



## LA OMNISCANALIDAD EN LA EUROPA ACTUAL: OPINIONES DE LOS PRINCIPALES MINORISTAS

### La omnicanalidad en la Europa actual: opiniones de los principales minoristas

Los minoristas europeos se esfuerzan constantemente por seguir el ritmo de las nuevas expectativas de los compradores en un contexto de cambio de las fuerzas del mercado. Este informe proporciona una visión de los principales desafíos y prioridades que determinan el diseño de las estrategias omnicanal de los minoristas europeos. Es el resultado de la colaboración entre Coresight Research y Salesforce, y se basa en información obtenida de una encuesta realizada a 470 ejecutivos sénior del retail en toda Europa y de entrevistas en profundidad a los principales minoristas europeos. Conclusiones clave:

- 1) La adopción de estrategias omnicanal es una prioridad para los minoristas, pero la mayoría de ellos aún le queda mucho por hacer. La omnicanalidad completa es una realidad solo para el 14 % de los minoristas encuestados, mientras que casi el 60 % aún se encuentra en una fase temprana de desarrollo e implementación.
- 2) La competencia de las empresas minoristas que se dedican exclusivamente al comercio online es uno de los principales impulsores de las estrategias omnicanal debido al coste y la complejidad de la integración de nuevos sistemas en las operaciones existentes. Los minoristas europeos se enfrentan a desafíos específicos, como normativas sobre la seguridad y la privacidad de los datos, a la hora de implementar operaciones omnicanal.
- 3) Los líderes omnicanal persiguen objetivos a largo plazo, incluido el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y el aumento de la eficiencia operativa, en lugar de centrarse en los beneficios a corto plazo, como el aumento de las ventas.
- 4) Los líderes omnicanal imaginan la tienda del futuro como complementarias a los canales digitales: lugares donde interactuar con los clientes y ofrecerles servicios personalizados, y todas aquellas experiencias que no puede obtener online.

#### Deborah Weinswig

CEO y fundadora  
Coresight Research  
deborahweinswig@coresight.com  
EE. UU.: 917 655 6790  
Hong Kong: 852 6119 1779  
China: 86 186 1420 3016

## Contenido

Introducción: Los compradores europeos demandan experiencias omnicanal .....	3
Los ejecutivos del retail europeo revelan que aún tienen dificultades para implementar estrategias omnicanal.....	3
El mercado y la dinámica organizativa frenan la madurez .....	4
Las fuerzas del mercado que afectan a los minoristas europeos .....	4
Los datos, los costes y los desafíos de la integración .....	6
Los líderes omnicanal definen un camino hacia el éxito .....	7
Los líderes dan prioridad a los objetivos a largo plazo por delante del aumento de las ventas a corto plazo.....	9
Los líderes vaticinan que las tiendas serán interactivas y orientadas a los servicios .....	9
Los líderes invierten en transformación digital para acercarse a los clientes .....	11
Consideraciones clave: tres preguntas principales para guiar su estrategia omnicanal .....	13
Metodología.....	16

*El comprador actual está conectado prácticamente siempre y espera que tanto los minoristas como las marcas estén a la altura y le ofrezcan un servicio omnicanal.*

### **Introducción: Los compradores europeos demandan experiencias omnicanal**

El comprador actual está conectado prácticamente siempre. Alternar entre canales y dispositivos, e incluso hablarle a los dispositivos, forma ya parte del comportamiento instintivo de los entusiastas de la tecnología. De hecho, el 67 % de los consumidores europeos utiliza varios canales para completar una transacción, según el informe de Salesforce de 2019 *Estado del cliente conectado*.

Los clientes esperan que los minoristas y las marcas estén a la altura y les ofrezcan un servicio omnicanal. La omnicanalidad consiste en ofrecer una experiencia unificada a los clientes en todos los puntos de contacto. Aunque el concepto lleva años resonando en el sector, muchas organizaciones del retail aún no han implementado plenamente ninguna estrategia omnicanal, a pesar de que hoy es mucho más crucial de lo que nunca ha sido.

Para las marcas y los minoristas europeos, ofrecer experiencias omnicanal es particularmente complejo debido a la diversidad de idiomas, divisas, preferencias culturales y normativas con las que deben lidiar. Teniendo esto en cuenta, los minoristas deberían priorizar la estrategia: el 40 % de los clientes no estará interesado en una empresa si no puede utilizar sus canales preferidos, según el mismo estudio de Salesforce.

Este informe proporciona una perspectiva del estado actual de la omnicanalidad en Europa mediante la evaluación de los principales desafíos y prioridades de los ejecutivos a la hora de poner en marcha una estrategia omnicanal próspera en este continente. En él también se incluyen valiosas opiniones de los minoristas y las marcas de mayor éxito en Europa.

El informe, fruto de la colaboración entre Coresight Research y Salesforce, se basa en una encuesta realizada a 470 ejecutivos sénior del retail de Alemania, España, Francia, Italia, Países Bajos, Reino Unido y los países nórdicos, y en una serie de entrevistas a ejecutivos sénior de los principales minoristas europeos.

Queremos mostrar nuestro agradecimiento a los siguientes ejecutivos por su tiempo y sus respuestas durante las entrevistas en profundidad (ordenados alfabéticamente):

- Almudena Cárdenas, directora de proyectos estratégicos de Tendam (anteriormente conocido como Grupo Cortefiel).
- Pedro Esquivias, director del área de clientes de Tendam (anteriormente conocido como Grupo Cortefiel).
- Jason Schiess, director de comercio electrónico global de Stokke.
- David Williams, director sénior de DTC (comercio electrónico y minoristas) de Deckers.

