

OMNICLIENTE

Laureano Turienzo



Índice

1. El nuevo consumidor	03
2. Estrategia Omniciente	17
3. El futuro del Retail tras el COVID-19	22
4. Retailers. Estrategias Navidades 2020	37
5. Omniciente Eco	40
6. Omniciente. La tienda del futuro	45
7. COVID-19 y etcétera	73
7.1 Amazon es “la empresa”	73
7.2 Black Friday cósmico	74
7.3 ¿Cuánto crecerán los supermercados online?	76
7.4 El futuro de los grandes almacenes	78
7.5 Algo está pasando en China	82
8. Omniciente Moda	86
8.1 Situación de la Industria de la moda e impacto del COVID-19	86
8.2 El temor del consumidor	90
8.3 Ventas online	92
8.4 Tecnología	95
8.5 La moda rápida	97
8.6 El gran problema de los inventarios	98

01

El nuevo consumidor

1 Es absurdo hablar de canales, hablar de “omni-canalidad”. No existen los canales, solo existen los clientes.

¿Qué es eso de un canal de cara a un cliente? Los clientes no piensan en modo canal. En modo canal solo piensan los tecnócratas. Y Retail no es una tecnocracia.

Los clientes quieren que una marca o un retailer tenga fantásticas tiendas (y muchas), unas redes sociales perfectas, un comercio electrónico genial y un largo etcétera, pero para ellos el Retail y la marca es un todo. No existen los canales de cara a los clientes.

Un comercio online vende mucho más si tiene una red de tiendas muy amplia, que cubra la mayoría de los hábitats de sus clientes y una tienda física vende mucho más si está apoyada por un buen comercio online. El cliente no entiende de canales, entiende de experiencias positivas y negativas.

Cerrar una tienda física, hace que en esa área tu comercio electrónico sea más débil. On y off son parte de ‘un todo’ al servicio del cliente. Omnicliente.

Amazon vendería mucho más si tuviera 100 mil tiendas en su ecosistema. Pero de la misma forma que ha demostrado su talento en el online, en su gestión del Retail físico tiene mucho que aprender. Alibaba tiene cientos de supermercados, centros comerciales, y 1.3 millones de tiendas de barrio integradas en su ecosistema. Está muy por delante de Amazon en lo físico. Alibaba, el pure player, es el retailer con más huella física de la historia. Alibaba no cree en los canales. Nacidos Pureplayers USA están abriendo cientos de tiendas: Casper, Glossier, WarbyParker...

Alguien dirá que, a fin de cuentas, todo lo arriba expuesto, es en sí la omnicanalidad; la busca esa perfección homogénea de canales invisibles a los ojos de los clientes, para brindar una experiencia positiva unificada.

Déjenme que ahonde en mi teoría de que la omnicanalidad, como concepto teórico, ya no tiene sentido en el Retail actual y debemos realmente de hablar de omnicliente, que es sustancialmente distinto a la omnicanalidad.

¿Pero qué era la omnicanalidad?

La teoría dice: *“es una estrategia de contenido de canales cruzados que las organizaciones usan para mejorar su experiencia de usuario e impulsar mejores relaciones con su audiencia a través de puntos de contacto. En lugar de trabajar en paralelo, los canales de comunicación y sus recursos de apoyo están diseñados y orquestados para cooperar. Omnicanal implica la integración y la orquestación de canales de modo que la experiencia de participar en todos los canales que alguien elija usar sea tan, o incluso más, eficiente o agradable que usar canales individuales de forma aislada”.*

En resumen: un anudamiento de canales al servicio de la experiencia de compra de los consumidores.

La omnicanalidad debe dar paso al escenario Omnicliente. Nos hablan de clientes omnicanales y es falso, los clientes son y siempre serán omniclientes: todo empieza y termina en los clientes. Los canales simplemente son invisibles, herramientas con un papel secundario. El cliente debe ser el centro único de nuestra mirada.

Durante varias décadas se ha hablado de omnicanalidad, y ha sido un mantra adoptado por todos. Nos dijeron y nos dicen que la omnicanalidad era el paso más allá de la multicanalidad. Llevamos casi 2 décadas con este mantra.

Las grandes consultoras nos dijeron que aquello de la multicanalidad había evolucionado hacia la omnicanalidad, para lograr un escenario donde los clientes experimenten una interacción homogénea con las marcas y retailers, independientemente del canal, y que ello llevaría a situar al cliente en el centro de todo.

Pero la realidad es que los retailers, los consultores, los asesores, los analistas, se centraron en el canal, en que estuvieran perfectamente complementados para que no se produjera “fricciones” en el viaje de compra, tanto se centraron en la conexión de los canales, que el canal pasó a ser el rey,

en centro verdadero, muchas más veces que el propio cliente.

