisionamiento de alimentos, pero también para prolongar la permanencia media global.

Entre las principales características de esta fase, recordamos que suele tratarse de una estructura constituida por una o varias galerías en las que se ubican tanto el supermercado como una serie de tiendas de diferente tipología, incluidos bares y restaurantes: recorridos predefinidos con entradas y salidas establecidas, la línea de cajas y los carros; despersonalización del acto de compra e intento de transferir el **mayor número de actividades posibles** al cliente; y, en los casos más avanzados, presencia de atracciones que van desde boleras a salones recreativos, sin olvidar los cines.

Estos lugares han representado y, en algunos casos, siguen representando un centro neurálgico para las comunidades que orbitan a su alrededor. La gran concentración de actividades bajo el mismo techo ha causado que estos se definan como centros comerciales y de ocio, lugares en los que es posible comprar bienes y servicios, pero también lugares de encuentro para pasar tiempo con la familia o reunirse con los amigos, sin estar obligado necesariamente a comprar o a disfrutar de las actividades de ocio. En Italia, los primeros ejemplos fueron La Grande Mela, en los alrededores de Verona, y I Gigli, cerca de Florencia.

El **retail 3.0** se distingue por la difusión global de internet y por la aparición del comercio electrónico, que se expandieron de manera progresiva desde mediados de los años noventa. Precisamente en 1994, Jeff Bezos funda Amazon, con la ambición de convertir su criatura en la tienda de libros más grande del mundo, al igual que el Amazonas —en el cual se inspiró para darle nombre— es el río más grande del planeta. Bezos no tardó en proponer dos innovaciones que han marcado la evolución y el éxito del portal, además de distinguirlo de las tiendas físicas competidoras (las librerías tradicionales).

Amazon permite a todos los usuarios escribir sus propias críticas, comprendiendo la influencia que la opinión de otros lectores/consumidores puede tener en las decisiones de compra; hoy en día, es totalmente normal pedir consejo a perfectos desconocidos, pero en aquel momento no lo era. Además, empieza a desarrollar el hoy famosísimo motor de recomendación, que utiliza sofisticadas tecnologías para proponer a los usuarios una serie de productos que probablemente serán de su agrado. En verdad, la elección se basa en un complejo algoritmo que tiene en cuenta numerosos factores clave, sobre todas las preferencias del usuario, que se cotejan con las de millones de otros usuarios para establecer las concatenaciones más recurrentes.

Amazon no fue el primer sitio de comercio electrónico, pero es, sin lugar a dudas, el más significativo de esta primera era. A este agente se unieron de inmediato varios operadores globales, como e-Bay (1995) y Zappos (1999) en Estados Unidos, IndiaMART (1996) en India, ECPlaza (1996) en Corea del Sur, Alibaba (1999) en China, y Tradera (1999) en Suecia. En Italia, la primera transacción electrónica con tarjeta de crédito certificada por los servicios interbancarios tuvo lugar el 3 de junio de 1998 en el sitio www.ibs.it (Internet Bookshop Italia), cuando un usuario italiano desplazado en California compró una copia de *La concesión del teléfono* de Andrea Camilleri solo 35 minutos después de la puesta en línea del sitio.

El **retail 4.0**, en la clave de lectura que proponemos en este libro, se distingue claramente por el avance que las tecnologías digitales han experimentado en los últimos años. En las próximas páginas, propondremos al lector 10 «reglas», 10 directrices que, en nuestra opinión, representan las prioridades absolutas en la agenda de cualquier profesional del sector minorista.

No obstante, primero es necesario aclarar cómo entendemos nosotros el concepto de *retail*. Aceptando la traducción literal de «venta al por menor»,

en estas páginas definiremos como «minorista» a cualquiera que esté facultado para mantener una relación comercial —directa o a través de intermediario— con un potencial cliente/consumidor final. Para nosotros, es totalmente irrelevante si esta relación, y las transacciones asociadas, se realizan *online* u *offline*. La hipótesis de partida es que las 10 reglas para la era digital que hemos definido y propuesto son significativas en todos los casos en los que la empresa interactúa, por distintos motivos, con el cliente final.