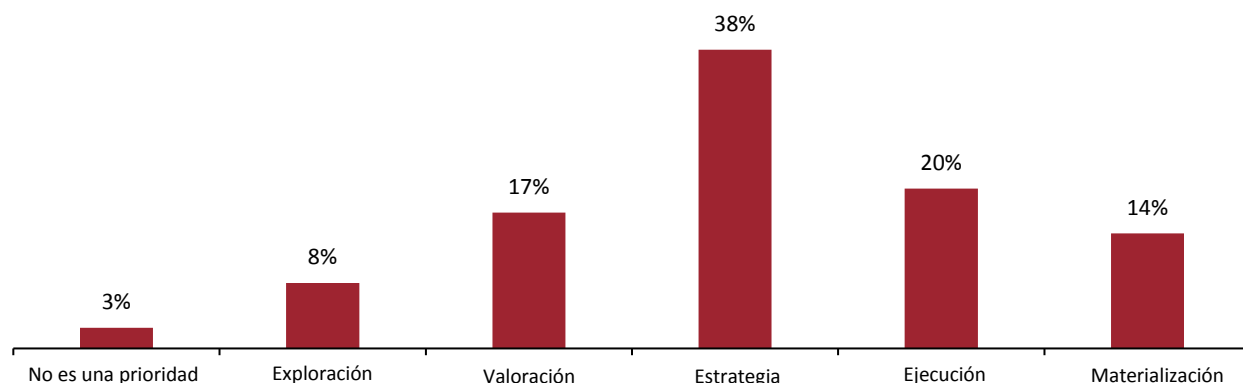
### **Los ejecutivos del retail europeo revelan que aún tienen dificultades para implementar estrategias omnicanal**

A pesar de que los ejecutivos europeos del retail consideran que el desarrollo de estrategias omnicanal es prioritario, solo una pequeña proporción (14 %) está realmente aplicándolas y disfrutando de sus ventajas (Materialización). En su lugar, casi seis de cada diez ejecutivos (58 %) están en proceso de desarrollar planes estratégicos omnicanal (Estrategia) o están actualmente implementando una estrategia (empresarial y técnica) para gestionar los servicios omnicanal (Ejecución), según los resultados de la encuesta.

A pesar de las noticias sobre la omnicanalidad durante los últimos años, el 25 % de los encuestados a penas la está considerando, ya sea supervisando el espacio omnicanal y recopilando información (Exploración) o debatiendo activamente la viabilidad de un enfoque omnicanal sólido, pero sin un plan o un presupuesto formales (Valoración).

*A pesar de que los ejecutivos europeos del retail consideran que el desarrollo de estrategias omnicanal es prioritario, solo una pequeña proporción está realmente aplicándolas y disfrutando de sus ventajas.*

**Figura 1. Minoristas europeos: estado actual de la madurez de las estrategias omnicanal**



Resumen de las preguntas de la encuesta: "¿Cuál cree que es el nivel madurez de la adopción de ofertas omnicanal en su organización?"

"Los encuestados podían seleccionar solo una opción. Las respuestas variaban desde "No es una prioridad" (el estado de adopción menos avanzado) a "Materialización" (el estado de adopción más avanzado).

Fuente: Salesforce/Coresight Research

Al analizar la madurez por país se observan más diferencias. Solo una cuarta parte de los minoristas del Reino Unido participantes en el estudio ha comenzado a implementar estrategias omnicanal. En regiones como Países Bajos y los países nórdicos es donde han tenido más dificultades con la puesta en marcha de estrategias omnicanal: más del 30 % ni siquiera había asignado un presupuesto aún. Esto puede deberse en parte a sus prioridades: casi una décima parte (8 %) de los responsables de la toma de decisiones en los países nórdicos afirmó que la omnicanalidad ni siquiera entraba en sus planes.

*Las marcas y los minoristas europeos no solo se enfrentan a los desafíos omnicanal que comparten con sus homólogos de otros continentes, sino también a la complejidad de operar en los países tan diversos de Europa.*

### El mercado y la dinámica organizativa frenan la madurez

¿Por qué son tan pocos los minoristas europeos (14 %) que ya disfrutaban de las ventajas de una estrategia omnicanal? Las marcas y los minoristas europeos no solo se enfrentan a los mismos desafíos omnicanal que comparten con sus homólogos de otros continentes, sino también a la complejidad de operar en los países tan diversos de Europa.

*"Europa es un mercado difícil. Imagine lo complejo que sería si en cada estado de Estados Unidos se hablase un idioma diferente y en cada uno hubiese costumbres particulares, diferentes métodos de pago y diversos proveedores de servicios. Además, hay que contar con el componente cultural y las diferentes formas de percibir una marca en cada país. Y todo eso hay que saber gestionarlo".*

- David Williams, director sénior del área de comercio electrónico y retail de Deckers Brands.

### Las fuerzas del mercado que afectan a los minoristas europeos

Existen factores externos que influyen en los minoristas y las marcas, y que podrían tener un impacto en sus estrategias omnicanal. Mantener el ritmo de las empresas que solo venden online es uno de los principales factores que los encuestados (16 %) tienen en cuenta a la hora de diseñar estrategias omnicanal, posiblemente presionados por el impacto en el retail causados, en parte, por los minoristas online y su capacidad para moverse rápidamente, sin preocuparse por los procesos ni los sistemas heredados.

La empresa holandesa de gafas Ace & Tate es una de esas compañías que consiguió una base de clientes dedicados online y que, tras probar con tiendas temporales, se expandió con casi 50 tiendas físicas en toda Europa. Y la amenaza de las empresas ágiles que comenzaron su actividad digitalmente como Ace & Tate se percibe en las empresas de todo el mundo.