La realidad es que la interpretación de la omnicanalidad fue tan técnica que puso al canal en el centro de los pensamientos: si digitalizabas tus negocios, si lo omnicanalizabas, triunfarías... Y se olvidaron de un ingrediente fundamental en el Retail: el toque humano. Lo tecnológico, el canal, tuvo tanto protagonismo que anuló en gran parte la mirada humana de los retailers hacia sus clientes.

Los retailers se obsesionaron con “ser omnicanal”, sin saber muy bien qué era eso, en qué consistía, se obsesionaron con ser digitales, con que sus comercios electrónicos se amazonizara. Si usted ahora mismo hace una encuesta y si les pregunta que les respondan, pero yendo más allá de la definición sobre escuchada de que “es la integración y la orquestación de canales de modo que un cliente pueda interactuar con un cliente o una marca, sin ningún tipo de fricción al pasar de un canal a otro”, recibirá mil respuestas distintas.

Durante años la omnicanalidad ha sido el concepto totémico de los retailers, de las marcas. El objetivo era la omnicanalidad.



Más allá de esa definición hay un territorio nebuloso y de confusión, que denota que una estrategia que realmente no tiene unos estándares de interpretación es una estrategia fallida, irreal, conceptualmente perfecta en lo teórico pero decepcionante en la realidad. Y el Retail es, actualmente y durante muchos años seguirá siendo así, un negocio de personas que venden y atienden a personas.

La omnicanalidad es un error conceptual de base; los retailers hemos estado años hablando de canales, multi y omni, canales, cuando debíamos haber hablado de omnicliente (término que acuñé hace un par de años y que es el título de este libro).

Alguien puede pensar que solo se trata de una discusión semántica, pero se trata de una discusión sobre la filosofía de estas estrategias.

El nombre revela mucho del espíritu ultra tecnológico de la estrategia. Y en absoluto estoy en contra de que la tecnología transforme el Retail: soy un apologista de la tecnología: es absolutamente necesario, por ejemplo, digitalizar los negocios del Retail, para entender mucho mejor a los consumidores ultra digitales (que son la mayoría). Lo que quiero decir, es que el Retail no puede ser principalmente tecnología y nada más.

Hay un ADN humano que no solo tiene que pervivir, sino que debe ser el protagonista principal para la mayoría de los retailers.

Hoy en día, la mayoría de las estrategias omnicanales de las empresas, en el Retail actual, dan el protagonismo principal a los canales, y no al cliente, hasta tal punto que los departamentos siguen enfocándose en función de los canales y no del cliente. Es debido a esta estrategia fallida por la que las revistas y consultoras especializadas en Retail siguen hablándonos de ventas online y de ventas físicas. Es decir, el mundo visto desde los canales. Un mundo omnicanal y no omniciente. Pensar en omnicanalidad es pensar en canal, pensar en omniciente es pensar que solo hay un canal: el cliente.

En esa supuesta integración perfecta de canales, que nos trae la omnicanalidad, los departamentos siguen pensando en canal en vez de en cliente, siguen defendiendo sus pequeñas parcelas de éxito, los empleados de las tiendas siguen sin entender por qué deben "malgastar" su tiempo en gestionar la entrega de una compra que se ha realizado por internet y que intuyen que no será contabilizada como una venta suya; el CEO sigue pensando en los márgenes por canal; los directivos siguen pensando en sus objetivos enfocados desde un objetivo del canal que es de su responsabilidad.

La omnicanalidad, debe dar paso al Omniciente, entender que los canales son solo instrumentos, que todo es parte de una enorme tienda donde hay departamentos

que se llaman tiendas físicas, redes sociales, comercio electrónico, y donde los canales tienen un papel instrumental y el central es reservado para el cliente.

Cierre y elimine todos los departamentos y posiciones centradas en los canales, y reconviértalos en departamentos y posiciones centradas en el cliente. Entre en fase omniciente.

Muchas empresas están invirtiendo en la verdad única de la omnicanalidad y a pesar de eso, les va mal.

Vemos cómo muchos de los retailers que se han declarado en quiebra en los últimos 5 años, estaban en procesos de implementación de omnicanalidad desde hace años. Evidentemente en la mayoría de ellos se implementó mal la omnicanalidad (si es que esto es posible: una implementación correcta de un concepto con tantas grietas). Pero en algunos, esa no fue la única razón, ni siquiera la más importante: habría que analizarlo más profundamente, ya que la caída fue una mezcla de malos enfoques estratégicos, de cambio de actitudes del consumidor, factores macroeconómicos, de la aparición de nuevos competidores, etc.