Alguien pensará que este texto se destina exclusivamente a quienes se dedican al B2C (*business-to-consumer*), pero no es así. En efecto, como es bien sabido, dos de las principales consecuencias de la transformación digital son la **democratización** (gracias a la bajada de los costes y a la simplificación en el uso de la tecnología, amplios segmentos de población pueden acceder a contenidos, información, bienes y servicios, pudiendo incluso producirlo) y la **ausencia de intermediarios** (la posibilidad de obviar los tradicionales intermediarios de la cadena de distribución, llegando directamente a los compradores potenciales a través de contenidos y productos). A esto se suma la posibilidad de establecer un diálogo con el consumidor a través de las redes sociales y de concluir una transacción *online*.

Estas características relegan a un puesto bastante obsoleto la distinción entre B2B (*business-to-business*) y B2C (*business-to-consumer*), ya que permiten a muchos agentes tradicionalmente etiquetados como B2B entrar en contacto con el cliente final. En algunos casos, este contacto «solo» se realiza a nivel de marketing y comunicación, puesto que la naturaleza del producto o servicio requiere todavía la intermediación de terceros; por ejemplo, tiendas físicas o grandes sitios de comercio electrónico multimarca. En otros casos, puede añadirse también la posibilidad de compra, obviando así la dependencia del intermediario. Por ello, convendría fusionar esta distinción en el concepto más amplio del **H2H: human-to-human**.

La idea de H2H se basa en la premisa de que, en cualquier relación comercial, la contraparte está representada, precisamente, por un ser humano, el cual es a su vez comprador o vendedor de otros bienes o servicios en diferentes ámbitos de la propia existencia y probablemente ha incorporado la innovación tecnológica y digital también en su vida privada. Por tanto, está acostumbrado a las interfaces digitales de última generación y a las compras electrónicas; disfruta de servicios que reserva y gestiona mediante un teléfono inteligente; visiona contenidos en directo...

¿Realmente podemos pensar que este tipo de persona puede tener expectativas limitadas durante mucho más tiempo? ¿O que asumirá una postura mental

DEBEMOS
FUSIONAR LA
DISTINCIÓN ENTRE
B2B Y B2C EN
EL CONCEPTO
MÁS AMPLIO
DE H2H:

***HUMAN-
TO-HUMAN.***



diferente en el momento en que por trabajo represente la contraparte en una transacción B2B? No negamos que existe cierto retraso en términos de desarrollo de la experiencia de cliente en el ámbito B2B —un retraso también fisiológico, puesto que la experiencia de compra suele desarrollarse en un contexto menos «espectacularizable»—, pero creemos que las expectativas de las partes en los dos pseudosectores B2C y B2B se equiparán cada vez más.

Y también consideramos que, para las empresas, el enfoque ideal para incorporar el *retail* 4.0 es la capacidad de aprovechar al máximo el diálogo que pueden establecer con sus interlocutores empresariales, asociando así el procesamiento de los datos a una reorganización de los procesos.

De esta manera, será posible llegar a definirse **C2B —customer-to-business—**, al margen de quién sea el «cliente» y de la naturaleza del «negocio». En el fondo, se trata siempre de personas, cuyas expectativas en términos de experiencia de cliente se han redefinido de forma irreversible.

Estas evoluciones ya están en marcha o son inminentes, dependiendo de los sectores y los mercados. La cuestión no reside en *si* se producirán, sino en *cuándo*. Y la aceleración exponencial de los últimos tiempos nos hace pensar que los cambios se manifestarán en pocos años. **No obstante, creemos que**

sería un error dar por sentado que un cambio de paradigma, incluso de semejante magnitud, debe ir necesariamente de la mano de un «reinicio» de las competencias adquiridas y de los procesos empresariales consolidados.