Muchas de las fuerzas del mercado afectan especialmente a las marcas y los minoristas europeos, por ejemplo:

- **El mercado único**, que es el factor más importante para el 14 % de los encuestados. El libre comercio dentro de la Unión Europea (UE) se ideó con el fin de lograr una cadena de suministro más eficiente para los minoristas de la región. Curiosamente, en el momento de la encuesta, los minoristas y las marcas del Reino Unido, que pronto se enfrentarán a restricciones en sus actividades comerciales con socios de la Europa continental, mencionaron este factor como uno de los más importantes. No es de extrañar que casi la mitad (46 %) de los encuestados del Reino Unido coincida en que un **Brexit sin acuerdo** influye en sus estrategias omnicanal.

*"Ya estamos viendo las consecuencias del Brexit. Ha afectado a la confianza de los consumidores: el crecimiento del comercio online ha alcanzado su nivel más bajo. Creo que sería difícil para los minoristas del Reino Unido si gran parte de su negocio está en el Reino Unido, porque, hasta que la situación se resuelva, la confianza de los consumidores se va a ver afectada".*

- David Williams, director sénior de DTC (comercio electrónico y minoristas) de Deckers.

- **La introducción de estrictas leyes de protección de datos** es una importante fuerza de mercado para el 13 % de los encuestados. Los datos son esenciales para ofrecer experiencias omnicanal óptimas. Sin embargo, normativas como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) han planteado preocupaciones en torno a los procesos de captura de datos y sus efectos sobre los índices de captura. Podría ser más difícil para los minoristas que operan en la UE aprovechar los datos en la misma medida que los minoristas que no están sujetos a la normativa.

*"Debido a las estrictas normas del RGPD, surgen pequeños obstáculos que afectan a nuestros clientes. Por un lado, la legislación defiende su privacidad. Por el otro, genera molestias. Son pequeños detalles. No hay algo que arruine por completo la experiencia, pero sí una combinación de pequeños factores que genera malestar en los clientes".*

- Pedro Esquivias, director del área de clientes de Tendam (anteriormente conocido como Grupo Cortefiel).

- **Los nuevos competidores procedentes de otras regiones** suponen el principal elemento de presión externa que influye en las estrategias omnicanal según el 13 % de los encuestados. La agresiva expansión en los últimos años en algunos de los mayores mercados de Europa por parte de minoristas de otras regiones, en particular Amazon, es sin duda un gran motivo de preocupación para los minoristas europeos. En 2018, por ejemplo, el crecimiento en las ventas de Amazon en el Reino Unido expresado en libras esterlinas superó el índice de crecimiento de las ventas totales por Internet de todo el país en nueve puntos porcentuales, según los informes de las compañías y los datos del organismo británico Office for National Statistics (ONS).

*La agresiva expansión en los últimos años en algunos de los mayores mercados de Europa por parte de minoristas de otras regiones, en particular Amazon, es sin duda un gran motivo de preocupación para los minoristas europeos.*

**Figura 2. Minoristas europeos: las fuerzas del mercado se consideran la mayor influencia para las estrategias omnicanal**

Fuerza del mercado	Clasificación de principales
Mantener el ritmo de las empresas de venta exclusiva online	1
Mercado único	2
Introducción de normas de protección de datos más estrictas	3
Amenaza de nuevos competidores de otras zonas geográficas	4
Cambios en las estadísticas demográficas de consumo	5

*Las cinco principales respuestas a la pregunta de la encuesta "¿Qué macrofactores influyen en su estrategia omnicanal, ya sea positiva o negativamente?" Los encuestados podían seleccionar hasta tres opciones y calificarlas por importancia.*

*Fuente: Salesforce/Coresight Research*

*Desarrollar una estrategia omnicanal adecuada es complejo y económicamente costoso. Además, las marcas y los minoristas europeos deben encargarse de seleccionar, adquirir e implementar la tecnología adecuada.*

### Los datos, los costes y los desafíos de la integración

La obtención de derechos omnicanal es compleja y económicamente costosa. A medida que surgen nuevos canales y cambian las expectativas de los consumidores, las marcas y los minoristas europeos deben encargarse de seleccionar, adquirir e implementar la tecnología adecuada. La encuesta reveló los siguientes desafíos fundamentales:

- Las **consecuencias financieras** de la implementación de estrategias omnicanal son una preocupación esencial para el 41 % de los encuestados. *"[La implementación omnicanal] es una gran inversión. Además, las cosas cambian muy rápido en la actualidad, por lo que el socio que hoy es adecuado podría dejar de serlo en dos años. Encontrar un socio que se ocupe las necesidades empresariales suficientes como para que la inversión sea rentable es difícil".*  
- Jason Schiess, director de comercio electrónico global de Stokke.
- Capturar datos sobre los consumidores es crucial para ofrecer una perfecta experiencia omnicanal y poder responder a las nuevas expectativas. Sin embargo, la postura de los consumidores hacia la privacidad de los datos puede diferir entre países, y las marcas y los minoristas deben gestionar esos matices. Además, deben cumplir con las normativas europeas, como el RGPD. Por lo tanto, no resulta extraño que **la privacidad de los datos y la seguridad** sean la principal preocupación en torno a la ejecución de operaciones omnicanal.
- Para el 38 % de los encuestados, la complejidad de la **integración de nuevas tecnologías en las operaciones existentes** es uno de los principales obstáculos para el éxito de una estrategia omnicanal.