Por otro lado, los retailers que más han crecido porcentualmente (aparte de los retailers online), son muchos de los que están fuera de las estrategias omnicanales, por ejemplo, las tiendas Dollar en Estados Unidos. Tampoco están al cien por cien muchos de los retailers de conveniencia. Por ejemplo, no está Traderjoe's (facturación: 13,3 mil millones dólares), que a pesar de no tener e-commerce, año tras año son elegidos la cadena de supermercados preferida por los consumidores norteamericanos y con la mejor atención al cliente, a pesar de no ser, ni con mucho, un Retail de precio. También está el caso de Primark... Muchos indicarán que las razones de que no estén todos estos retailers en la omnicanalidad total son endogámicas a su modelo de negocio, y tendrán razón, pero insisto, muchos de ellos triunfan en las afueras o en las periferias del supuesto santo grial de la omnicanalidad. Por lo que podríamos interpretar que hay vida fuera de ese concepto llamado omnicanalidad.

En muchos casos, las consultoras hacen su trabajo, digitalizan las empresas, las barnizan de omnicanalidad, pero los resultados no llegan: los consumidores prefieren a otros.

La razón es que la organización sobre la que están vertebrados, simplemente, ya no se ajusta a la realidad. Las tiendas se nutren de espejos digitales, crean apps del siglo XXII, cambian los formatos de tiendas, llenan de experiencias sus pasillos... Son militantes de la omnicanalidad, pero no terminan de funcionar. No funcionan porque han hecho una transformación tecnológica, y mientras, la estructura humana, los organigramas, las visiones fundadoras de los negocios, las competencias o los departamentos siguen a una velocidad de cambio infinitamente lenta.

Y la omnicanalidad siempre pensó mucho más en la parte tecnológica que en la parte humana de la empresa. Sin embargo, el Retail, hoy en día, es un negocio de personas que venden o alquilan algo a otras.

En la década de los 2000, muchos retailers, sobre todo en Norteamérica, con el auge del internet y de los teléfonos móviles, adoptaron estrategias multicanales, pero fue un desastre: crearon organizaciones en línea separadas de las que orbitaban en

torno a la tienda física. Y se enfocaron en diferentes segmentos de clientes, inhibieron la colaboración y crearon graves fricciones y problemas internos entre departamentos.

Aquello dio paso a un nuevo escenario mucho más sólido: la omnicanalidad. Seguramente tiene su origen esta estrategia del enfoque que desarrolló BestBuy para competir con el departamento electrónico de Walmart en 2003. Muchos retailers, la mayoría de ellos físicos, y todas las consultoras, se abrazaron abiertamente a este nuevo concepto, mucho más racional que la multicanalidad.

Conceptualmente era perfecto, excepto por dos asuntos (como he señalado anteriormente): primero, daba el protagonismo principal al canal en vez de al cliente, y segundo, endiosaba a la tecnología.

La omnicanalidad, debe dar paso al Omncliente

Hay que entender que los canales son solo instrumentos, que todo es parte de una enorme tienda donde hay departamentos que se llaman tiendas físicas, redes sociales, comercio electrónico, y donde los canales tienen un papel instrumental y el central es reservado para el cliente.

Tecnofobia en el Retail

En el Retail ha habido desde hace décadas una cultura tecnofóbica. Las reinvencciones tecnológicas en el Retail han sido siempre mal acogidas, los disruptores han sido enemigos mortales del sector.

Desconocer esto, es desconocer la historia del Retail. Lo de la omnicanalidad en realidad no es algo que los retailers históricos hayan promovido, les vino impuesto: vender en un escenario omnicanal es mucho menos rentable que en un escenario histórico donde los clientes acudían en masa a las tiendas físicas. Además, un cliente omnicanal es mucho más exigente y menos tolerante.

El escenario omnicanal supuso, y supone, un problema para muchos retailer tradicionales, porque ven aquello de la omnicanalidad

como un grifo abierto de inversiones para implementar tecnologías que quizá sean realmente productivas o quizá se queden en nada. Su séptimo sentido les decía que aquel consultor en el fondo de lo que les estaba hablando era de implementaciones, de anudar canales y, al final del todo, de miles de tecnicismos, aparecería la palabra "cliente". Cambiar la cultura empresarial, gestada durante épocas, no es sencillo ni agradable; cambiar el rol de las tiendas, de los empleados de las tiendas, de los empleados de las oficinas centrales y, sobre todo, cambiar la mentalidad del equipo directivo es muy complicado.

Y ahí es donde surge el problema y el fracaso de las estrategias omnicanales en muchas empresas del Retail, ya que se sigue dando el protagonismo al "canal", en vez de al "cliente".