Probablemente el futuro estará integrado por una fusión perfecta de experiencias *online* y *offline*, de acuerdo con la evolución del viaje del cliente al que hemos aludido anteriormente y en el que ahondaremos en este libro.

Si la demanda cambia, la oferta evidentemente se adecuará y, en consecuencia, las empresas y los directivos que las gestionan deberán adquirir los instrumentos para decidir con conocimiento de causa cómo fusionar el nuevo paradigma con el anterior. Por lo tanto, por un lado, deben reflexionar sobre cómo atesorar la experiencia anterior y, por otro, redefinir el futuro de la propia empresa, siempre siendo conscientes de que **lo digital no es un fin en sí mismo, sino un medio del que no se puede prescindir si se quiere ser competitivo.**

Esta ha sido precisamente la tesis que nos ha guiado en la definición de las 10 reglas. Y es el motivo por el cual creemos que puede ser útil para nuestros lectores comprobar el fundamento de las directrices del libro comparándolas con el punto de vista de consejeros delegados, directores generales y directores

de estrategia digital de importantes empresas internacionales, como Amazon, Autogrill, Boggi, Bridgestone, Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Campari Group, Carrefour, Coccinelle, Disneyland Paris, Eataly, Henkel, HSBC, KIKO Milano, La Martina, Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, Moleskine, Mondadori Retail, Natuzzi, Safilo Group, SEA Aeroporti di Milano y Shiseido Group.

Agradecemos a estos directivos su valiosa contribución y que nos hayan ayudado a enriquecer este libro con ideas y ejemplos prácticos de gran actualidad.

Un agradecimiento especial para David Casalini —cofundador y consejero delegado de RnDlab, la empresa en la que han surgido proyectos muy exitosos como CheFuturo! y Startuptalia!— por su contribución determinante a la hora de localizar algunas de las empresas emergentes italianas más prometedoras que ofrecen soluciones empresariales especialmente interesantes para el mundo del *retail*.

Por último, las conclusiones, en las que hemos intentado trazar las trayectorias de desarrollo de algunas de las principales tendencias actuales en el mundo del *retail*, han contado con la estimulante y provechosa contribución de Nina Lund, *consumer goods and retail industry lead* EMEA de Microsoft. Gracias a ella y al equipo italiano de Microsoft, hemos tenido la oportunidad de fusionar nuestras reflexiones y las de los altos directivos entrevistados con el punto de vista de quien respalda en el día a día a las personas y a las organizaciones para que puedan alcanzar sus objetivos gracias a la innovación y las tecnologías.

En definitiva, este libro pretende ofrecer un punto de vista, sustentado también en estas importantes contribuciones, sobre una serie de temas de especial interés para los operadores del *retail* que podemos resumir en las siguientes preguntas:

- **¿Cómo fusiono el marketing tradicional y digital para definir mi estrategia minorista en la era digital?**
- **¿Cómo analizo el viaje del cliente para entender el papel de cada uno de los puntos de contacto, destacar mis puntos fuertes e identificar los puntos débiles en los que es necesario aunar esfuerzos?**
- **¿Qué criterios deberían guiar mis decisiones en la elección de las tecnologías más eficaces a la hora de implementar mis estrategias?**

- ¿Cómo debería gestionar los datos para personalizar la experiencia del cliente?
- ¿Cómo puedo ganarme y mantener la lealtad de mis clientes, consiguiendo estimular el marketing de recomendación?
- ¿Cómo puedo estructurar mi empresa de modo que esté preparada ante la entrada en mi sector de nuevos competidores pequeños y combativos?
- ¿A qué retos deberá enfrentarse mi empresa en los próximos cinco años?