**Figura 3. Minoristas europeos: clasificación de los principales desafíos de la ejecución multicanal**

Desafío para la implementación omnicanal	Clasificación de principales
Costes iniciales y costes continuos	1
Privacidad y seguridad de los datos	2
Integración de la tecnología en las operaciones existentes	3
Estructura organizativa aislada	4
Perfiles de cliente fragmentados en los diversos canales	5

*Cinco principales respuestas a la pregunta de la encuesta "¿Cuáles son los mayores desafíos para la ejecución de su estrategia omnicanal?" Los encuestados podían seleccionar hasta cinco opciones y clasificarlas por importancia.*

*Fuente: Salesforce/Coresight Research*

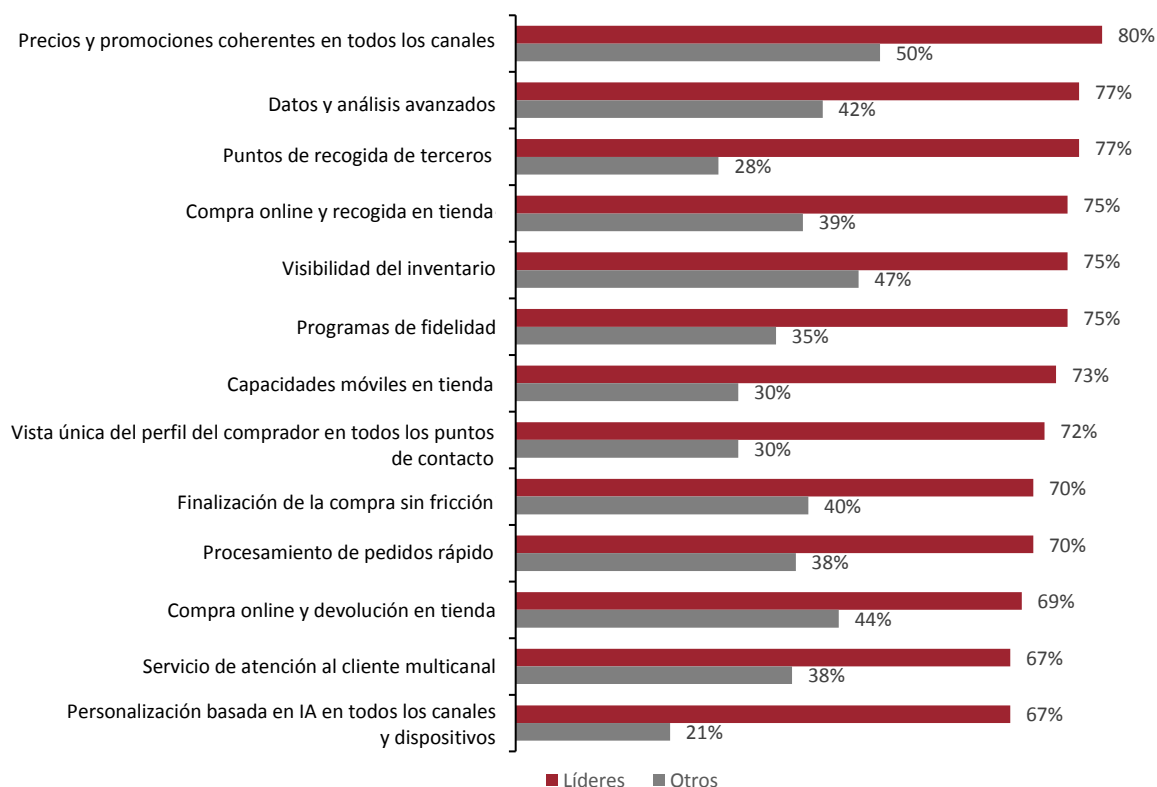
*Las empresas líderes tienen una perspectiva diferente cuando se trata del caso empresarial de invertir en capacidades omnicanal y de los beneficios que esperan obtener.*

### Los líderes omnicanal definen un camino hacia el éxito

Las empresas líderes tienen una perspectiva diferente cuando se trata del caso empresarial de invertir en capacidades omnicanal y de los beneficios que esperan obtener. En comparación con el resto de los encuestados, los líderes están más centrados en el cliente y tienen una visión más clara de las necesidades futuras.

El estudio identificó los líderes omnicanal entre los encuestados de compañías que han implementado todas las capacidades omnicanal que se muestran en la figura 4 y han tenido un buen crecimiento general de los ingresos (al menos el 4 %) durante el último año fiscal. También se entrevistó a altos ejecutivos de las principales marcas que venden directamente a los consumidores para obtener más contexto.

**Figura 4. Adopción de las capacidades omnicanal por los minoristas europeos: líderes frente a otros**



El porcentaje de participantes que respondieron "implementado en todas las redes de tiendas" para cada capacidad omnicanal enumerada como opción en respuesta a la pregunta "¿Cuál de las siguientes capacidades omnicanal tiene su empresa actualmente?"

Fuente: Salesforce/Coresight Research

*Los objetivos a corto plazo, como el aumento de las ventas, sin duda siguen siendo importantes, pero los líderes perciben los beneficios de las estrategias omnicanal como algo más estructural, estratégico y a largo plazo.*

El índice de adopción de estas capacidades por parte de los líderes no es ninguna sorpresa, ya que es una de nuestras definiciones de líder omnicanal. Más interesantes resultan las capacidades de las que los "otros" indican índices de adopción relativamente bajos y "Personalización basada en IA en todos los canales y dispositivos" destaca entre ellas. La necesidad de proporcionar experiencias de compra personalizadas en todos los canales, y su consiguiente impacto sobre los ingresos, ha sido objeto de debate durante algún tiempo.

