

PREPARÁNDOSE PARA EL ÉXITO EN EL

# MUNDO DE LAS VENTAS MINORISTAS OMNISCANAL



## CONTENIDO

- 01 Resumen ejecutivo
- 02 ¿Qué tan preparado está el mercado en línea en América Latina?
- 03 Lecciones de los mercados desarrollados
- 04 ¿Qué son las ventas minoristas omnicanal?
- 05 Motivación de la participación de los consumidores a través de medios digitales
- 06 Alcance efectivo en línea
- 07 Experiencia omnicanal de los consumidores
- 08 Modelos operativos para el comercio electrónico
- 09 Requisitos tecnológicos para el comercio electrónico
- 10 Organizaciones omnicanal
- 11 Hacer rentables los productos de consumo diario omnicanal



## RESUMEN EJECUTIVO

**En los mercados desarrollados, las ventas minoristas están pasando por una transformación fundamental como nunca antes, motivada particularmente por el cambio digital.**

En América Latina, donde los consumidores están empezando a cambiar<sup>1</sup>, el comercio electrónico está apenas en pañales. Algunos países de América Latina parecen más dispuestos que otros para un cambio a lo digital (Chile, Brasil y Argentina, en particular, mientras que la disposición de los consumidores en México podría ser una barrera) y el resto de la región no se queda muy atrás. Esto significa que las cadenas de supermercados deberán considerar adoptar lo digital o enfrentarse a una disrupción de su modelo de negocios central. Este informe explica los factores clave para el éxito.

En los supermercados online más desarrollados del mundo (Reino Unido y Francia), el mercado ha crecido con rapidez y ve ahora nuevos participantes que están cambiando las reglas del juego (p. ej. Amazon Fresh/Prime Now, Hello Fresh, etc.). Esto está incitando a los participantes ya existentes para mejorar sus propuestas y tratar de crear puntos de diferencia. Un factor clave en su pensamiento es cómo volverse de verdad omnicanal: cómo aprovechar mejor los activos físicos ya existentes para competir con efectividad y darle una propuesta ganadora a los consumidores.

La mayoría de los minoristas están optando por una presencia transaccional en línea, pero un modelo de ventas de compras digital podría funcionar para los mercados menos desarrollados (como un paso importante para eventualmente ser transaccionales).

Los medios digitales brindan a los minoristas una mejor oportunidad que antes para involucrarse con los consumidores. La dificultad reside en construir rápidamente la capacidad para usar los canales digitales de manera correcta; esto por lo regular requiere la contratación de habilidades fuera del negocio tradicional y aprovechar las relaciones con agencias tercerizadas.

Nota: <sup>1</sup> Ver el informe anterior del Consejo Latinoamericano de Investigación de Ventas Minoristas de Coca-Cola

## RESUMEN EJECUTIVO

**La misión de la mayoría de los consumidores cuando compran online es sustituir la misión de "comprar todo lo que necesitan" que solían hacer en la tienda.**

Con esto en mente, se recomienda poner en línea la gama completa de productos. La extensión de la gama se puede hacer en el futuro, pero el enfoque a corto plazo es proporcionar a los consumidores los artículos que necesitan diariamente. El precio de los productos deberá ser el mismo que los precios en la tienda, si bien, para productos menos populares, podría hacerse el cargo de una prima sobre el precio (en parte para ayudar a la economía de la recolección y el envío). Es necesario invertir continuamente en la experiencia en línea para los consumidores, de manera muy similar a lo que se hace para las tiendas físicas.

Las opciones de envío a domicilio o recolección en tienda que se dan a los consumidores son un campo de batalla clave en los mercados desarrollados. La recolección en tienda tiende a ser una ruta más barata para dar servicio a los consumidores (ya que no se requiere un subsidio como en el envío a domicilio), pero el envío a domicilio podría ser más popular, dependiendo de las expectativas de los consumidores. Hay muchos modelos operativos en uso para cumplir con los pedidos de productos de consumo diario de los consumidores. En nuestra experiencia, el modelo de recoger las mercancías en la tienda es siempre el más barato, en vista de los bajos costos fijos incrementales. Sin embargo, dependiendo del tamaño de la tienda, el volumen o los niveles de servicio, podría tener la necesidad de pasar a una instalación tipo almacén específico para ello.

Los minoristas deberán ser cuidadosos de no invertir de más en estas instalaciones y enfocarse en alcanzar una eficiencia operativa al tiempo que cumplen con la promesa hecha al consumidor.

La tecnología es, naturalmente, un área crucial de enfoque para online y necesita inversiones continuas. No muchas plataformas de nivel medio tienen credenciales extensas en productos de consumo diario, pero hay soluciones todo en uno que se deberán considerar. Conforme crezca el negocio, podría ser necesario considerar a una solución más compleja (ya sea personalizada o comercial).

## RESUMEN EJECUTIVO

**Los negocios tradicionales necesitan invertir en la construcción de la capacidad para operar un negocio omnicanal exitoso, tanto en términos de talento humano con ciertas habilidades y herramientas requeridas.**

Durante los primeros años de tener una operación de comercio electrónico, es muy recomendable mantener al equipo en línea separado del negocio principal, idealmente con una línea jerárquica conectada a un miembro del equipo ejecutivo. Con el tiempo, según el negocio se vuelva más omnicanal, la duplicación de funciones se reducirá conforme los equipos se vayan integrando.

Obtener una utilidad por la venta de productos de consumo diario en línea es difícil, pero posible de lograr. Normalmente, cuando el negocio haya alcanzado una escala suficiente para cubrir los costos fijos. En regiones como América Latina, donde los costos de mano de obra son relativamente bajos, lograr la rentabilidad será diferente que en los países europeos, donde la productividad es el enfoque clave. Naturalmente, se necesita que las operaciones sean eficientes, pero la calidad del servicio debe ser el enfoque primordial para asegurar que los consumidores estén contentos y regresen a comprar otra vez. La asignación de costos es por lo regular un gran punto de discusión para los comercios que venden productos de consumo diario en línea. Lo ideal es que todos los costos se compartan entre las operaciones en línea y las operaciones en tienda, a fin de asegurar que se entienda una verdadera rentabilidad.

Sin embargo, con frecuencia es demasiado complejo llegar a este punto, por lo que se podría usar un modelo más pragmático (p. ej. enfocarse sólo en los costos incrementales). Se necesita un monitoreo constante y el uso de indicadores de desempeño para las operaciones en línea, y los comercios minoristas deberán asegurar que los más altos directivos estén hablando de las operaciones en línea con regularidad, tal y como hacen con las tiendas.

Finalmente, alcanzar la rentabilidad lleva tiempo cuando se empieza desde cero: por lo regular, 5 años, para un modelo de recolección en tienda bien planificado. El equipo directivo debe dar a las operaciones en línea tiempo suficiente para lograr su verdadero potencial y asegurarse de que los consumidores puedan comprar de una manera realmente omnicanal.

**02** ¿Qué tan preparado está el mercado en línea en América Latina?



## AMÉRICA LATINA PRESENTA UN CONJUNTO DE MERCADOS DISTINTIVOS, CADA UNO CON SUS PROPIAS PARTICULARIDADES.

**El tamaño y la forma del mercado latinoamericano dificulta las comparaciones en la región.**

Los países de América Latina representados en este estudio constituyen casi 500 millones de personas (en 2014) y varían en tamaño entre Costa Rica (4,8m) y Brasil con una población de más de 200m de habitantes. Las condiciones económicas varían enormemente en el continente, de la República Dominicana con un PIB per capita de un poco más de US\$13.000<sup>1</sup> a Chile con alrededor de US\$22.000.

El mercado total de los productos de consumo diario se valora en aproximadamente US\$800.000 millones y se mantiene dinámico en la región, con un crecimiento del gasto per capita de 5 % anual, alimentado por el aumento de los estándares de vida y el crecimiento de las clases medias.

El contraste de la riqueza dentro de un país es vasto: el 10 % de las personas en Brasil tiene acceso a más del 40 % del ingreso del país, mientras que el 10 % más pobre recibe solo el 1 % del ingreso. Este contraste en la riqueza dentro de una población lleva a un requisito distinto de tiendas, donde muchas familias de bajos ingresos en América Latina dependen en gran medida de las tiendas tradicionales y necesitan poder comprar productos individuales, en lugar de comprarlos en grandes volúmenes.

Muchos de los países de América Latina han experimentado tanto inestabilidad política como los desafíos resultantes de altos niveles de inflación, lo que lleva a un entorno más turbulento para los comercios minoristas. Esto tiene un efecto considerable en particular en las decisiones de inversión, con un enfoque natural en el horizonte a corto y mediano plazo.

Esta sección explora cómo los mercados latinoamericanos de las ventas minoristas han evolucionado en los años recientes, en particular, respecto a la evolución y modernización de los formatos de tienda, la evolución de los hábitos de consumo y la digitalización del consumidor latinoamericano. El desarrollo de una propuesta de productos de consumo diario omnicanal en cualquiera de estos mercados no sólo requerirá de un profundo entendimiento de los fundamentos del comercio electrónico, sino también de estrategias claras para adaptarse al entorno del mercado local, de acuerdo con las necesidades y expectativas de los consumidores y considerando las particularidades del comercio local.