Nuestro mundo cambia a la velocidad de un algoritmo, y la única constante es el propio cambio. Por ello, creemos que el marco interpretativo propuesto en el presente libro debe ser fluido, en aras de su validez en el tiempo. Animados por este deseo, hemos creado el sitio web www.retailfourpointzero.com, con el objetivo de entablar un diálogo con todos los que deseen expresar su opinión y contribuir al debate sobre el tema del *retail 4.0*.



NUESTRO MUNDO
CAMBIA A
LA VELOCIDAD
DE UN ALGORITMO
Y **LA ÚNICA
CONSTANTE
ES EL PROPIO
CAMBIO.**



Bloque I.

LA  ERA **DIGITAL**

- ») **¿Armagedón?**
- ») La evolución del ***customer journey*** en la era digital
- ») **Los datos son el nuevo petróleo**



¿ARMAGEDÓN?

Ubicación y variedad. Durante décadas, estos dos elementos básicos han definido el mundo del *retail*, determinando el éxito o el fracaso de los puntos de venta. Por un lado, el número de tiendas y el valor estratégico de la ubicación geográfica y, por otro, la elección de cuáles y cuántos artículos exponer en los lineales. La cadena de distribución, la logística, los procesos de aprovisionamiento, la promoción comercial, la gestión de los flujos en la tienda... eran las decisiones vinculadas a estos dos temas.

Durante mucho tiempo, las tres reglas principales del *retail* han estado definidas por una expresión que se ha tomado prestada de la jerga del sector inmobiliario: «ubicación, ubicación, ubicación». En definitiva, se suponía que la prioridad sería conseguir las mejores ubicaciones y que, al tener una gama de productos acorde con las preferencias de un público objetivo bien definido, el resto vendría más o menos por sí solo. Este enfoque *push* podía tener su lógica en un mercado que todavía no había vivido la fragmentación, los cambios turbulentos y acelerados y la consiguiente presión competitiva que son la norma en la era digital.

Sin embargo, el elevado número de minoristas que ha cerrado sus puertas en los últimos años nos demuestra que el panorama ha cambiado, así como la mentalidad dominante. Como se recuerda en la introducción de este libro, muchos se han aventurado a hablar de apocalipsis, o de «armagedón», para expresar las dificultades de la situación actual, que remiten principalmente a la transformación digital. No obstante, sería un error asumir que el cierre de un número de marcas y tiendas apunta al final del *retail bricks-and-mortar*, es decir, de los puntos de venta físicos. En todo caso, **supone el fin de un modelo que se ha mantenido prácticamente inalterado durante décadas, pero que a día de hoy es inadecuado para las condiciones que definen la era digital.**

En los albores de esta nueva era, sobrevivirán a esta selección natural aquellos que sepan reinventarse sin sufrir las consecuencias del denominado «darwinismo digital».

En los últimos veinte años, la difusión de internet y de los teléfonos inteligentes, así como el uso masivo de las redes sociales, han sacudido los cimientos sobre los cuales las empresas de todos los sectores —minoristas incluidos, evidentemente— habían construido todo el sistema de oferta en los cincuenta años anteriores. No se ha tratado de una revolución tecnológica. En todo caso,

la revolución tecnológica ha sentado las bases para una subversión de las relaciones de fuerza, asignando al cliente/consumidor un papel de protagonista a la hora de determinar tiempos, modos y contenidos de la oferta de los productos y servicios. De la misma manera, ha creado las condiciones para amplificar a escala global una posible insatisfacción por su parte.

Gracias a la «conectividad» constante y a las oportunidades que brinda la innovación tecnológica, las personas han cambiado de comportamientos, costumbres, preferencias y expectativas. Y este es precisamente el quid de la cuestión: **las personas han cambiado mucho más rápido que las empresas**, saliendo a escena nuevos agentes —con frecuencia, «nativos digitales»— mejor equipados para dar respuestas adecuadas. Por lo tanto, el reto al que se enfrentan los minoristas consiste en adaptarse a estos nuevos estándares, con todas las dificultades habituales de aquel que desde hace más de un siglo ha consolidado esquemas mentales, procesos, estructuras e infraestructuras diseñados para otra época.

