

GANAR CLIENTES ONLINE

LECCIONES DEL MERCADO DE DISTRIBUCIÓN ALEMÁN



GANAR CLIENTES ONLINE

LECCIONES DEL MERCADO DE DISTRIBUCIÓN ALEMÁN

En el mundo de la distribución online, ganar clientes es lo más importante. A pesar de que los costes fijos son reducidos, la fuerte competencia en precios exige grandes volúmenes para obtener beneficios. Los clientes pueden fácilmente comparar y acceder a las mejores ofertas de los productos que desean, por lo que no sirve de mucho ser su segunda opción.

Pero, ¿quiénes son los ganadores a día de hoy y cómo puede asegurarse de que su empresa ocupe un puesto relevante en el futuro? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes respecto a lo que usted y sus competidores ofrecen? Y, ¿cómo ven los clientes a los distribuidores multicanal en comparación a los que operan exclusivamente en Internet?

Este artículo analiza cómo la herramienta de elaboración de Mapas de Percepción del Cliente de Oliver Wyman (Customer Perception Mapping) identifica a los ganadores y a los perdedores y de qué forma puede usarse dicho Mapa de Percepción del Cliente como punto de partida para elaborar una propuesta que permita ganar clientes online.

COMPRENDER LO QUE LOS CLIENTES PIENSAN REALMENTE

Limitarse a preguntar a los clientes cuál es su nivel de satisfacción no sirve para entender por qué compran o donde lo hacen. Además, no permite realizar comparaciones significativas entre todos los competidores, puesto que cada cliente está más familiarizado con unos distribuidores que con otros.

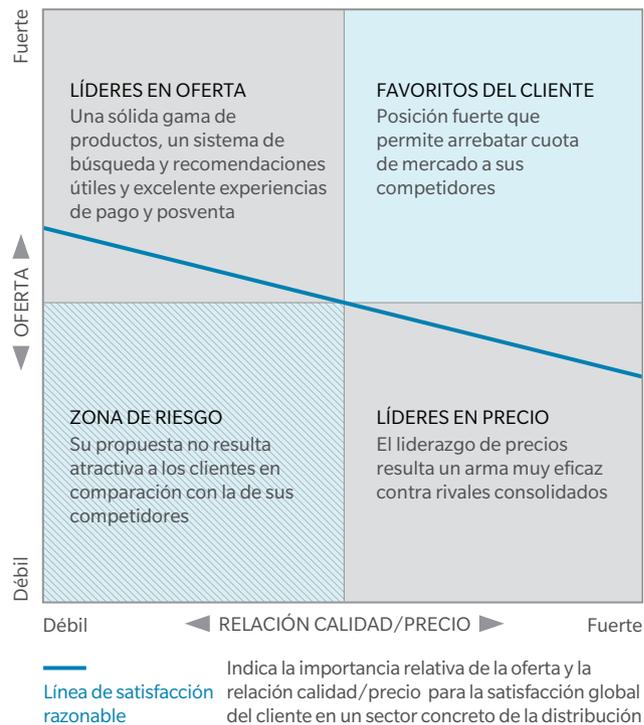
Para resolver este problema, hemos desarrollado una metodología denominada Mapas de Percepción del Cliente.

Para elaborar dichos Mapas, pedimos a miles de clientes que realicen comparaciones directas y detalladas entre distintos retailers valorando decenas de atributos que afectan a la experiencia de compra. El diseño de la encuesta nos permite cotejar lo que los clientes dicen sobre los distintos retailers y su elección del lugar de compra, de forma que podemos medir con precisión la percepción que tienen los clientes de cada empresa.

Los Mapas de Percepción del Cliente evalúan la satisfacción del cliente sobre dos aspectos fundamentales e independientes: la oferta y la relación calidad/precio. En la práctica, resume la propuesta comercial a dos elementos: «lo que los clientes obtienen» y «cuánto les cuesta». Para cualquier mercado de distribución dado, estas dos medidas pueden presentarse en un único Mapa de Percepción del Cliente que permite comprobar cómo perciben los clientes a cada uno de los actores de cada mercado (véase el gráfico 1).

A lo largo de la última década hemos utilizado este método en diversos mercados de distribución tradicional y diferentes geografías. Hemos llegado a la conclusión de que los resultados que la herramienta genera constituyen un buen indicador de los futuros resultados financieros.