Para ponerlo en contexto, en el primer trimestre de 2019, el 16 % de los compradores globales se interesó por las recomendaciones de productos basadas en la inteligencia artificial durante sus visitas y quienes siguieron las recomendaciones gastaron un 26 % más que quienes no lo hicieron, según el índice de compras de Salesforce, que analiza la actividad de más de 500 millones de compradores. Los líderes omnicanal reconocen que la inteligencia artificial ya no es algo recomendable, sino obligatorio.



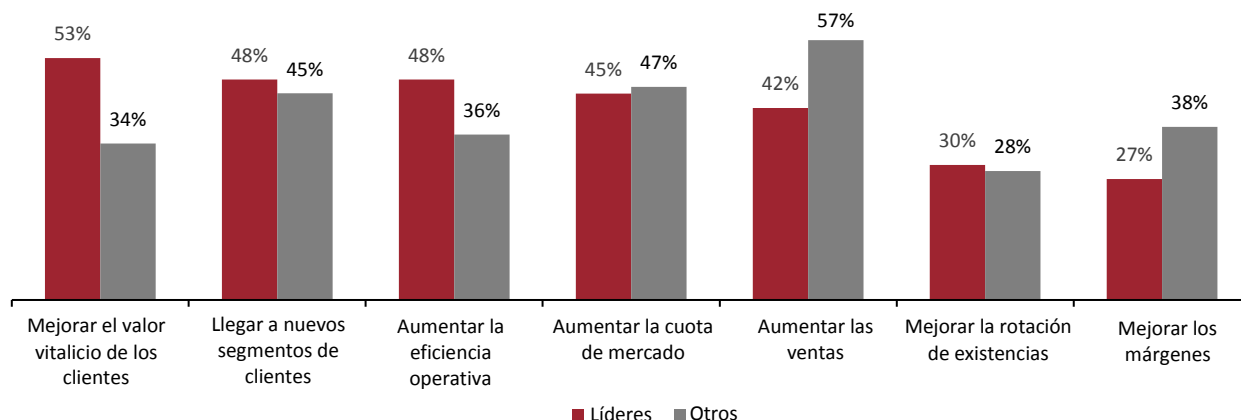
### Los líderes dan prioridad a los objetivos a largo plazo por delante del aumento de las ventas a corto plazo

*"[La ejecución omnicanal] no solo está motivada por los resultados económicos. Siempre hay un componente relacionado con el logro de la máxima eficiencia. Pero creo que, en el caso de Deckers, la oferta de más capacidades omnicanal surgió al darnos cuenta de la necesidad de centrarnos más en el consumidor. Para ello, necesitábamos tener un enfoque más holístico y menos aislado sobre la forma de hacer negocios".*

- David Williams, director sénior del área de comercio electrónico y retail de Deckers Brands.

Los objetivos a corto plazo, como el aumento de las ventas, sin duda siguen siendo importantes, pero los líderes perciben los beneficios de las estrategias omnicanal como algo más estructural, estratégico y a largo plazo. La figura 5 muestra que los líderes están más centrados en los objetivos a largo plazo, como llegar a nuevos segmentos de clientes, incluidos nativos digitales a través de las redes sociales, aumentar el valor vitalicio de los clientes y mejorar la eficiencia operativa.

**Figura 5. Razones de los minoristas europeos para implementar una estrategia omnicanal: líderes frente a otros**



Respuesta a la pregunta "¿Cuáles son las principales ventajas que espera recibir de un servicio minorista omnicanal?" Los encuestados podían seleccionar hasta tres opciones y clasificarlas por importancia.

Fuente: Salesforce/Coresight Research

### Los líderes vaticinan que las tiendas serán interactivas y orientadas a los servicios

*"Estamos seguros de que las tiendas físicas no van a desaparecer. Pero el futuro es una tienda que combine los negocios digitales y cara a cara".*

- Almudena Cárdenas, directora de proyectos estratégicos, de Tendam (anteriormente conocido como Grupo Cortefiel).

*La tecnología interactiva desempeñará un papel importante en las tiendas, proporcionando información a los compradores y afianzando su fidelidad.*

Las entrevistas a ejecutivos sénior confirmaron que las tiendas físicas seguirá desempeñando un papel clave en el futuro del comercio minorista omnicanal, pero esperan que ese papel evolucione. En algunos casos, las tiendas pasarán de ser un canal de ventas principal a convertirse en un lugar de interacción con el comprador que complementa los puntos de contacto digitales. Los encuestados están de acuerdo con esta teoría y los líderes tienen una idea mucho más clara sobre el papel de las tiendas físicas en el futuro:

*A medida que evoluciona el papel que desempeñan las tiendas físicas, los parámetros con los que se mide el rendimiento también deben cambiar. Según los líderes omnicanal, la rentabilidad sigue siendo importante, pero la atención se centrará en los parámetros que miden el compromiso, como la opinión de los clientes y las inscripciones en el programa de fidelización de la tienda.*

- **La tecnología interactiva** desempeñará un papel importante en las tiendas, proporcionando información a los compradores y afianzando su fidelidad. Alrededor de un 22 % de los líderes señaló el uso de la tecnología interactiva, como pantallas inteligentes con IA, realidad aumentada y realidad virtual, como el medio más importante para atraer a los compradores. El pago con dispositivos móviles también seguirá siendo importante y ayudará a ofrecer **experiencias de compras sin complicaciones**.
- **El servicio de atención al cliente personalizado** determinará las experiencias de compra en la tienda. Equipado con las herramientas adecuadas, el personal de las tiendas interpretará mejor las preferencias de cada comprador en función de su comportamiento de compra, incluido el historial de navegación. Esto, a su vez, debería permitirles proporcionar más servicios de valor añadido, como asesoramiento individualizado al cliente y asistencia personalizada.