Tras los cambios de la revolución digital y la aparición de los operadores digitales puros, la experiencia del cliente es la principal prioridad y, a su vez, las expectativas han evolucionado. Al incrementarse la fragmentación de los puntos de contacto y de las oportunidades de acceder a productos y servicios, para las empresas han crecido exponencialmente también las dificultades a la hora de gestionar de modo coherente y eficaz la experiencia de cliente en las diferentes fases. Por eso, esta representa, hoy más que nunca, una prioridad absoluta.

Los consumidores están cada vez más informados, están en disposición de tomar sus decisiones de compra de forma más consciente, se esperan comportamientos virtuosos antes de decantarse por una empresa, demandan gran flexibilidad, rechazan un enfoque multicanal y exigen ser tratados con coherencia al margen del punto de contacto a través del cual interactúan con la compañía.

En todo momento, cualquiera puede decidir confiar en la *wisdom of the crowd* (o «sabiduría de las masas», en español) para hacerse una idea del producto o servicio que está valorando comprar. Basta acceder a internet con el propio dispositivo personal —el teléfono inteligente— y consultar las opiniones y los comentarios de los usuarios, que en la mayoría de los casos son perfectos desconocidos. Y una vez vivida la experiencia vinculada al producto o al servicio, un consumidor puede decidir alimentar este almacén de opiniones expresando la suya.

Este fenómeno implica una posición inédita para las empresas, reduciendo claramente la asimetría informativa que había dominado históricamente su relación con los clientes/consumidores. Y les exige replantearse las estrategias de marketing y comunicación.

No debemos olvidar que la multiplicación de los puntos de contacto no está asociada a un aumento proporcional del tiempo que las personas dedican al consumo; **el tiempo era y sigue siendo un recurso escaso**. De esto se deduce que se está produciendo un cambio de las costumbres mediáticas de las personas y una reducción del tiempo medio que estas dedican a cada canal. Al mismo tiempo, se difunden formas de comunicación menos directas e invasivas, más acordes con las características de la era digital.

En definitiva, **las empresas deben enfrentarse a una audiencia más fragmentada, más crítica, pero al mismo tiempo menos atenta y mucho menos proclive a conceder el poco tiempo que tiene a disposición**. De ahí la necesidad de entretener e implicar al propio público de referencia con contenidos significativos pensados para establecer una relación que, si se cultiva bien, generará una actitud positiva (*goodwill*) hacia la marca, que después se traducirá en una preferencia de compra. A este respecto, es interesante recordar el concepto de **«marketing de permiso»**, acuñado por Seth Godin, que pretende ir más allá del modelo tradicional del marketing de interrupción. Este último se basa en la ecuación según la cual primero es necesario construir una audiencia, transmitiendo contenidos eficaces, y después idear un plan para sacar partido, interrumpiendo el disfrute de los contenidos con anuncios publicitarios. Según Godin, en cambio, el marketing debe dejar a un lado la intrusión típica de los **cortes publicitarios tradicionales** y apostar por una relación entre emisor y receptor basada en el consenso de este último y en un intercambio de valor: tiempo por información relevante.

Es evidente que en este contexto se redefine también la importancia del punto de venta físico: han surgido múltiples oportunidades para descubrir nuevos productos, recabar información y concluir las compras. Esta tendencia al **comercio universal** exige ir más allá de las estrategias de marketing multicanal, que no tienen suficientemente en cuenta la complejidad del nuevo viaje del cliente y la multitud de opciones a disposición del cliente/consumidor. En cambio, es necesario un enfoque omnicanal, en el cual se compartan lo máximo posible los datos de clientes y los contenidos se integren, a fin de ofrecer una experiencia personal, emocionante y, por lo tanto, significativa. Ahondaremos en estos temas en los dos apartados siguientes.