Fuentes: Equity trust, Forbes, Euromonitor, análisis de Javelin Group  
Nota: <sup>1</sup> Medido a paridad del poder adquisitivo

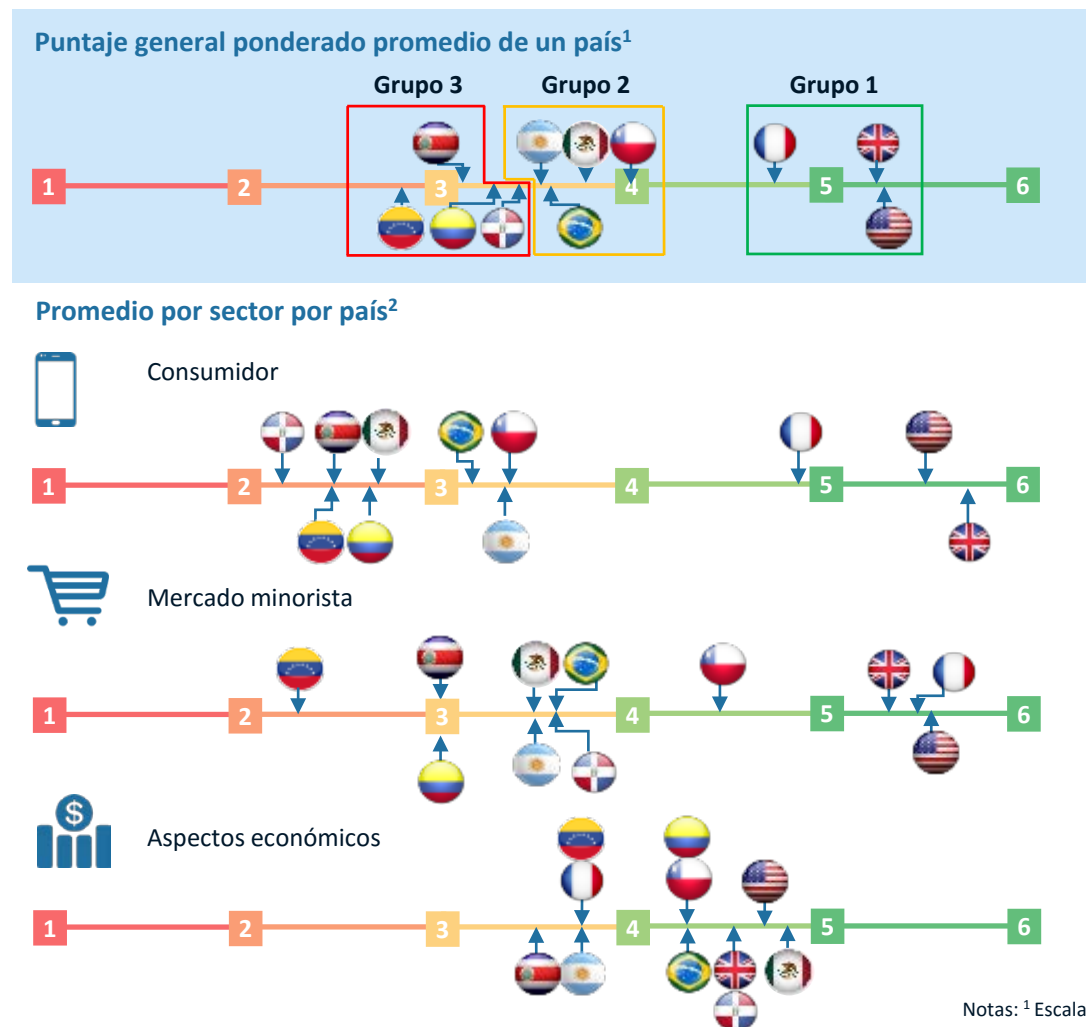
# UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA DISPOSICIÓN PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO

- ▶ La disposición de un país para el comercio electrónico ha sido evaluada con base en los parámetros relacionados con:
  - Consumidores
  - Mercados minoristas
  - Aspectos económicos
- ▶ Todos estos parámetros se evalúan a nivel de país, pero los resultados podrían diferir considerablemente cuando se dividen en distintos segmentos de la población. Los operadores de supermercados regionales podrían querer enfocar su atención en las poblaciones en sus áreas de captación, mientras que los comercios de productos de consumo diario de lujo podrían desear enfocarse en los grupos socioeconómicos más altos de un país.
- ▶ Estos indicadores contribuyen a facilitar la realización del comercio electrónico de productos de consumo diario. Si bien brindan un puntaje general para un país, deberán analizarse en lo individual a fin de entender las particularidades de un país y evaluar el modelo omnicanal más adecuado a desarrollar.



Fuentes: Shaping The Future Of Online Grocery, Consejo Europeo de Investigación de Ventas Minoristas de Coca-Cola; análisis de Javelin Group

## DESEMPEÑO GENERAL POR PAÍS



Como parte del análisis, hemos incluido tres economías desarrolladas fuera de América Latina (EE. UU., Reino Unido y Francia, que forman el Grupo 1), de las cuales las dos primeras cuentan con sectores de venta de productos de consumo diario en línea establecidos desde hace tiempo.

Los resultados muestran que los países del Grupo 1 están considerablemente por delante de sus contrapartes de América Latina, debido en gran parte a los niveles de acceso a Internet, la riqueza de los consumidores y la madurez de la industria de las ventas minoristas de productos de consumo diario en esos países.

En los países de América Latina, hay dos grupos distintivos. Chile, México, Brasil y Argentina parecen ser los más preparados para la venta de productos de consumo diario en línea, si bien la disposición de los consumidores en México podría hacer más lento el proceso.

Los países restantes (Colombia, Venezuela, Costa Rica y República Dominicana) no se quedan tan atrás, lo que podría ilustrar que hay algunas oportunidades para que los comercios minoristas lancen operaciones en línea, si bien es menos probable tener un servicio nacional de amplio alcance. De hecho esta es una pregunta clave a considerar por los comercios minoristas con las ventas de productos de consumo diario en línea: ¿necesitan un servicio nacional o deberán únicamente enfocarse en los centros más urbanos?

Notas: <sup>1</sup> Escala continua <sup>2</sup> Los valores en los segmentos son iguales e independientes de la posición de la bandera  
Fuente: Análisis de Javelin Group

### 03 Lecciones de los mercados desarrollados



## EL NEGOCIO DEL MERCADO DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO ESTÁ CAMBIANDO RÁPIDAMENTE; INNOVACIÓN CONSTANTE Y NUEVAS AMENAZAS

LA AMPLIA GAMA DE NEGOCIOS DIGITALES DE VENTA DE ALIMENTOS EN EL MERCADO ALTERA EL MERCADO TRADICIONAL Y LLEVA A UNA MAYOR COMPETENCIA PARA LOS COMERCIOS MINORISTAS



## LOS MODELOS DISRUPTIVOS DE LOS NUEVOS Y GRANDES PARTICIPANTES ESTÁN ENTRANDO A UN MERCADO YA DE POR SÍ COMPETITIVO

El espacio del comercio electrónico de los productos de consumo diario es sumamente competitivo con nuevas empresas innovadoras que están desarrollando constantemente nuevos modelos de negocio para alterar el mercado actual. Están apareciendo nuevos participantes en el mercado en todo el espectro del espacio de los productos de consumo diario, y muchas empresas están abordando esto desde una gran cantidad de niveles de "disposición de productos". Desde el envío a domicilio de productos de consumo diario hasta cenas preparadas, pasando por enviar al consumidor un chef con los ingredientes para cocinar una comida en su hogar, el mercado está cambiando constantemente.

Este dinamismo reitera la importancia de una clara propuesta única de venta para que las cadenas de supermercados en línea aseguren poder diferenciarse en el mercado. Para los grandes corporativos que decidan operar en línea, la variedad y la propuesta de envío a domicilio serán claves si van a conseguir la tajada del mercado que necesitan para hacer que valga la pena la inversión.

### IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

**Esta es, tal vez, la principal área de preocupación para los comercios minoristas de América Latina, en vista del número de participantes de objeto específico que están entrando al mercado. Incluso tomando a Brasil como un ejemplo de mercado, empresas como Mambo, Pão de Açúcar y eFácil representan amenazas considerables para los comercios minoristas incumbentes.**

**Al considerar su respuesta, los comercios minoristas de América Latina deberán considerar si están dispuestos a renunciar a su participación del mercado con los recién llegados o si tienen que reaccionar con una oferta propia para contrarrestar su impacto.**

#### MODELO DE NEGOCIO 1: CADENA DE SUPERMERCADOS EN LÍNEA



Las empresas que obtienen y venden productos en línea le están haciendo la competencia directamente a los grandes participantes del mercado de los productos de consumo diario. Hay participantes grandes y pequeños en el mercado, desde Amazon Fresh que ofrece una propuesta completa, hasta Riverford Organic Farms, que vende y envía productos de su granja directamente al consumidor.

