MERCAUX

# ¿Cómo podemos utilizar la aceleración de la adopción digital y la innovación para acelerar la recuperación de la industria retail?

Cobertura del grupo de debate: Julio de 2020

## Grupo de debate

Estudios recientes revelan que la adopción digital por parte de los consumidores y las empresas se ha acelerado 5 años en solo 8 semanas mientras el mundo estaba confinado. ¿Cómo deberían las empresas minoristas aprovechar esta aceleración para agilizar la recuperación y apoyar el crecimiento estratégico a largo plazo?

Un grupo de líderes del sector mantuvieron un debate abierto y honesto sobre los éxitos (y también las dificultades) que conlleva la búsqueda de la innovación para apoyar el crecimiento del retail.

## El grupo



Dimas Gimeno
Presidente de Skintelligence
Expresidente de El Corte Inglés



Carlos Soler Duffo
CEO
Tous



Javier Vello Cuadrado
Partner, Head of CPR
EY



Olga Kotsur CEO Mercaux



Beth Butterwick

Consultant Operating Partner
Ex-CEO Karen Millen

Antes del panel de debate, Javier Vello Cuadrado, partner y head of CPR (industria minorista y de consumo) de EY, estableció el escenario sobre la evolución en las tendencias de consumo y las prioridades del sector minorista para la innovación:

"Estos últimos meses de pandemia han demostrado la necesidad de un cambio que nos permita afrontar los nuevos comportamientos de los consumidores. La innovación ya se está produciendo, no solo en el comercio minorista, sino en todas partes.

Pero, por supuesto, con estos desafíos surgen oportunidades. La inversión en tecnología es ahora más barata que nunca, mientras que el propósito de crear innovación es muy claro. A medida que la tecnología llega al sector, cada vez más retailers se vuelcan en la innovación para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Retailers como H&M e Inditex están aportando tecnología innovadora, y los tradicionales lo ven como una amenaza.

En los últimos años, hemos visto el nacimiento de nuevos modelos de negocio como Asos y otros grupos diversos: retailers con un modelo de suscripción o marcas que solo están disponibles online, como Everlane. Con estas nuevas condiciones de mercado, los retailers tienen dos opciones: o rompes, o te rompen.

A pesar de realizar inversiones para mejorar la experiencia del cliente online y en tienda, muchos retailers no logran seguir el ritmo de la expectativas tan cambiantes de los consumidores.

La tecnología puede proporcionar valor añadido, aunque no es una fórmula mágica; primero debemos pensar en cómo adaptarla a las necesidades del cliente. Los retailers necesitan que las compras aumenten, y para ello deben pasar de un modelo centrado en el producto a uno centrado en el cliente. Necesitamos cumplir con los cuatro pilares de las expectativas de los clientes: velocidad de producción y puesta en el mercado de los productos; modelos de servicio con una experiencia mejorada; canales digitales para aprovechar los datos de los consumidores y ofrecer una experiencia perfecta; y, por supuesto, innovación."



### Panel de debate

# ¿Cómo crees que cambiará el comportamiento del consumidor? y ¿serán estos cambios a corto o largo plazo?

Dimas: La pandemia es solo un acelerador, todo lo demás ya estaba aquí.

Con las tiendas cerradas, el comportamiento de los consumidores ha cambiado y creo que seguirá siendo así. A algunos sectores, por supuesto, les ha afectado más que a otros. Por ejemplo, en el ámbito de la moda, ahora los consumidores piensan «¿por qué necesito toda esta ropa si estoy en pijama todo el tiempo?» O como solíamos hacer promociones por tiempo limitado para generar más tráfico a las tiendas durante, por ejemplo, 48 horas: esto ya no será posible. Por lo tanto, quedan muchas preguntas abiertas y el sector tendrá que repensar cómo actuar.

Beth: Depende mucho del perfil de edad, ya que sin duda se comportan de manera diferente. Cuando el sector retail del Reino Unido volvió a abrir las puertas al final del confinamiento, vimos colas masivas en Primark. Así que, lo principal es que entiendas tu sector y lo que representas.