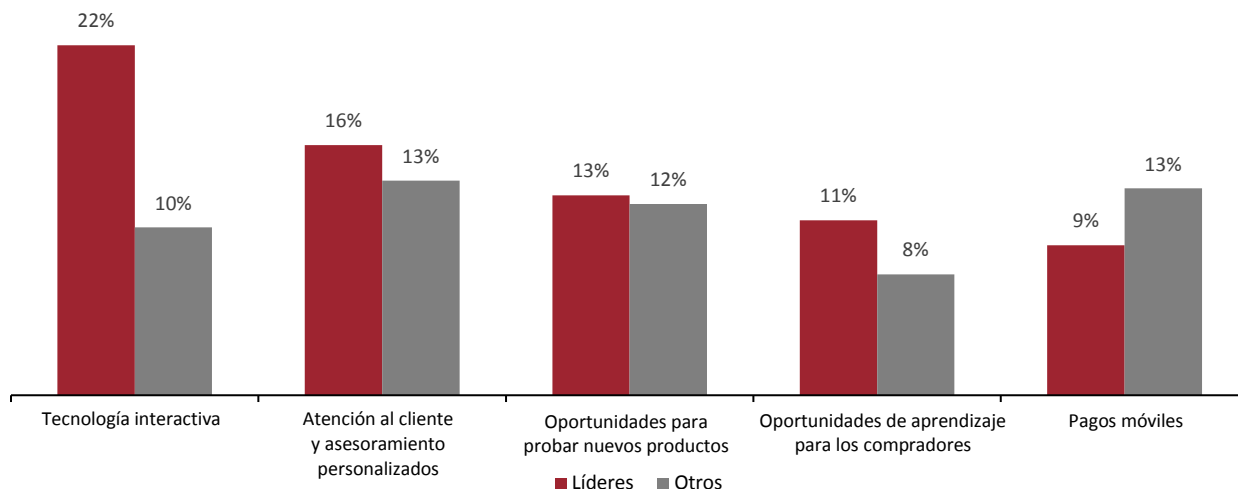
*"Algunas de nuestras tiendas pueden convertirse en centros de servicio. Por ejemplo, uno de los servicios podría ser un arreglo, como cuando es necesario acortar una manga o cambiar los botones de una chaqueta".*

- Pedro Esquivias, director del área de clientes de Tendam (anteriormente conocido como Grupo Cortefiel).

- Los compradores visitarán las tiendas por **la experiencia**, por ejemplo, por la oportunidad de probar nuevos productos o para obtener más información acerca de un artículo. Por supuesto, un modelo no es válido para todos los sectores, pero las marcas de productos de lujo están utilizando cada vez más las tiendas como lugares donde celebrar eventos. Estos son algunos ejemplos de comerciantes minoristas que han convertido sus tiendas en centros de experiencias:
  - El minorista de artículos de lujo MatchesFashion.com tiene un centro dedicado en el barrio londinense de Mayfair para eventos y compras privadas.
  - La empresa francesa de productos de belleza L'Occitane ha logrado dirigir el tráfico de visitas a su tienda de Nueva York mediante la tecnología de realidad virtual, convirtiéndola en un "destino de inmersión" donde los compradores pueden probar multitud de experiencias, como dar un paseo virtual en globo aerostático.

La tienda del futuro que imaginan los líderes complementará los canales digitales ofreciendo un punto de interacción, servicios personalizados y experiencias que no pueden ofrecerse solo online. A medida que evoluciona el papel que desempeñan las tiendas físicas, los parámetros con los que se mide el rendimiento también deben cambiar. Según los líderes omnicanal, la rentabilidad sigue siendo importante, pero la atención se centrará en los parámetros que miden el compromiso, como la opinión de los clientes y las inscripciones en el programa de fidelización de la tienda.

**Figura 6. Características clave de la tienda física del futuro para los minoristas europeos: líderes frente a otros**



Respuesta a la pregunta de la encuesta "¿Cuáles cree que serán las características más importantes de las tiendas físicas de aquí a cinco años?"  
Los encuestados podían seleccionar hasta tres opciones y calificarlas por importancia.

Fuente: Salesforce/Coresight Research

*Los líderes omnicanal han priorizado el servicio al cliente como el área en la que planean invertir durante el próximo año.*

#### Los líderes invierten en transformación digital para acercarse a los clientes

En relación con las prioridades de inversión para el próximo año, la figura 7 sugiere que los líderes ya han sentado las bases de una estrategia omnicanal: su objetivo ahora es optimizar la ejecución y mejorar la experiencia del cliente.

*"Una vez sentadas las bases (una plataforma sólida y un método sencillo de gestionar la complejidad del mercado europeo) se pueden abordar otras áreas con un enfoque más holístico, por ejemplo, mediante la implementación de la tecnología de personalización adecuada o realizando más pruebas de usuario".*

- David Williams, director sénior del área de comercio electrónico y retail de Deckers Brands.

Se ha puesto de manifiesto que los líderes omnicanal están centrados en los clientes y se esfuerzan por establecer relaciones a largo plazo con ellos. Por tanto, no es extraño que, para el próximo año, hayan destacado el **servicio al cliente** como un área en la que planean invertir. Asimismo, los líderes parecen decididos a seguir optimizando las tecnologías de cara al cliente, tal y como revela el hecho de que seleccionaran el **comercio electrónico** como otra área clave de inversión.