#### MODELO DE NEGOCIO 2: SERVICIO DE ENVÍO DE "ÚLTIMA MILLA"



Los negocios de servicio de envío de "última milla" crean un vínculo entre los comercios minoristas y el consumidor cuando el comercio no ofrece un servicio de envío. Estos permiten que más cadenas de supermercados realicen operaciones en línea, incrementando la competencia dentro del espacio. Los ejemplos incluyen a Instacart, Google Express, Hubbub y Farm Drop.

#### MODELO DE NEGOCIO 3: CAJAS CON TODO LISTO PARA COCINAR, POR SUSCRIPCIÓN



Un modelo de suscripción que entrega una caja a su casa, con todos los ingredientes en las porciones correctas listas para cocinar, junto con las instrucciones de cómo hacerlo. Esto reduce la necesidad de ir a comprar productos de consumo diario para la cena y puede simplificar considerablemente la vida.

#### MODELO DE NEGOCIOS 4: ENVÍO DE COMIDAS PREPARADAS



¿Sin tiempo para cocinar? ¡No hay problema! Estos negocios le permiten tener la cena con tan solo un clic. Desde la tradicional comida para llevar y los envíos en colaboración con restaurantes, hasta brindarle un chef que lo visite en su casa para cocinar. Hay muchas empresas nuevas que quitan a los consumidores la necesidad de comprar sus productos de consumo diario en línea.

## LOS NUEVOS PARTICIPANTES DEL MERCADO CREAN UNA AMENAZA NUEVA PARA LOS COMERCIOS MINORISTAS MUNDIALES, P. EJ. INSTACART Y AMAZON



- ▶ La propuesta de envíos de Instacart puede aprovechar la creciente demanda de los consumidores para los servicios hiperconvenientes
- ▶ El antecedente de las nuevas empresas permitió que el modelo de productos de consumo diario en línea innovador floreciera y elimina la complejidad del suministro de mercancías.
- ▶ El mayor historial financiero de Instacart implica que puede buscar la obtención de una rápida expansión geográfica sin enfocarse en la rentabilidad; inversión directa reciente de Whole Foods
- ▶ Representa tanto una amenaza como una oportunidad para los comercios minoristas



- ▶ Amazon ya vende a una gran parte de los consumidores de las ventas minoristas con su propuesta general de mercancías.
- ▶ Amazon ya cuenta con una infraestructura mayor de comercio electrónico (tecnología y logística).
- ▶ Amazon puede dedicarse al mercado de los productos de consumo diario en múltiples países y está dispuesto a hacerlo, a pesar de las preocupaciones de rentabilidad en el corto y largo plazo.
- ▶ Puede que la red no sea un modelo nacional, más enfocado en la zona urbana
- ▶ Puede representar también una oportunidad para que los comercios minoristas suministren productos o usen los canales de ventas de PrimeNow

- ▶ Ambas empresas tienen **grandes recursos financieros** y **pocas preocupaciones por la rentabilidad en el corto plazo**



- ▶ Ambas propuestas de oferta están enfocadas en **satisfacer las necesidades del consumidor** que ningún otro comercio minorista abarque de verdad en la actualidad



- ▶ Las dos están **cambiando las percepciones y expectativas del consumidor**



**Estos dos participantes están fundamentalmente cambiando el panorama competitivo para los comercios minoristas tradicionales de EE. UU.**

## LAS PROPUESTAS EN TODOS LOS CANALES ESTÁN EVOLUCIONANDO CON RAPIDEZ ANTE ESAS AMENAZAS



### PROPUESTAS DE ENVÍO

Opción de entrega **el mismo día**

Uso cada vez mayor de la propuesta **dar clic y recoger en tienda**, incluyendo las ofertas de entrega mismo día

Las tiendas de productos de consumo diario ofrecen **el envío ilimitado** de paquetes por una cuota fija

Uso cada vez mayor de **la recolección “en el auto”** en Francia



### FORMATOS DE TIENDA CAMBIANTES

**Las tiendas de conveniencia/a proximidad** están ganando importancia, conforme los compradores quieren más tiendas de mejor calidad y nivel superior

**Un impacto cada vez mayor de las tiendas de descuentos** (en particular en el Reino Unido) donde Aldi & Lidl están ganando una importante participación de mercado

**Reducción en la demanda de hipermercados**



### LA PROPUESTA DE PRODUCTOS CAMBIA

**La popularidad del envío de cajas de recetas** crece debido a su conveniencia

**Los servicios de envío de los restaurantes** están creando competencia adicional en el espacio de los comestibles

**Las tiendas de productos de consumo diario en línea** están entrando al mercado para competir con las **tiendas tradicionales de productos de consumo diario** p. ej. Amazon Fresh

Creciente gama de propuestas de productos de consumo diario

#### 04 ¿Qué son las ventas minoristas omnicanal?



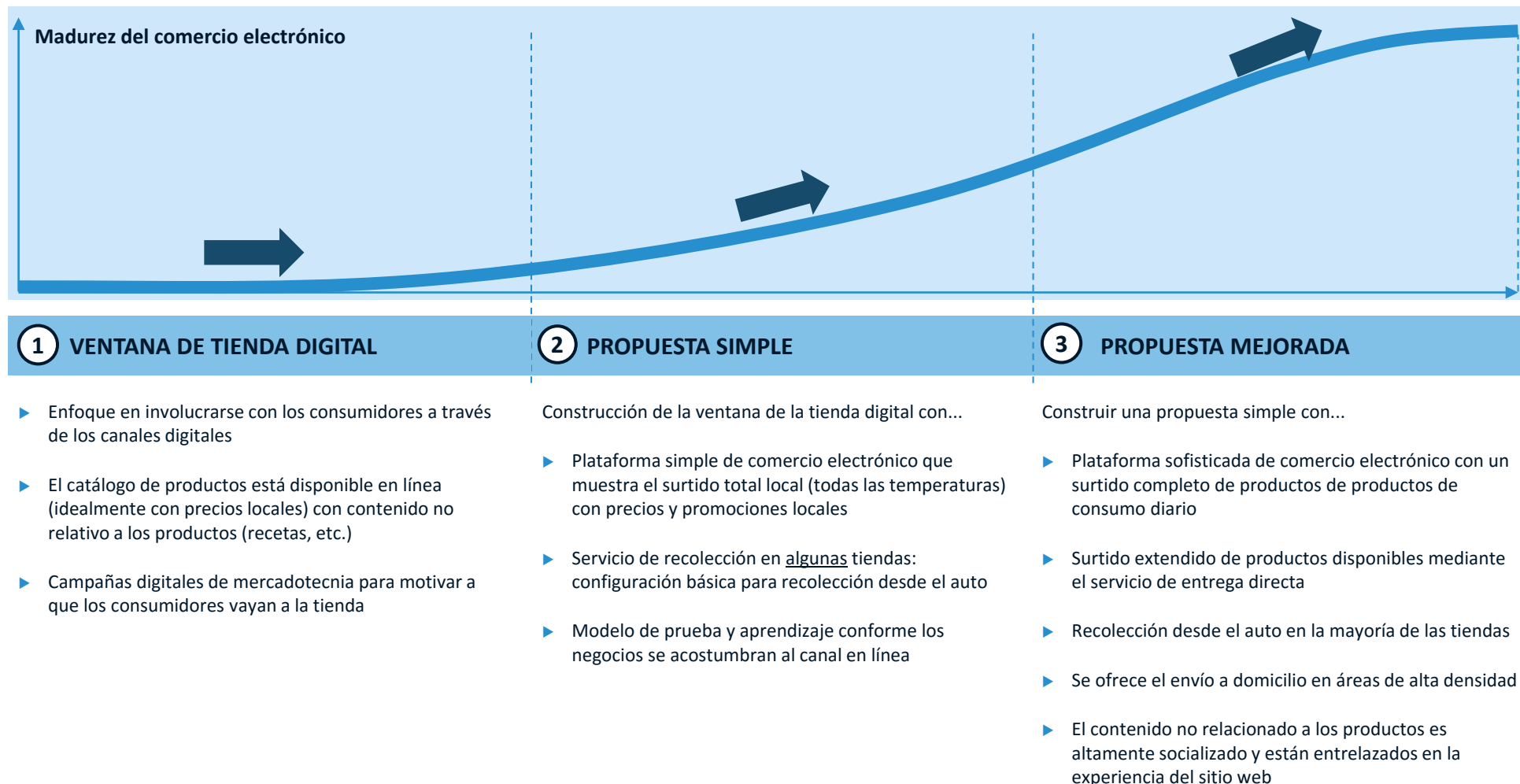
“

Las ventas minoristas omnicanal buscan permitir que un consumidor **se mueva a la perfección entre canales** para comprar lo que sea, cuando quiera, como sea y dondequiera

”