Vemos que la gente quiere que las marcas sean auténticas y que sirvan para algo. Hay gente que se ha concienciado y gente que se centra en la sostenibilidad y en la durabilidad; por lo tanto, debes decidir si sacas al mercado productos nuevos o de segunda mano. Por lo tanto, veo que esta pandemia está afectando a nuestra conciencia social.

Los consumidores disponen de menos ingresos, pero, tal vez para las generaciones más jóvenes, siempre habrá un lugar para retailers con productos en oferta y para el sector de mayor calidad.

#### «...la necesidad de innovación ya estaba ahí, pero hemos detectado una aceleración»

Carlos: Estoy de acuerdo, la necesidad de innovación ya estaba ahí, pero hemos detectado una aceleración. La gente invertía más en el producto, tal vez también en los canales, pero no en los clientes. Y ese es el principal cambio.

Es menor el cambio en la forma en que compramos de lo que pensábamos. Parte de lo que va a quedarse es la adopción de lo digital, pero principalmente que el cliente será cada vez más exigente, por lo que los retailers deberán demostrar un interés real en cómo se siente la gente. Los clientes reciben este mensaje de tiendas y restaurantes, es toda una novedad. Todo el mundo está haciendo un gran esfuerzo y creo que permancerá en nuestro modo de vida.

Olga: Sí, todos hemos vivido durante unos meses en un mundo altamente personalizado, dado que nuestra experiencia online tiene este carácter tan personalizado. Pero volvemos al mundo tradicional y nos damos cuenta de lo obsoletas que han quedado algunas experiencias. Puedo ser un cliente muy bien valorado online, pero si visito una tienda tradicional y no saben nada de mí, no me tratarán de la misma manera. No pueden proporcionarme el nivel de servicio al que estoy acostumbrado cuando compraba por internet.

# En general, ¿qué características tiene la innovación en tu negocio y cómo ha cambiado esto a causa de la pandemia?

Carlos: Ya habíamos diseñado una vía hacia la innovación antes de la crisis, así que ya teníamos algunas ideas; ahora solo tenemos que ponerlas en práctica. En lo que respecta a las acciones que estamos tomando, crear el verdadero sentido de omnicanalidad es, a mi modo de ver, una prioridad absoluta. Es un término bastante en boga, y la verdadera experiencia omnicanal es difícil de encontrar. Pero lo que significa para nosotros se resume en estos tres pilares:

- 1. En primer lugar, la elección del cliente: cómo quieres que los clientes elijan los productos y cómo lo van a hacer.
- 2. En segundo lugar, los productos que vendemos: un inventario centralizado y ser capaces de proporcionar la experiencia que se promete al cliente.
- 3. Por último, la adaptación de todos los interesados: es decir, todos los socios, los gerentes de las tiendas, el personal... todo el mundo tiene el mismo objetivo, lo que implica que deben cambiarse las reglas del juego y el discurso por completo.

Después de los pilares en los que estamos trabajando ahora - y esto es particularmente relevante en las joyerías, porque en nuestras tiendas los productos no están etiquetados, por lo que normalmente no tienes estas explicaciones, solo hay joyas hermosas en las vitrinas - hay cosas que debemos incorporar del mundo digital, con todos los medios posibles, para seducir a los clientes con conocimiento de los contenidos. También, por otro lado, quieres que las joyas sean brillantes y relucientes también a través de la compra online, y eso no siempre es obvio. Por eso creo que hay espacio para aunar lo mejor de ambos mundos, y ese es, justamente, el desafío.

Dos cosas más para terminar: el servicio, sobre todo el servicio posventa, cuando nos dirigimos a las necesidades del consumidor directamente. Y finalmente, el aspecto emocional, cuando quieres conectar con los clientes en un plano diferente.

«La tecnología sin estrategia es inútil»

Cómo elegir qué iniciativas innovadoras priorizar de entre todas las opciones disponibles. Particularmente ahora, cuando los recursos son limitados.

Dimas: La tecnología sin estrategia es inútil. Hay que conocer el propósito, de lo contrario, la innovación no tiene lugar. Hoy en día, la omnicanalidad es solo una idea, porque la implementación en España, por ejemplo, es muy baja. ¿Y por qué la adopción es tan baja? Probablemente, porque es difícil, por un lado, y no tenemos la estrategia, por otro cuando realmente quieres crear una sola experiencia, es difícil si estás acostumbrado a los espacios físicos. Así que, por supuesto, hay resistencia al cambio. En China, el omnicanal no es algo nuevo; para ellos se trata de la realidad, es como ellos hacen las cosas. Por lo tanto, creo que la cuestión principal radica en entender cómo debe ser la experiencia.