Según el índice de compras de Salesforce, el crecimiento global del tráfico online en Europa durante el primer trimestre del año procedió de forma abrumadora de dispositivos móviles. Curiosamente, hace tiempo que los consumidores británicos realizan cada vez más pedidos a través de teléfonos móviles en lugar de ordenadores, pero en ese trimestre, las compras a través de móviles eclipsaron por primera vez a las realizadas utilizando un ordenador en España, Países Bajos y los países nórdicos. Esto demuestra por qué la adopción de un enfoque online **centrado en los dispositivos móviles** es una parte cada vez más esencial de las estrategias de comercio electrónico.

**Figura 7. Minoristas europeos: las prioridades de inversión más importantes para los años venideros (líderes solamente)**

Inversión	Clasificación
Servicio de atención al cliente	1
Tecnología móvil	2
Comercio electrónico	3
Tienda física	4
Almacenamiento	5

*Respuesta a la pregunta de la encuesta "¿Cuáles son las principales áreas de inversión de su empresa para el próximo año?" Los encuestados podían seleccionar hasta tres opciones y calificarlas por importancia.*

*Fuente: Salesforce/Coresight Research*

*Los líderes omnicanal europeos ya han sentado las bases de sus estrategias omnicanal y se centran ahora en fortalecer las relaciones con los clientes.*

### **Consideraciones clave: tres preguntas principales para guiar su estrategia omnicanal**

Los líderes omnicanal europeos, a pesar de las dificultades, ya han sentado las bases de sus estrategias omnicanal y se centran ahora en fortalecer las relaciones con los clientes. El enfoque centrado en el cliente de los líderes con respecto a la implementación de estrategias omnicanal y a las inversiones futuras sugiere que no solo buscan seguir el ritmo de las preferencias de los clientes, que cambian constantemente, sino mantener una ventaja competitiva.

¿Cómo seguir los pasos de estos líderes omnicanal? Las siguientes tres preguntas pueden servirle de orientación.

#### **1. ¿El personal que trabaja de cara al público está capacitado para ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado?**

***El 25 % de los líderes omnicanal planea invertir en la formación y el desarrollo de los empleados que trabajan de cara al público en el próximo año.***

#### **Percepciones de Jason Schiess, director de comercio electrónico global de Stokke AS**

Stokke es un fabricante noruego de muebles y accesorios infantiles que distribuye sus productos globalmente a través de minoristas seleccionados en cerca de 50 países.

#### **Capacitación del personal de tienda**

Un elemento esencial para el éxito de una estrategia omnicanal es garantizar que toda la organización comprenda la importancia de la estrategia y la apoye. Para el personal de tienda, es importante que la estrategia incluya funciones claras, que se le faculte para ejecutarlas y que se le recompense en consecuencia. Jason Schiess representa estos valores:

*"Creo que la capacitación de los empleados de tienda es muy importante, y es necesario asegurarse de que se tiene en cuenta la naturaleza compleja de las comisiones. He visto fracasar muchos proyectos omnicanal porque los empleados de tienda no reciben comisiones ¿por qué querrían vender si no tienen incentivos?"*

Los conflictos de canal son fáciles de resolver siempre que se hayan establecido las funciones y los incentivos de manera integrada para asegurar la alineación entre los diferentes departamentos y canales, según Schiess.

*"El servicio es muy importante: al entrar a una tienda, esperamos que el personal pueda ayudarnos, por ejemplo, si buscamos un accesorio para un producto determinado y no está disponible pero el personal puede pedirlo online y que se nos envíe. Esto no deja de ser una venta pero, además, es un servicio".*

Por lo que respecta al servicio de atención al cliente, Schiess reconoce que puede ser difícil encontrar personal orientado al servicio, pero facilitar a los empleados las herramientas adecuadas les permitirá ofrecer el nivel de servicio que los clientes esperan recibir: *"Disponer de esas herramientas para ayudar a que los nuevos empleados pronto se conviertan en expertos es muy importante"*, afirma.

## 2. ¿Cómo hace el seguimiento de los constantes cambios en las expectativas de los consumidores?

**El 31 % de los líderes omnicanal invertirá en información del consumidor durante el próximo año.**

### Caso práctico | Deckers Brands

Deckers, empresa global dedicada al calzado, la ropa y los accesorios, vende sus productos en más de 50 países a través de grandes almacenes y tiendas especializadas seleccionados, tiendas propias y tiendas minoristas asociadas y tiendas online seleccionadas, incluidos los sitios web de la compañía.

### Recopilación de información sobre las necesidades y expectativas de los clientes

La capacidad de capturar datos sobre los consumidores y convertirlos en información útil es un aspecto importante para ofrecer una experiencia omnicanal óptima y satisfacer las expectativas de los clientes, que cambian constantemente. David Williams confirma esta idea:

*"Con vistas al futuro, los minoristas y las marcas tendrán que aprovechar mejor los datos de los consumidores; esa será la clave del éxito. Los datos de los clientes ofrecen información a todas las áreas del negocio sobre las oportunidades de crecimiento potenciales con respecto a nuevos productos y tipos de consumidores".*

Hace unos años, Deckers llevó a cabo una gran transformación con el fin de otorgar a sus clientes una posición central dentro de la organización, independientemente del canal. Un elemento que facilitó el cambio fue la utilización de datos y conocimientos, que pueden tener cualquier origen, tanto interno como externo a la organización:

*"¿Qué se puede aprender de los consumidores? ¿Qué se puede aprender de los empleados? ¿Cómo sacar el máximo partido de la información? ¿Cómo aprovechar esos tres pilares para cambiar realmente el negocio? Si se saca más partido de las interacciones del personal y los consumidores, surgirán sin duda más oportunidades para ir un paso por delante de la competencia".*

Por supuesto, tras la aparición del RGPD, han surgido ciertas preocupaciones relacionadas con la captura de los datos de los clientes pero, según David Williams, los desafíos que plantea el reglamento se pueden superar fácilmente.