## LOS SUPERMERCADOS MINORISTAS DEBERÁN SELECCIONAR UN PUNTO DE INICIO Y EVOLUCIONAR SU PROPUESTA CON EL TIEMPO



## SE DEBERÁN DESARROLLAR PROPUESTAS PARA QUE LOS ELEMENTOS SEAN CONSISTENTES CON LA ACTIVIDAD COMERCIAL PRINCIPAL

|                                                                                                                                     | 1 VENTANA DE TIENDA DIGITAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2 PROPUESTA SIMPLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3 PROPUESTA MEJORADA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objeto de la inversión</b>                                                                                                       | Respaldo de los negocios de la tienda existente vía digital, creando conciencia de marca                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ofrece a los consumidores una solución básica en línea; se mantiene competitivo sin una inversión grande                                                                                                                                                                                                                    | Crea una mayor experiencia del consumidor; ingresos adicionales + participación de mercado                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Propuesta en línea para consumidores</b>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El catálogo de productos está disponible en línea (con precios locales) con contenido no relativo a los productos</li> <li>▶ Campañas digitales de mercadotecnia para motivar a que los consumidores vayan a la tienda (p. ej. por temporadas)</li> <li>▶ [se usan terceros para los servicios de envío]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plataforma simple de comercio electrónico con surtido completo de la tienda (precios y promociones locales)</li> <li>▶ Servicio de recolección en algunas tiendas, pero no todas</li> <li>▶ Mercadotecnia en línea más sofisticada</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plataforma sofisticada de comercio electrónico con un surtido completo o extendido de productos</li> <li>▶ Con oferta de recolección desde el auto y envío a domicilio</li> <li>▶ El contenido no relacionado a los productos es altamente socializado y están entrelazados con la experiencia del sitio web</li> </ul> |
| <b>Beneficios para los comercios minoristas</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Establece una presencia digital, mejora la marca y conecta a los compradores con la tienda, mejorando su experiencia existente</li> <li>▶ Sólo necesita un equipo relativamente pequeño para operar</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Algunas ventas incrementales de la operación en línea</li> <li>▶ Soporte a las tiendas con ventas adicionales (p. ej. el efecto halo) y mejores datos de inventarios</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ventas incrementales (en línea y en tienda)</li> <li>▶ Presencia digital completa para aprovechar una base de consumidores más leal</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| <b>Riesgos para los comercios minoristas</b><br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ No satisface las necesidades de los consumidores en cuanto a la comodidad de comprar en línea</li> <li>▶ Riesgo de perder ventas ante los competidores que ofrecen productos de consumo diario en línea</li> <li>▶ Inversión sobre el rendimiento difícil de rastrear</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Puede estar restringido en términos de la propuesta y la experiencia del consumidor</li> <li>▶ El negocio puede tener dificultades para escalar sin una inversión considerable adicional</li> <li>▶ Riesgo potencial si los competidores hacen propuestas más avanzadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se necesita una inversión inicial considerable</li> <li>▶ Requiere un equipo grande para construir, operar y mejorar constantemente la propuesta y su ejecución</li> <li>▶ La complejidad de los sistemas tecnológicos y los requisitos operativos presenta un riesgo para el negocio</li> </ul>                        |
| <b>Justificación general</b>                                                                                                        | Buena manera de ofrecer y aprender sobre la experiencia digital antes de invertir más                                                                                                                                                                                                                                                                        | Buena opción para "probar y aprender" antes de una inversión mayor en plataforma                                                                                                                                                                                                                                            | La mejor opción si se está enfrentando una base de amenaza por parte de la competencia en línea y en tiendas físicas                                                                                                                                                                                                                                             |

Fuentes: Sitios web de empresas, investigación y análisis de Javelin Group

## EN UN MERCADO SIN UNA ACTIVIDAD CONSIDERABLE EN LÍNEA PARA LOS PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO, ¿ES MEJOR SER EL PRIMERO O EL QUE SIGUE?

### ¿EL QUE HACE EL PRIMER MOVIMIENTO?



#### Ventajas

- ▶ Puede dictar las "reglas del juego"
- ▶ Aprendizaje considerable
- ▶ Obtener acceso a los "adoptadores tempranos"
- ▶ Beneficios de la marca

#### Desventajas

- ▶ Necesita invertir más dinero para educar a los consumidores
- ▶ Falta de talento con conocimiento digital
- ▶ Necesita mantener la agilidad
- ▶ Riesgo de distracción

**TESCO**

Tesco lanzó el servicio de compras en línea en 1997. Ahora es el proveedor más grande del mundo de compras de productos de consumo diario para envío al hogar con ventas de c.\$5 mil millones en línea

### ¿EL SEGUNDO MÁS RÁPIDO?



#### Ventajas

- ▶ Requiere una inversión menor pues los consumidores están educados y el talento ya está disponible
- ▶ Aprende de quien hizo el primer movimiento
- ▶ Se concentra en otras áreas de negocio

#### Desventajas

- ▶ Puede perder consumidores ante una oportunidad de nuevos canales o pérdida de ventas
- ▶ La marca en lo general se puede ver afectada

**E.Leclerc**

Leclerc lanzó su servicio de productos de consumo diario en línea en 2004 después de Auchan, ahora es el participante más grande en Francia, tras haber empezado lento y luego redoblar esfuerzos después de aprender de las lecciones de los demás

### ¿MÁS LENTO QUE EL SEGUNDO?



#### Ventajas

- ▶ Menos errores iniciales
- ▶ Puede ser capaz de saltar las etapas intermedias o pasar al modelo más reciente

#### Desventajas

- ▶ Alto riesgo
- ▶ Alta inversión en la captación de consumidores de los incumbentes

**Morrisons**  
Since 1899

Morrisons (UK) lanzó en línea su propuesta a finales de 2013 a través de la subcontratación del participante de objeto específico Ocado con una inversión considerable, que muchos analistas consideran tenía un precio demasiado alto. Ahora crece con mucha rapidez y en colaboración con Amazon Fresh

## LAS ALIANZAS CON TERCEROS PUEDEN OFRECER BENEFICIOS A LOS COMERCIOS MINORISTAS QUE NO DESEAN INVERTIR EN LOS GASTOS DE CAPITAL DE LOS ENVÍOS

### OPCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN EN LÍNEA

Un servicio de cumplimentación de un tercero es un operador externo que puede proporcionar el servicio de recolección, empaquetado y envío para un comercio minorista. Subcontratación efectiva del canal en línea a un tercero.

#### POSITIVOS

- ✓ Menor inversión en la infraestructura de venta de productos de consumo diario en línea (p. ej. sin flota de camionetas, "tiendas oscuras")
- ✓ Interrupción mínima para las operaciones de la tienda
- ✓ El modelo de recolección en tienda reduce el desafío de manejo de residuos
- ✓ Se ofrece con rapidez el servicio completo de venta de productos de consumo diario en línea
- ✓ Envío rápido para conveniencia de los consumidores
- ✓ Responsabilidad compartida para la mercadotecnia
- ✓ Se ofrece a los consumidores una buena experiencia en la red

#### NEGATIVOS

- ✗ Se disminuye la relación con el consumidor
- ✗ Acceso limitado o inexistente a los datos del consumidor
- ✗ Pérdida del control de la marca / servicio al consumidor
- ✗ Sin control sobre el proceso de sustitución
- ✗ Todavía necesita construir la información del producto
- ✗ Control limitado o inexistente sobre la experiencia en línea del usuario
- ✗ Sin control sobre la propuesta de servicio (ej. cuotas)
- ✗ Puede reducir la capacidad para construir/enfocarse en una función propia de venta de productos de consumo diario en línea

Los terceros proveedores representan una oportunidad potencial para que los comercios minoristas prueben la demanda para la venta de productos de consumo diario en línea en el corto plazo. Sin embargo, la importancia de estar completamente bajo control de la experiencia del consumidor, la operación y el flujo de ingresos significa que los comercios minoristas deberán escoger con cuidado en el largo plazo.