Otra cosa es involucrar al cliente en la tienda. Creo que es llamativo, por ejemplo, el tipo de trato que Amazon te ofrece como cliente desde el principio. Te identifica, de lo contrario no compras. Es una experiencia eminentemente contextual. En las tiendas físicas, solo se te identifica cuando pagas y, a veces, ni siquiera compras. No se te reconoce antes y por eso pierdes toda esa interacción. La experiencia es mágica si ocurre desde el principio.

Olga: Sí, el comercio minorista sigue siendo un poco como una caja negra, vemos que la gente está comprando, pero no sabemos el recorrido exacto del cliente. ¿Por qué compraron o por qué no lo hicieron? Y claro, ¿cómo podemos gestionar nuestro negocio sin saberlo?

Beth: Creo que plantearnos cómo priorizar la innovación nos lleva de nuevo al punto de partida: ¿quién es tu cliente y cómo es tu marca? Y a partir de ahí, impulsas la innovación en consecuencia. Entiendo la tecnología como un detonante para ofrecer una increíble experiencia al usuario.

Me ha gustado mucho lo que ha comentado Javier sobre la diferencia entre comprar como experiencia y comprar como transacción, y eso es realmente importante. Hablamos de omnicanales, es algo absolutamente esencial, pero en el fondo todo se concentra en una sola pieza, lo que quieres decir sobre la marca y cómo se distingue de las demás. Se trata, pues, de algo parecido a un rompecabezas: en las tiendas tradicionales, gran parte de la innovación radica en integrar en una sola pieza los artículos de la tienda y los elementos digitales, y en identificar qué información sobre el producto y el servicio buscan nuestros clientes en las tiendas. Y por esta razón, por ejemplo, las redes sociales también tendrán que convertirse en un método transaccional, de modo que quede todo aglutinado.

#### «...debemos centrarnos en lo que el cliente quiere en vez de pensar en nosotros mismos»

Carlos: Creo que hay dos maneras de responder a esta pregunta: primero, qué creemos que es más importante ahora mismo, y debo decir que el mundo ahora es muy ágil, y hay que adaptarse a lo que está pasando.

En segundo lugar, la atención al cliente. Debemos centrarnos en lo que el cliente quiere en lugar de pensar en nosotros mismos. En última instancia, tenemos que pensar en el retorno de la inversión a largo plazo. Ahora bien, en lo referente a los elementos para la innovación, creo que el más importante sería el servicio: seducir a los clientes y facilitar las ventas; el segundo sería el omnicanal; y finalmente, las capacidades técnicas tradicionales y online.

# ¿Hay alguna innovación que no haya funcionado en la práctica y por qué?

Carlos: Por supuesto que sí.

Hay muchos proyectos potentes en los que hemos estado invirtiendo y que simplemente no han funcionado, ya fuera porque no era el momento o por la manera de ejecutarlos. Todos los retailers hemos trabajado en algún momento en diversos conceptos digitales típicos, como ventanas interactivas, artilugios, etc. y estábamos totalmente convencidos de que ofrecíamos un comercio de última generación.

Esto probablemente cambiará, porque ahora se usan códigos QR para consultar los menús de los restaurantes, etc. Por lo tanto, probablemente no era el momento adecuado.

Javier: Estoy totalmente de acuerdo, normalmente eres un pionero cuando innovas, y te habrán puesto muchos palos en las ruedas. Una de las cosas interesantes en este contexto es si es posible aplicar el principio de «fracasar rápido sin apenas costes».

Dimas: El problema es que los que toman las decisiones están muy ocupados, la presión es enorme, los ejecutivos actúan ahora más como bomberos enfrentándose a los problemas. Entonces, la pregunta es: ¿dedicas a esta estrategia el tiempo que necesita? Necesitas recuperar las ventas, necesitas hacer muchas cosas y, probablemente, no piensas lo suficiente en la estrategia de innovación. Es posible que no obtengamos beneficios en seguida, por lo que la junta también debe conocer las implicaciones a corto y largo plazo.