Gráfico 1: Interpretación de un Mapa de Percepción del Cliente



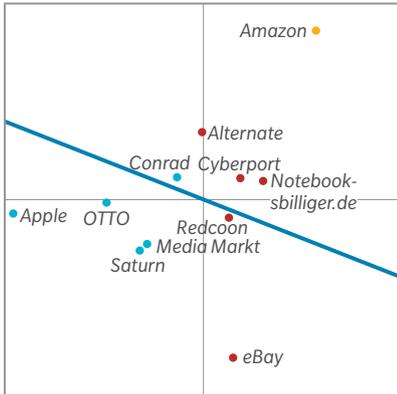
UTILIZACIÓN DE LOS MAPAS DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE PARA GENERAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

Los Mapas de Percepción del Cliente del gráfico 2 dan una panorámica general de la distribución online en Alemania. Estos mapas, identifican los negocios que cuentan con una propuesta capaz de ganar clientes y aquellos que tienen mayor riesgo de perder cuota de mercado. Un análisis más detallado de las respuestas dadas por los clientes y que están incluidas en este conjunto de datos, nos permite identificar tres conclusiones estratégicas comunes que son válidas para cualquier país o región.

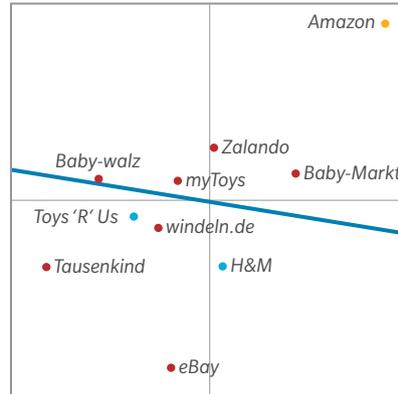
- 1 Existen áreas donde Amazon no es tan potente y otros retailers pueden obtener una ventaja competitiva
- 2 Trasladar la batalla a la experiencia de compra
- 3 Los retailers tradicionales que son líderes en su categoría deben mejorar su propuesta en Internet

Gráfico 2: Mapas de Percepción del Cliente de los distintos sectores de distribución en Alemania