**05 Motivación de la participación de los consumidores a través de medios digitales**

## CONFORME CAMBIAN LAS EXPECTATIVAS Y LOS HÁBITOS CON EL TIEMPO, LA MERCADOTECNIA DIGITAL ESTÁ RESPONDIENDO

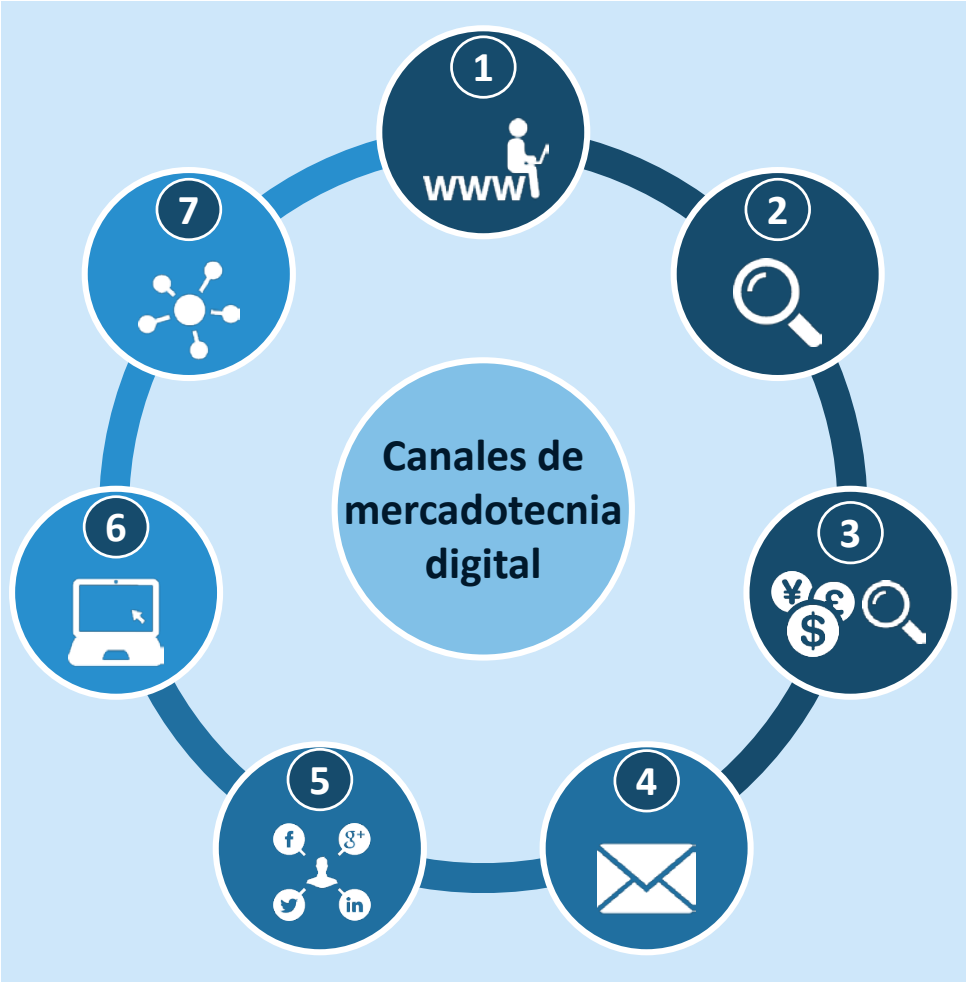


Notas: <sup>1</sup> [38 Powerful Customer Experience Stats for 2015](#) <sup>2</sup> [13 Alarming Stats About Retail in Digital](#) <sup>3</sup> Festival de mercadotecnia 2015

<sup>4</sup> [Key trends for retail technology in 2015: the rise of hyper-personalisation](#) <sup>5</sup> [How Marketing Is Evolving in Latin America](#)

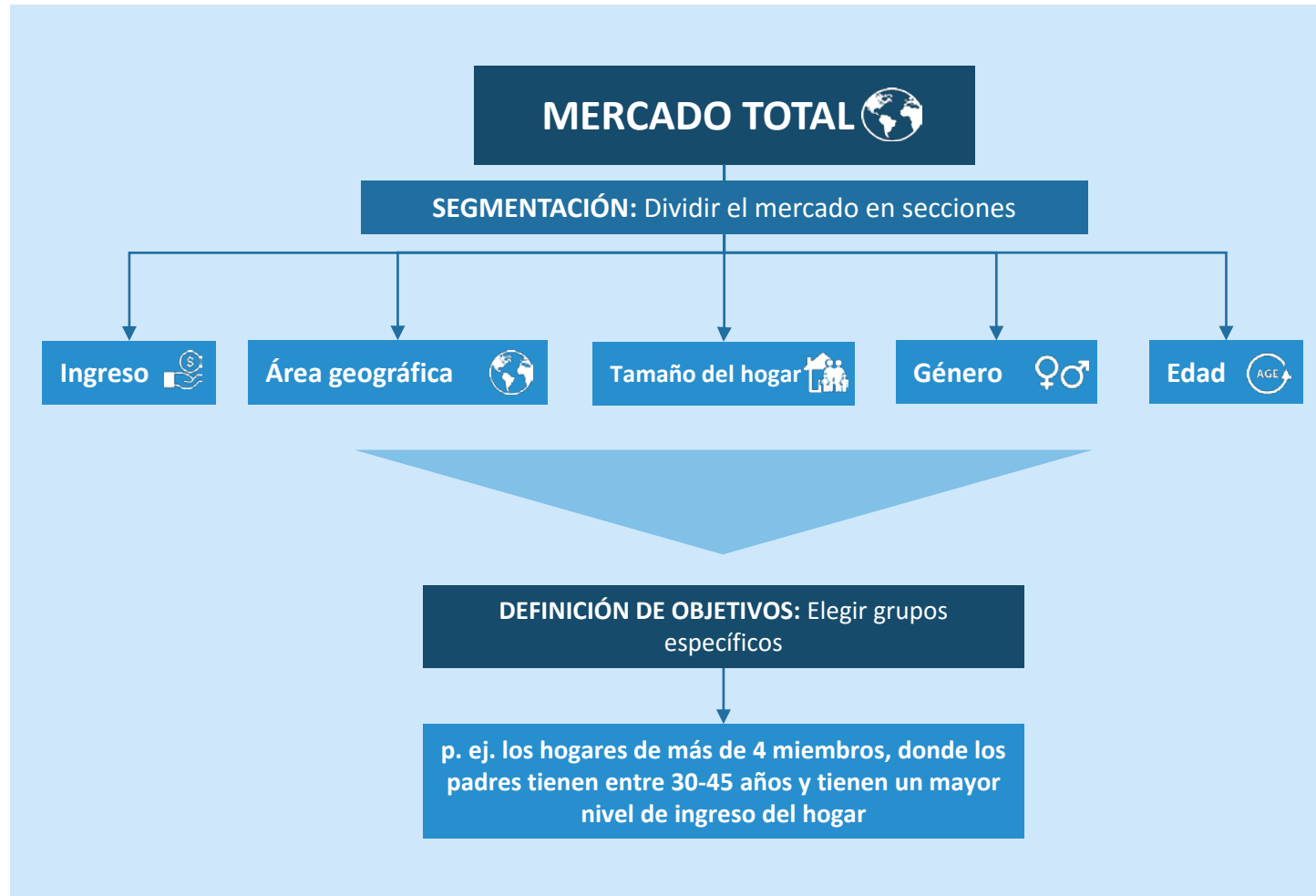
<sup>6</sup> [Are Latin America's Smartphone, Tablet Users Snapping and Sharing on Instagram?](#)

HAY 7 CANALES CLAVE DE MERCADOTECNIA DIGITAL; SE DEBE USAR UNA AMPLIA MEZCLA Y ALINEARLA CON LA ACTIVIDAD FUERA DE LÍNEA



|   | CANAL DE MERCADOTECNIA DIGITAL                               | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Directo                                                      | El consumidor captura la URL, va directo al sitio del comercio minorista                                                                                                              |
| 2 | Búsqueda natural / optimización de motores de búsqueda (SEO) | Consulta las listas no pagadas de un motor de búsqueda (p. ej. Google); los puntajes aquí se mejoran mediante una optimización de motores de búsqueda. Búsqueda "gratis" u "orgánica" |
| 3 | Búsqueda pagada / pago por clic (PPC)                        | Las marcas compran palabras clave relativas a sus productos y servicios en motores de búsqueda, p. ej. Google, con base en el pago por clic (PPC)                                     |
| 4 | Correo electrónico                                           | Las marcas mandan correos electrónicos a los consumidores dentro de su base de datos; estos pueden variar de correos masivos a otros altamente personalizados                         |
| 5 | Social                                                       | La mercadotecnia mediante redes sociales p. ej. Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y Pinterest                                                                                     |
| 6 | Exhibición / Redefinición de objetivos                       | Aparece en banners de sitios de terceros, p. ej. periódicos, con frecuencia basados en el historial de búsquedas previas ("redefinición de objetivos")                                |
| 7 | Afiliados                                                    | La marca paga a empresas (es decir, afiliadas) para la exposición en sus sitios (es decir, redes afiliadas) para motivar las ventas, normalmente con base en un costo por adquisición |

## SE NECESITA SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA MOTIVAR UNA MERCADOTECNIA MÁS PERTINENTE Y PERSONALIZADA



### SEGMENTACIÓN

es el proceso de **dividir una base de consumidores** en grupos más pequeños que tienen un **cierto perfil y características demográficas**. Esto permite que la empresa pueda definir con más precisión a los consumidores mediante productos y ofertas particulares.

### DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

La **definición de objetivos** es **hacer mercadotecnia para estos segmentos de consumidores específicos**, lo que es importante porque sus productos y servicios serán más atractivos para unos segmentos que para otros. Por ejemplo, una marca de alimentos de alto nivel, con productos gourmet caros, es más probable que resulte atractiva para consumidores que estén muy interesados en alimentos y tengan ingresos altos para gastar.