Olga: Sí, alguien tiene que liderar la innovación. La gran pregunta es cómo medirla, probablemente los KPIs también deben cambiarse para facilitar la innovación.

Dimas: Tal vez la innovación no está teniendo lugar porque se ha delegado en alguien que no quiere cambiar. Tal vez el mensaje y el propósito se han perdido por el camino.

Olga: El propio negocio debería conllevar innovación. Vemos que a veces esta se delega en los equipos de TI, que no entienden las implicaciones del negocio, por lo que obtenemos proyectos fallidos desde el principio.

Beth: ¿Se puede probar y aprender rápido? Sí, depende del tamaño del proyecto. Es posible que no se pueda reorientar el negocio rápidamente. Pero desde el punto de vista de la tecnología, necesitamos saber si el cliente desea realmente el cambio y quizá no deberíamos innovar por el mero hecho de innovar.

«Tal vez la innovación no está teniendo lugar porque se ha delegado en alguien que no quiere cambiar.».

Un buen ejemplo fue cómo implementamos Mercaux en Karen Millen. Recuerdo que al principio tuvimos esta discusión: ¿podemos probarlo? Si funciona, ¿lo hacemos?

Lo que también he aprendido: los líderes empresariales no son directores de proyectos, no siguen la evolución del proyecto. Necesitas a la persona que dirige el trabajo y que desea la innovación. Y quieres un socio, esa es la colaboración perfecta.

Otro punto importante del proyecto fue que pasamos mucho tiempo hablando con los equipos, explicándoles cómo impulsarían las ventas digitales; por eso estaban tan comprometidos y hablaban a los clientes con tanta convicción. Así que hicimos la prueba y, como vimos que funcionaba, construimos el proyecto a partir de ella.

Olga: No se trata de «funciona o no funciona», hay que ir adaptando y perfeccionando. Por eso exactamente los directores de proyecto necesitan hablar con los líderes del mismo y los usuarios finales para trasladarles la visión y detectar los matices que podrían arruinar la experiencia, algo en lo que ni se te ocurrió pensar, como una conexión wifi de mala calidad o carcasas feas de dispositivos.

# ¿Cómo asegurar que la innovación no es solo hacer por hacer? ¿Cómo te aseguras de que la tecnología impulse el cambio en toda la organización, desde la tienda hasta la sede central?

Dimas: Hay dos elementos clave. La organización al completo necesita entender quién es el líder de la innovación. Cuando vemos que el nivel C de la empresa está implicado, entonces vemos el apoyo. La parte inferior de la empresa también está involucrada, forma parte de ella y es la parte más importante. Habrá indicadores y recompensas. Nuestros KPIs habituales son muy anticuados (ventas y beneficios). Si la innovación es importante, tenemos que empezar a pensar en tomar medidas diferentes.

Olga: Sí, se debe medir según el valor del ciclo de vida del cliente.

Beth: Mucha gente no se adapta, porque tienen miedo y no entienden nada. La innovación está basada en el cliente, pero acompañar a los líderes durante su período de aprendizaje es la clave del éxito.

Olga: Por supuesto. Veo muchos proyectos que no avanzan porque los líderes tienen miedo al fracaso, así que tenemos que construir redes seguras para ellos, porque es natural tener miedo.

Carlos: Estoy de acuerdo en patrocinar el proyecto para los altos mandos, pero aún así no es suficiente, los proyectos pueden fracasar igual. Tenemos que escuchar más a nuestros clientes internos: si la innovación parte de ellos, tiene mucho sentido.

Olga: Estoy de acuerdo. Y, en relación con eso, hay otra cosa interesante. Cuando se implementa algo, las mediciones son importantes, pero se miden los resultados. También creemos que es importante medir la adaptación y ver cómo se utiliza la tecnología. Podemos tener buenas hipótesis, pero debemos ser capaces de identificar a tiempo cuando nos equivocamos, no a partir de las discusiones en las reuniones, sino a partir de los datos que usamos.