*"El RGPD no nos ha obligado a que modifiquemos nuestra estrategia, simplemente tenemos que ser muy cautos con lo que implica. Dada la proliferación de nuevas legislaciones, con el tiempo nos terminamos acostumbrando y es realmente importante estar al tanto de ellas para garantizar que se está al día en todo momento. El objetivo de la recopilación de datos de los clientes no es espiarles, sino intentar ofrecerles la mejor experiencia de marca posible, una experiencia personalizada. Eso no ha cambiado".*



### 3. ¿Qué está haciendo para atraer a los clientes a su tienda?

**Los sitios web propios de la empresa, las tiendas físicas y los socios son los tres canales más habituales que utilizan los minoristas europeos, según los resultados de la encuesta.**

#### Caso práctico | Tendam (anteriormente conocido como Grupo Cortefiel)

Tendam es una empresa minorista española del sector de la moda que opera en más de 90 mercados a través de 1300 tiendas, 700 franquicias y 2000 puntos de venta.

#### Digitalización de la tienda

Un claro punto de vista sobre la evolución del entorno del retail define la estrategia omnicanal de Tendam: la necesidad de fortalecer el negocio online y físico.

*"Los consumidores compran cada vez más online, pero quienes compran online y en tienda, compran más", afirman Almudena Cárdenas y Pedro Esquivias de Tendam.*

Se piensa que los compradores omnicanal gastan más porque compran con más frecuencia, por lo que Tendam ha digitalizado algunas de sus tiendas siguiendo un enfoque basado en el cliente:

*"Una de las prioridades sobre la que estamos trabajando es ensayar en determinadas tiendas la adopción de un enfoque omnicanal. Queremos averiguar cómo podemos equipar a nuestro personal de la tienda con herramientas omnicanal para sacar partido de todo lo que hemos logrado con nuestra plataforma de comercio electrónico, para permitirles interactuar más con los clientes, por ejemplo, para ofrecerles más información sobre un producto", añaden Cárdenas y Esquivias.*

Esto permite al personal de la tienda ofrecer un servicio de atención al cliente mejor y más personalizado, una estrategia que, en definitiva, está dirigida a reforzar las relaciones con los clientes.

*"Fortalecer la conexión entre la tienda física y el negocio de comercio electrónico tiene un potencial enorme y nos ofrece una ventaja competitiva sobre las empresas que solo operan online, que no pueden ofrecer muchas de las cosas que nosotros proporcionamos en nuestras tiendas físicas. El futuro es una tienda que combine los negocios digitales y cara a cara".*

Todo esto se debe, en parte, a la necesidad de inmediatez que caracteriza al actual comprador online: *"Los clientes quieren recibir sus productos inmediatamente y creo que esto es algo que va a evolucionar bastante", opinan Cárdenas y Esquivias.*

### Metodología

Este informe se basa en una encuesta realizada a 470 ejecutivos del retail y fabricantes de marca (B2B y B2C) en diversos segmentos del sector del retail (excepto comestibles) en siete regiones europeas (Alemania, España, Francia, Italia, Países Bajos, Reino Unido y los países nórdicos, que incluyen Dinamarca, Noruega y Suecia). La encuesta se realizó en agosto de 2019.

Se identificaron como "líderes" los encuestados de compañías con una avanzada implementación de su estrategia omnicanal: aquellos que indicaron que su empresa había implementado todas (13) las principales capacidades omnicanal incluidas en la pregunta "¿Cuál de las siguientes capacidades omnicanal tiene su empresa actualmente?" y cuyas empresas han tenido un crecimiento en la facturación de al menos el 4 % en el último año fiscal.

Los datos de la encuesta del estudio de Salesforce citados en *Introducción: Los compradores europeos demandan experiencias omnicanal* se extrajeron del informe de Salesforce *Estado del cliente conectado, 3ª edición (2019)*. Estas son las preguntas realizadas: "He utilizado varios métodos de comunicación para iniciar y completar una sola transacción (por ejemplo, la búsqueda de productos online y su compra en la tienda)". Alrededor del 67 % de los encuestados en Europa (Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, Reino Unido y Suiza) respondió lo siguiente: "No haré negocios con una empresa si no puedo usar mi método preferido de comunicación". Alrededor del 40 % de los encuestados en Europa (Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, Reino Unido y Suiza) indicó estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo".

La encuesta también cita datos extraídos del índice de compras de Salesforce del primer trimestre de 2019.

---

**Deborah Weinswig, CPA**

CEO y fundadora

Coresight Research

Nueva York: 917 655 6790

Hong Kong: 852 6119 1779

China: 86 186 1420 3016

deborahweinswig@coresight.com

---

**Hong Kong:**

2/F, LiFung Tower

888 Cheung Sha Wan Road, Kowloon

**Londres:**

242-246 Marylebone Road

Londres, NW1 6JQ

**Mangaluru (India):**

K-Tech Innovation Hub

3<sup>rd</sup> Floor, Plama Center, Bejai Kapikad Road

Mangaluru 575004

**Nueva York:**1359 Broadway, 18<sup>th</sup> Floor

Nueva York, NY 10018

**Shanghai:**

627 Huaihai Middle Road

Huangpu District

Shanghai 200000

**Coresight.com**