## DIFERENTES ETAPAS DE LA MERCADOTECNIA POR CORREO ELECTRÓNICO; BUSCA CONSTRUIR PERSONALIZACIÓN Y CONVERSACIÓN DE CONSUMIDORES

La mercadotecnia por correo electrónico puede ser una herramienta muy poderosa, ya que es una forma de comunicación "más personal". Sin embargo, el gran volumen de correos electrónicos que reciben los consumidores cada día significa que es vital tener contenido personalizado y con objetivos definidos. Hay 4 etapas principales en el desarrollo de mercadotecnia por correo electrónico que van, como se explica a continuación, de la mercadotecnia general masiva, en la cual se envía a cada persona el mismo mensaje, a la mercadotecnia conductual, que busca adaptar y ajustar el contenido y las promociones dependiendo de cómo se hayan comportado, p. ej. la última interacción con una empresa, qué productos se ven y con base en adquisiciones previas.

Hacer esto correctamente lleva a una mayor personalización y es, por lo tanto, más probable que sea recibido de manera positiva por los consumidores. Es probable que estos correos reciban un mayor número de clics que lleven al consumidor al sitio y lo conviertan a la propuesta, pero una personalización efectiva requiere más inversión, manipulación de datos y complejidad.

### DESARROLLO DE MERCADOTECNIA DE CORREO ELECTRÓNICO

#### 1 MERCADOTECNIA MÁSIVA

El mismo correo electrónico para todos en la lista de correos

#### 2 MERCADOTECNIA PERSONALIZADA

Personalización básica p. ej. nombre: "Hola, Marcos"

#### 3 MERCADOTECNIA ADAPTADA

Mercadotecnia para ustedes con base en preferencias y contenido que les son de interés

#### 4 MERCADOTECNIA CONDUCTUAL

Contenido, productos y promociones que se basan en su conducta pasada

### OPORTUNIDAD CONSIDERABLE DE VENTAJAS

- ▶ **Segmentar la base de datos de correos electrónicos** por tipo de consumidores e historial **permitirá que los correos electrónicos impulsen más los ingresos** mediante:
  - Una mayor **participación de los consumidores de más alto valor que regresen a comprar**
  - Mayores **ventas de artículos más caros y ventas cruzadas de productos pertinentes (es decir, la venta de productos complementarios, por ejemplo, que van bien con uno de los favoritos del consumidor)**
  - Mayor oportunidad de inspirar a los consumidores con base en los intereses de los consumidores

## LA PRÁCTICA LÍDER EN LA OFERTA DE CORREOS ELECTRÓNICOS PERSONALIZADOS; CORREOS PERSONALIZADOS QUE MUESTRAN CLAROS BENEFICIOS Y AHORROS

Offers | Groceries  
Your myWaitrose card number  
92103163270293

Over the past three months your myWaitrose benefits have saved you

# £88.25

Dear Mr Shepherd,

We hope you are enjoying all the benefits that your myWaitrose card offers. Have a quick look to see how much you've saved.

To find out how to save even more on the products you buy again and again please see the details below.

Thank you for shopping with us.

[The myWaitrose Team](#)

P.S. Remember to keep using your myWaitrose card every time you shop.

**Your myWaitrose benefits**



39 FREE hot drinks worth £83.25



£5.00 of savings on your shopping when you bought 3 newspapers

## Pick Your Own OFFERS

Start saving 20% today

At Waitrose we know there are some items you love to pick again and again. So we're giving you a choice of hundreds from which to select your favourite ten. You'll get 20% off all of them every time you shop in store or online.

To show how you could benefit we've displayed some of your recent Waitrose purchases below. You'd save £6.60 if you shopped all ten.

Pick your favourite ten items at [waitrose.com](#) now. Or download the app and chose your picks while you're shopping. Download it here.



**Dates for your diary**

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                   |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Half price offers</b><br>Now available<br><a href="#">Shop now &gt;</a> | <b>25% off all fish from the fish counter</b><br>29 January<br><a href="#">Save the date &gt;</a> | <b>Update your picks</b><br>now available<br><a href="#">Update now &gt;</a> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|

Exclusive competitions and experiences

**Win a Cookery Class**

Create a healthy eating menu at the new Waitrose Cookery School in King's Cross and receive a Robert Welch Designs goody bag containing a Limited Edition Signature Knife Set worth £110.

[Enter now >](#)



More ways to save with myWaitrose



FREE Waitrose Food magazine each month



Enjoy 15% off all Sandwiches at Welcome Break from 27 January



10% OFF at Waitrose Cookery School

[Visit myWaitrose online](#)

[Contact us](#)

[Branch Finder](#)

[Groceries](#) | [Offers](#) | [Recipes](#) | [Solar](#) | [Entertaining](#) | [Waitrose TV](#)

Follow us:      

[drinkaware.co.uk](#)  
for the facts

## LA PRÁCTICA LÍDER EN LA OFERTA DE CORREOS ELECTRÓNICOS PERSONALIZADOS; CORREOS PERSONALIZADOS QUE MUESTRAN CLAROS BENEFICIOS Y AHORROS

myWaitrose  
More of what you love

Offers: | Groceries  
Your myWaitrose card number  
92103163270293

Over the past three months your  
myWaitrose benefits have saved you

**£88.25**

Dear Mr Shepherd,

We hope you are enjoying all the benefits that your myWaitrose card offers. Have a quick look to see how much you've saved.

To find out how to save even more on the products you buy again and again please see the details below.

Thank you for shopping with us.

The myWaitrose Team

P.S. Remember to keep using your myWaitrose card every time you shop.

Your myWaitrose benefits

39 FREE hot drinks worth £83.25

£5.00 of savings on your shopping when you bought 3 newspapers

✓ El correo electrónico es personalizado y usa los datos obtenidos de la tarjeta de fidelidad myWaitrose para explicar cómo se ha beneficiado con la tarjeta

✓ Desglose de los beneficios que muestra cuánto ha ahorrado el consumidor

Pick Your Own  
**OFFERS**

Start saving 20% today

At Waitrose we know there are some items you love to pick again and again. So we're giving you a choice of hundreds from which to select your favourite ten. You'll get 20% off all of them every time you shop in store or online.

To show how you could benefit we've displayed some of your recent Waitrose purchases below. You'd save £5.00 if you shopped all ten.

Pick your favourite ten items at [waitrose.com](#) now. Or download the app and choose your picks while you're shopping. Download it here.

Dates for your diary

| Half price offers             | 25% off all fish from the fish counter | Update your picks               |
|-------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|
| Now available                 | 29 January                             | now available                   |
| <a href="#">Shop now &gt;</a> | <a href="#">Save the date &gt;</a>     | <a href="#">Update now &gt;</a> |

Exclusive competitions and experiences

Win a Cookery Class

Create a healthy eating menu at the new Waitrose Cookery School in King's Cross and receive a Robert Welch Design's goody bag containing a Limited Edition Signature Knit Set worth £110.

[Enter now >](#)

More ways to save with myWaitrose

FREE Waitrose Food magazine each month

Enjoy 15% off all Sandwiches at Welcome-Break from 27 January

10% OFF at Waitrose Cookery School

Wait mywaitrose online

Contact us

Branch Finder

Recipes | Offers | Recipes | Cider | Entertaining | Waitrose TV

Follow us: [Facebook](#) [Twitter](#) [Instagram](#) [Pinterest](#) [YouTube](#)

[drinkaware.co.uk](#)  
for the facts

**LA PRÁCTICA LÍDER EN LA OFERTA DE CORREOS ELECTRÓNICOS PERSONALIZADOS;  
CORREOS PERSONALIZADOS QUE MUESTRAN CLAROS BENEFICIOS Y AHORROS**

# Pick Your Own OFFERS

Start saving 20% today

At Waitrose we know there are some items you love to pick again and again. So we're giving you a choice of hundreds from which to select your favourite ten. You'll get 20% off all of them every time you shop in store or online.

To show how you could benefit we've displayed some of your recent Waitrose purchases below. You'd save £5.00 if you shopped all ten.

Pick your favourite ten items at [waitrose.com](http://waitrose.com) now. Or download the app and choose your picks while you're shopping. Download it here.



✓ Localizador de tiendas y se anuncia contenido no relacionado con productos

✓ Los enlaces de redes sociales se presentan claramente

| Dates                         | Half price offers                  | from the fish counter           | choose your picks |
|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Now available                 | 29 January                         | now available                   |                   |
| <a href="#">Shop now &gt;</a> | <a href="#">Save the date &gt;</a> | <a href="#">Update now &gt;</a> |                   |

**Exclusive competitions and experiences**

### Win a Cookery Class

Create a healthy eating menu at the new Waitrose Cookery School in King's Cross and receive a Robert Welch Designs goody bag containing a Limited Edition Signature Knife Set worth £110.