Javier: Queremos pasar de centrarnos en el producto a centrarnos en el cliente, aunque también debemos centrarnos en la tienda. Estamos incorporando muchas actividades nuevas a la tienda y estamos aumentando los servicios que prestamos, así que debemos pensar en cómo optimizar el tiempo para poder ofrecérselo al cliente. Así tendremos más oportunidades de conocer las necesidades de los clientes y así se evita que la innovación fracase.

#### «La innovación es una actitud. O rompes, o te rompen.»

Beth: También me gustaría añadir que hablamos mucho de innovación técnica, pero solo con el toque humano se convierte en el matrimonio perfecto. Necesitamos usar la tecnología para mejorar la experiencia, pero necesitamos añadir el toque humano a nuestros canales.

Olga: Estoy de acuerdo. Estamos tratando de desarrollar una tecnología que complemente a los humanos. Me gusta la filosofía de Uber: todo está automatizado excepto conducir y hablar con el pasajero. Eso es lo que tenemos que hacer en las tiendas. Todo lo demás, excepto la interacción humana, es un producto.

#### ¿Algún comentario final?

Carlos: La innovación es una actitud. O rompes, o te rompen. La tecnología puede ayudar, pero hay que empezar cambiando la mentalidad.

Dimas: Voy a ser un poco incordiante, pero viendo la cantidad de cambios que se necesitan... es demasiado y se necesita ayuda. Me encantan las empresas de consultoría, sin embargo, también es necesario coinvertir, así que si dirijo mi empresa pero también necesito un socio con experiencia en tecnología, debo colaborar con startups y con emprendedores que me permitan aportar cambios interesantes y construir algo increíble con ese intercambio.

Olga: Por supuesto. Y es así como se reduce la angustia por el cambio. Vemos esto todo el tiempo: el miedo abruma a los participantes, incluso con las mejores intenciones.

Así pues, si podemos reducir esta ansiedad a través de la prestación de servicios especiales o aportando experiencia, podremos contribuir a que las empresas cambien. Y debemos asegurarnos de que comprendan que no solo compran tecnología, sino que compran el cambio.

## Acerca de Mercaux

Mercaux es el «backbone» en la transformación digital de tu negocio. Ayudamos a los minoristas a que ofrezcan a sus clientes la mejor experiencia omnicanal ofreciendo lo mejor del comercio digital y físico.

Proporcionamos a los equipos de ventas y a las tiendas las herramientas digitales que necesitan para prestar servicios y vender de manera más inteligente, a lo largo de todo el recorrido del cliente en tiendas. Las soluciones de Mercaux las usa, o bien el equipo de ventas mediante una aplicación para tabletas, o bien los propios clientes a través de puntos de venta con pantalla táctil o mediante sus propios teléfonos, a través de una aplicación web. Todas estas soluciones se gestionan y monitorizan a través de una plataforma para las oficinas centrales.

Nuestras soluciones principales, Sales Assist, Omnichannel y Clienteling, proporcionan al personal acceso instantáneo a la información de los productos, al inventario de toda la empresa, al contenido digital, a los perfiles de los clientes y a las listas de deseos e incluso hasta la posibilidad de realizar compras a través del móvil. Otros complementos como las sugerencias de estilo basadas en la inteligencia artificial, el poder comunicarse con la tienda y los clientes, y la analítica avanzada, impulsan a las tiendas hacia un ecosistema digital totalmente integrado.

El uso de esta tecnología también ofrece todos los datos de la tienda para que los retailers puedan comprender qué acciones contribuyen a una venta (o porqué hay un carrito abandonado) en el trayecto de compra de un cliente revelando el comportamiento del cliente, el rendimiento del personal y los embudos de productos.

Cuando clientes como Nike, Springfield, French Connection o Benetton adoptaron herramientas digitales en sus tiendas, vieron un aumento en la conversión, la fidelidad y las unidades por transacción (UPT). Como promedio, nuestros clientes experimentan un aumento de las ventas del 8% y un retorno de la inversión 5 veces superior.

## DISCOVERY 50

Estamos contentos de anunciar que aparecimos en la lista Discovery 50 de la Retail Week de 2020, que destaca las principales empresas tecnológicas del mundo cuyas soluciones innovadoras están apoyando al sector minorista tanto durante la pandemia como en el futuro.

## MERCAUX

mercaux.com hello@mercaux.com linkedin.com/company/mercaux/ twitter.com/mercaux