ELECTRÓNICA



ARTÍCULOS PARA BEBÉS Y NIÑOS



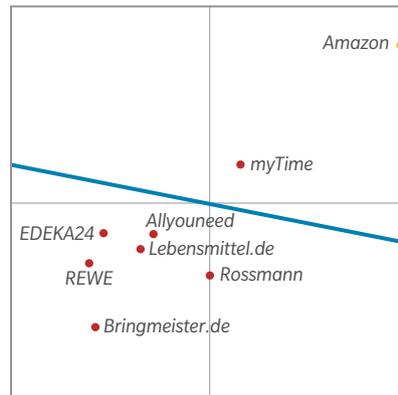
CONFECCIÓN Y CALZADO



VENTAS GENERALES Y MERCADOS VIRTUALES



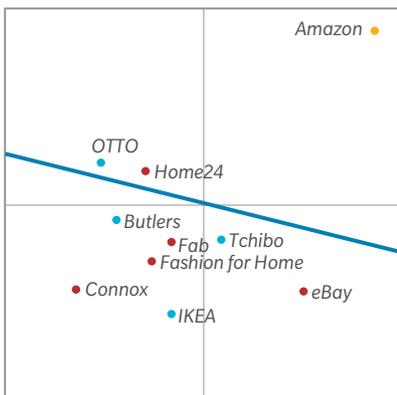
ALIMENTACIÓN



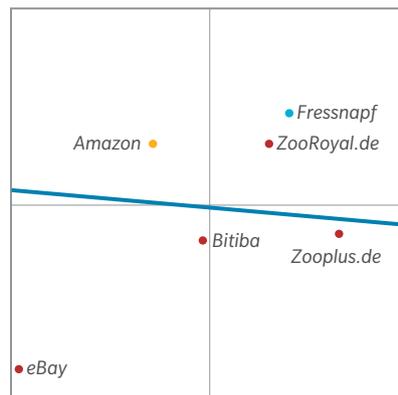
SALUD Y BELLEZA



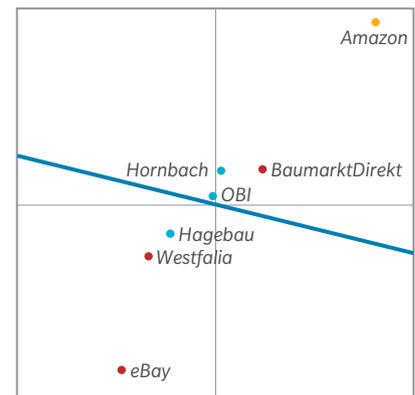
MUEBLES Y DECORACIÓN



ALIMENTOS PARA MASCOTAS



BRICOLAJE



Empresa de distribución exclusiva de Internet



Empresa de distribución multicanal

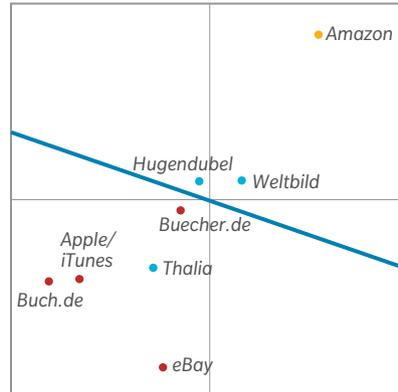


Amazon

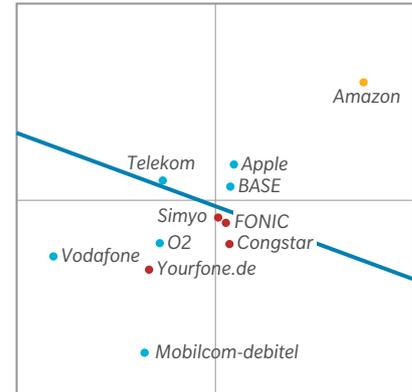
CLUBES DE COMPRAS



LIBROS



MÓVILES



CONCLUSIÓN 1 Existen áreas donde Amazon no es tan potente y otros retailers pueden obtener una ventaja competitiva

Amazon obtiene puntuaciones elevadas en los 12 sectores analizados que se representan en el gráfico 2, siendo el favorito de los clientes en diez de ellos. Las únicas excepciones son confección y calzado y alimentos para mascotas. Dos sectores en los que Amazon se sitúa por detrás del líder de la categoría en el cómputo global y

no logra pasar de la tercera posición ni en oferta ni en relación calidad/precio.

De hecho, aunque la propuesta de Amazon es fuerte en términos generales, existen cuatro ámbitos concretos en los que muestra cierta vulnerabilidad (véase el gráfico 3).

Gráfico 3: Ámbitos en los que otros retailers podrían ganar a Amazon la batalla online por el cliente

RELACION CALIDAD/PRECIO

El punto débil más destacado de Amazon es el reducido número de promociones que lleva a cabo. Una circunstancia que refleja la menor agresividad con la que aborda actualmente los precios y los descuentos. Amazon obtiene puntuaciones bajas en este aspecto en todos los sectores, incluso en aquellos en los que su puntuación en otros aspectos de la relación calidad/precio es elevada. Parece evidente que los clientes se han percatado de esta evolución, aunque está por ver si esto será suficiente para causarle daños significativos en el futuro.

Por lo general, la amplia gama de productos es la baza más importante de Amazon. Pero en ocasiones, esta gama es superada como mínimo por un competidor que ofrece una mejor gama de productos premium. Aunque la diferencia percibida es realmente pequeña, al igual que con el descubrimiento y selección de productos, una empresa especializada podría tener una ventaja significativa con una propuesta específica y bien adaptada.

GAMA

DESCUBRIMIENTO Y SELECCIÓN DE PRODUCTOS

Los especialistas en un producto o tipo de productos superan con frecuencia a Amazon en determinados aspectos: asesoramiento especializado, filtros por tipo de producto y la utilidad de las fotografías y los vídeos facilitados. Esto es especialmente relevante en categorías en las que las decisiones de compra son más emocionales o subjetivas: confección y calzado, mobiliario y decoración, artículos para bebés y niños y, en menor medida, en los artículos de belleza y alimentación para mascotas. Éste es uno de los ámbitos en los que la amplitud de la gama de Amazon podría jugar en su contra, ya que es posible que una tienda online especializada pueda prestar un mejor servicio en sectores en los que la búsqueda de productos es compleja.

Como cabría esperar, este elemento suele ser una de las bazas de Amazon, teniendo en cuenta su servicio premium y la importancia que otorga a la excelencia logística. Con todo, se observa cierta debilidad en parámetros como la comodidad de la recogida y las devoluciones, así como en el servicio al cliente.

EXPERIENCIA DE COMPRA Y POSVENTA



CONCLUSIÓN 2 || Trasladar la batalla a la experiencia de compra

En la distribución online, la ubicación de la empresa es irrelevante, la transparencia de precios es prácticamente perfecta y los retailers pueden ofrecer una extensa gama de productos. Estas características que en la distribución tradicional podrían haber tenido una importancia marginal otorgan una ventaja clara a los operadores en Internet. De igual modo, las tres áreas que se citan a continuación son también mucho más determinantes para la satisfacción del cliente en las compras online que en la distribución tradicional:

- Facilidad de uso
- Recomendaciones de productos
- Experiencia de pago

Navegar por una aplicación o una página web no es lo mismo que examinar los productos en una tienda física, y a menudo los clientes buscan más asesoramiento. Esto supone que ofrecer precios más bajos o una gama de productos más extensa (algo que probablemente no podrá hacer) no es suficiente para ganar en la venta online. En lugar de ello, los retailers —sobre todo los multicanal— deben sacar partido de otras fuentes que puedan generar una ventaja competitiva (esto se detalla en el artículo *Cambiar las reglas: modelos viables para el comercio electrónico*).