[Enter now >](#)




---

**More ways to save with myWaitrose**



**FREE** Waitrose Food magazine each month



**Enjoy 15% off all Sandwiches at Welcome Break from 27 January**



**10% OFF at Waitrose Cookery School**


[Visit myWaitrose online](#)

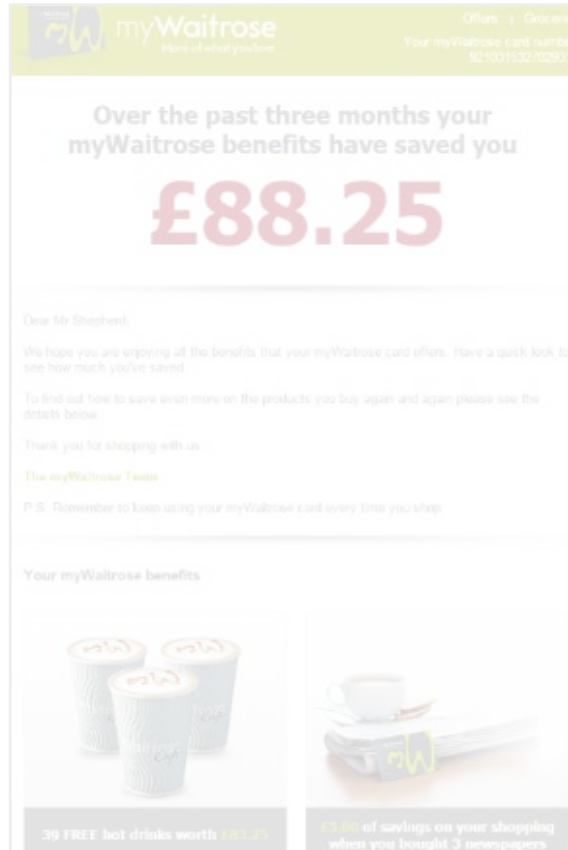

[Contact us](#)


[Branch Finder](#)

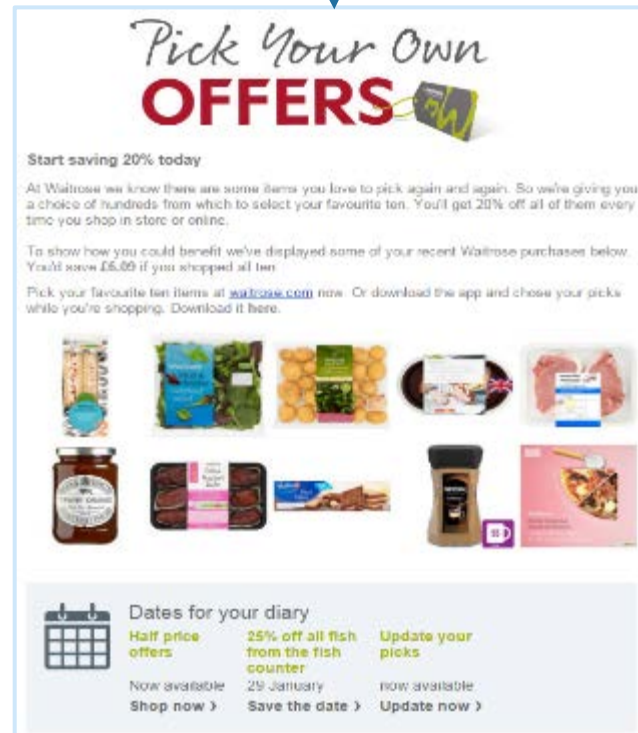
Groceries | Offers | Recipes | Cider | Entertaining | Waitrose TV

**drinkaware.co.uk**  
for the facts

## LA PRÁCTICA LÍDER EN LA OFERTA DE CORREOS ELECTRÓNICOS PERSONALIZADOS; CORREOS PERSONALIZADOS QUE MUESTRAN CLAROS BENEFICIOS Y AHORROS



✓ Información sobre eventos futuros y más beneficios para atraer al consumidor



## LAS REDES SOCIALES ESTÁN GANANDO IMPORTANCIA; CANAL VITAL PARA QUE LOS COMERCIOS MINORISTAS SE DIRIJAN A LOS CONSUMIDORES

Las redes sociales están ganando importancia en América Latina y conforme se convierten en parte integral de las vidas de los consumidores, hay un constante aumento en la necesidad de los comercios minoristas para usar este canal para seguirle el ritmo a la competencia y seguir siendo relevantes para su base de consumidores. En tanto su importancia en la publicidad, el servicio al consumidor y el contenido no relacionado con los productos aumenta, los comercios minoristas necesitan asegurarse de estar en posición de manejar y entregar el contenido esperado por los consumidores.

► Las redes sociales necesitan ser consideradas en seis áreas:

1. Las redes sociales como un canal de servicio al consumidor
2. Las redes sociales como un canal de mercadotecnia tradicional: motivan el comercio
3. Las redes sociales como una recomendación "de boca en boca" digital
4. La viralización en redes sociales
5. Las redes sociales como un canal para contenido adicional
6. Las redes sociales como un medio de promoción: cupones u ofertas

### ¿Beneficio para las cadenas de supermercados?

Las cadenas de supermercados se pueden beneficiar sustancialmente de todas estas ideas si se ejecutan correctamente, lo que lleva a una mayor participación y fidelización de la marca como resultado. Conforme los consumidores latinoamericanos hacen la transición a un mayor uso de las redes sociales y las compras en línea, esta conexión con los consumidores se volverá cada vez más crucial para los comercios minoristas a fin de mantener su posición competitiva.



Nota: <sup>1</sup> [42 Percent of Consumers Complaining in Social Media Expect 60 Minute Response Time](#)

# LOS PROGRAMAS DE LEALTAD DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO AYUDAN A DIFERENCIAR LA OFERTA GENERAL

## ¿Cómo proporcionar un programa exitoso de fidelización?

Cuando se diseña un programa de lealtad es importante considerar qué beneficios está ofreciendo al consumidor para diferenciarse de los competidores. El desafío en el medio de los productos de consumo diario es una homogeneidad relativa, es decir, se venden ya sea productos de marca idéntica o productos genéricos como frutas y verduras. Las marcas de mercancías generales fuertes como Apple que tienen una fuerte base de seguidores no necesitan contar con un esquema de fidelización.

## ¿Cómo los medios digitales desempeñan un papel en esto?

La manera más sencilla de usar los medios digitales dentro de los programas de fidelización es tener un sitio web y una aplicación móvil que esté integrada a la experiencia omnicanal general. Los comercios minoristas han batallado con frecuencia para dar fidelización en el sentido verdadero del omnicanal; p. ej. tener cupones distintos para cada canal. Los consumidores no entenderán esta discrepancia y esperan cada vez más ser tratados con igualdad en los canales, en especial si los comercios minoristas quieren ganar su fidelidad a largo plazo.

| EJEMPLOS DE ESQUEMAS DE FIDELIDAD EN EL REINO UNIDO                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  ESQUEMAS MODERNOS DE FIDELIDAD: MYWAITROSE                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                           |  ESQUEMA DE FIDELIDAD MÁS TRADICIONAL: TESCO CLUBCARD                                                                                                                                                    |                                                                                                                 |
| BENEFICIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ESTRATEGIA                                                                                                                | BENEFICIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ESTRATEGIA                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Té o café gratis todos los días</li><li>▶ Periódico gratis (&gt;£5 gastados entre semana / &gt;£5 en fin de semana)</li><li>▶ Ahorre 20 % en los 10 principales "recoja sus propios productos"</li><li>▶ 10 % de descuento en lecciones en la escuela de cocina</li><li>▶ 5 % de descuento en lavado en seco</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gratificación instantánea y ahorros reales sobre los productos elegidos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 1 centavo por punto (1 % de retorno)</li><li>▶ Impulso de la tarjeta de miembro, permitiendo el multiplicador de valor 4x (retorno de 4 % efectivo)</li><li>▶ Vouchers personalizados y descuentos sobre productos</li><li>▶ Competencias</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Cupones, puntos por libra + multiplicadores aumentan el valor</li></ul> |

## ENFOQUE DE APLICACIONES DE CUPONES Y LISTAS DE COMPRAS, POTENCIAL PARA APRENDER DESDE MODELOS MÁS INNOVADORES

La aplicación Safeway tiene una gama de características que pueden ser benéficas para el consumidor:

- ▶ Cargan los cupones digitales "Just for U" y ofertas personalizadas
- ▶ Verificar los anuncios y las ofertas más recientes de la semana
- ▶ Usar la características de compra en línea
- ▶ Crear una lista de compras en aplicación y luego organiza la lista para comprar con más rapidez

SAFeway



La aplicación de Walgreens ha transformado la experiencia de compra para que los consumidores traigan el mundo digital a la tienda y simplifiquen las tareas diarias:

- ▶ Acceder a los anuncios y cupones semanales y agregarlos a la tarjeta de recompensas de saldo
- ▶ Usar la aplicación en tienda para acceder a la tarjeta de recompensas y juntar cupones
- ▶ Buscar por productos, dar seguimiento a las adquisiciones y volver a comprar sus artículos favoritos
- ▶ Ganar puntos por estar sano, al conectar la aplicación de Walgreens a la aplicación de salud de Apple

Walgreens



La aplicación de Starbucks ha tenido enorme éxito debido a los beneficios de velocidad y eficiencia que aporta a la experiencia del consumidor al comprar café. La sencillez en la experiencia del usuario es clave para lograrlo. **Los procesos en línea y fuera de línea trabajan perfectamente** juntos para crear a una travesía sumamente eficiente en ambos lados.