CONCLUSIÓN 3 || Los retailers que son líderes en su categoría deben mejorar su propuesta en Internet

En general, los clientes tienen la percepción de que los retailers tradicionales líderes de una categoría son inferiores a sus rivales *online* de más reciente creación. Las diferencias entre retailers varían entre sectores y entre empresas, pero en general la falta de competitividad se puede clasificar en tres categorías:

1. Falta de escala

Afecta normalmente a la gama de productos, las reseñas de productos y las recomendaciones a través de medios tecnológicos

2. Falta de agresividad comercial

Patente en los gastos de envío a domicilio, la política de devoluciones y los precios

3. Falta de excelencia

Cuando una empresa se queda atrás en el desarrollo de ciertos aspectos digitales, como la muestra de producto, la facilidad de uso de la tienda o las opciones de filtros.

Los distribuidores tradicionales tienen que incrementar rápidamente el atractivo de su oferta; en caso contrario, se arriesgan a verse expulsados del mercado por líderes sectoriales que gozan de ventajas de escala que no sólo les permite reducir sus costes, sino que también les permiten poner a disposición de los clientes una oferta de mayor calidad. En la distribución online, las ventajas de economía de escala adoptan diversas formas, lo que agrava la principal característica definitoria del mercado, a saber, que el ganador se lo lleva todo:

- Resulta más rentable invertir en una experiencia digital de máxima calidad
- Los macrodatos o *big data* son cruciales para ayudar al cliente en el descubrimiento y la selección de productos
- Los aspectos de la red online en cuanto a opiniones sobre productos, las reseñas y las recomendaciones deben tenerse en cuenta.

OBSERVACIONES FINALES

En lo que respecta a las percepciones de los clientes, resulta evidente que, en Alemania, Amazon disfruta de una amplia ventaja sobre casi todos los demás negocios de distribución en la práctica totalidad de mercados, y es probable que esta situación se repita en muchos otros países. Su única debilidad manifiesta, se da en situaciones en las que la decisión de compra es especialmente compleja. Situaciones, en las que un retailer especializado puede ofrecer una propuesta más atractiva gracias a una experiencia de compra adaptada al cliente y una oferta más amplia de productos de alta gama. De hecho, la importancia de las recomendaciones, de la facilidad de uso y del servicio como armas competitivas probablemente propiciará un incremento de la especialización tanto en la distribución exclusiva online como en la distribución multicanal a lo largo de los próximos años, generando quizás algunas oportunidades de crecimiento significativas.

Más allá de esto, la percepción de los clientes sobre los distintos retailers online tiene consecuencias de gran calado para los retailers tradicionales consolidados.

En la actualidad, estos últimos reciben peores calificaciones que las que los clientes otorgan a empresas más jóvenes dedicadas exclusivamente al comercio electrónico; por ello, para competir con éxito en Internet, tendrán que aumentar notablemente su apuesta. Y esto, no sólo significa competir más agresivamente en los factores tradicionales (el precio y la gama de productos), ya que la facilidad de uso y la experiencia de compra tienen un peso igualmente sustancial para los clientes a la hora de elegir dónde compran en Internet.

Algunos de los puntos débiles de los retailers tradicionales son consecuencia de decisiones deliberadas de no invertir, que tienen como fin proteger los márgenes y sobrevivir con la falta de competitividad resultante. Es comprensible que este enfoque resulte tentador desde una perspectiva cortoplacista —y ciertamente en algunos casos cualquier otra cosa podría ser inasumible. Sin embargo, a largo plazo puede infligir una herida mortal a la capacidad para competir online.

Aunque Amazon es el favorito de los clientes en más del **80%** de las categorías de compra online, presenta ciertas vulnerabilidades que un retailer inteligente podría aprovechar



ABOUT OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader

bernard.demeure@oliverwyman.com

+33 145 023 209

MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader

matthew.hamory@oliverwyman.com

+1 617 424 32 54

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 207 852 77 73

JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader

joel.rampoldt@oliverwyman.com

+1 212 345 82 37

SIRKO SIEMSSSEN

Central European Retail Practice Leader

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 89 939 49 574

Copyright © 2015 Oliver Wyman. All rights reserved.