STARBUCKS



## WALMART HA USADO TECNOLOGÍA EN SUS TIENDAS Y MÓVILES PARA MEJORAR LA TRAVESÍA DEL CONSUMIDOR

### APLICACIÓN WALMART PAY

## Walmart Pay

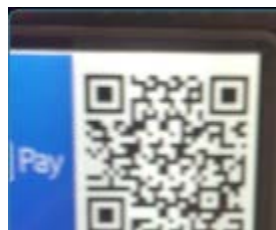
Walmart Pay es una manera rápida, fácil y segura de pagar con un smartphone.

22 millones de consumidores usan activamente la aplicación Walmart Pay cada mes.

Ubicada entre las principales 3 aplicaciones de ventas minoristas en las tiendas de aplicaciones Google y Apple.



Paso 1 Seleccione Walmart Pay

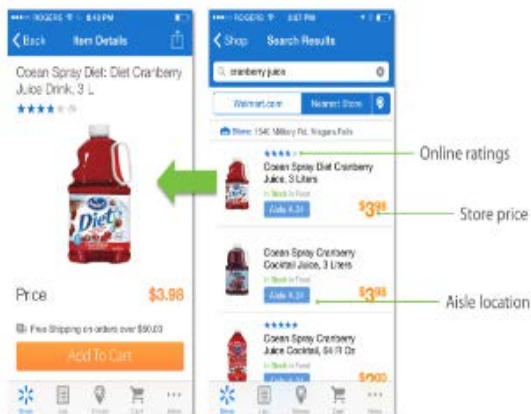


Paso 2 Escanee el código QR



Paso 3 El pedido se carga a la tarjeta

### DETALLES Y NAVEGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE WALMART



La aplicación de Walmart es integral con una amplia gama de características:

- ▶ Cazador de ahorros: comprar precios
- ▶ Farmacia: pedir, transferir y dar seguimiento
- ▶ Listas de deseos, incluida la función de compartir
- ▶ Recolección más rápida, una vez iniciada la sesión
- ▶ Buscador de ubicaciones, inventario en tienda, ubicación en pasillos y horarios en tienda

### ENVIAR MENSAJES DE TEXTO A LA TIENDA

La iniciativa "Simple Text" de Walmart se anunció durante el hackaton de TechCrunch y ganó el primer lugar.



1 Al enviar "hi" al número de la tienda, el usuario se conecta al sistema automatizado



2 Después de enviar el nombre de un producto al número, informa al usuario dónde está.

[Enlace al video](#)

## LAS PANTALLAS DIGITALES EN LA TIENDA DAN POTENCIAL PARA UNA EXPERIENCIA IMMERSIVA E INTERACTIVA PARA LOS USUARIOS

Las pantallas digitales pueden ser muy efectivas en la tienda para una amplia gama de usos pues el contenido se puede cambiar con regularidad para adaptarse a la hora del día, las tendencias, las modas e incluso para promocionar los excedentes de inventarios. Las pantallas de exhibición y las pantallas táctiles digitales se pueden usar en la tienda, siendo las primeras una manera particularmente rentable de hacer que la experiencia en tienda sea atractiva.

Recordar que las personas están en la tienda buscando comprar, el contenido inspiracional de productos integrado podría ayudar a cambiar sus hábitos de compra, aumentar el tamaño de carrito de compras promedio y hacer la experiencia de compras mucho más atractiva. Whole Foods es un gran ejemplo de un negocio que usa lo digital en las tiendas para motivar una mayor atracción de consumidores.

### INSPIRACIÓN DE PRODUCTOS / VENTA DE PRODUCTOS MÁS CAROS



¿No sabe qué cocinar para la cena? Deje que las pantallas digitales por toda la tienda le den inspiración al consumidor, adaptándose al clima, la hora del día y las tendencias. Use el contenido preelaborado no relativo a los productos de los sitios web en la tienda.

### GAMA EXTENDIDA DE PRODUCTOS



Capacidad para crear pasillos infinitos con pantallas táctiles en la tienda al poner productos que no están en existencia (p. ej. los artículos de especialidad que no están en tiendas más pequeñas); funciona mejor como un dispositivo de ventas asistidas.

### PUBLICIDAD DE PRODUCTOS



Una manera inmersiva de publicitar los productos nuevos y también ganar ingresos de proveedores para puntos de primera para publicidad en tienda.

### INFORMACIÓN



Los letreros digitales proporcionan una manera sencilla de dar a los consumidores información de la tienda (p. ej. el horario de apertura, los eventos en la tienda) y presenta una imagen moderna de la marca.

### INTEGRACIÓN EN LÍNEA Y FUERA DE LÍNEA



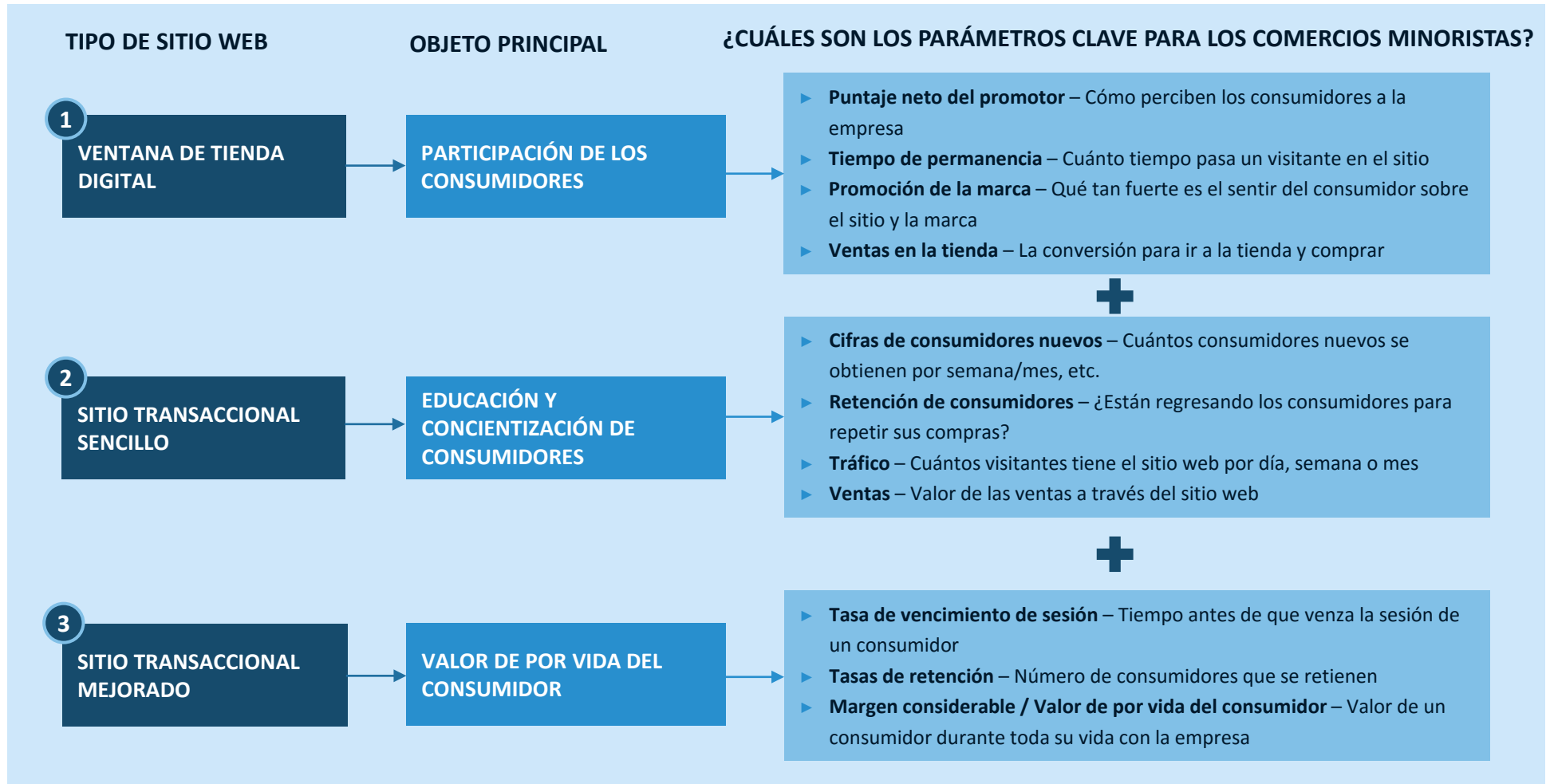
Integración entre los canales, mediante el uso de pantallas interactivas. ¿Olvidó su lista de compras? Búsquela en la tienda. ¿No quiere ir cargando el vino a la casa? Agréguelo a su pedido en línea mientras está en la tienda.

### IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

Como con la mayoría de los países, los de América Latina tienen todavía por explotar el potencial de los letreros y pantallas digitales en las tiendas de productos de consumo diario. Esto bien podría cambiar en los próximos años conforme mejore el software, bajen los precios de los equipos y aumente la necesidad de una mayor diferenciación en el mercado.

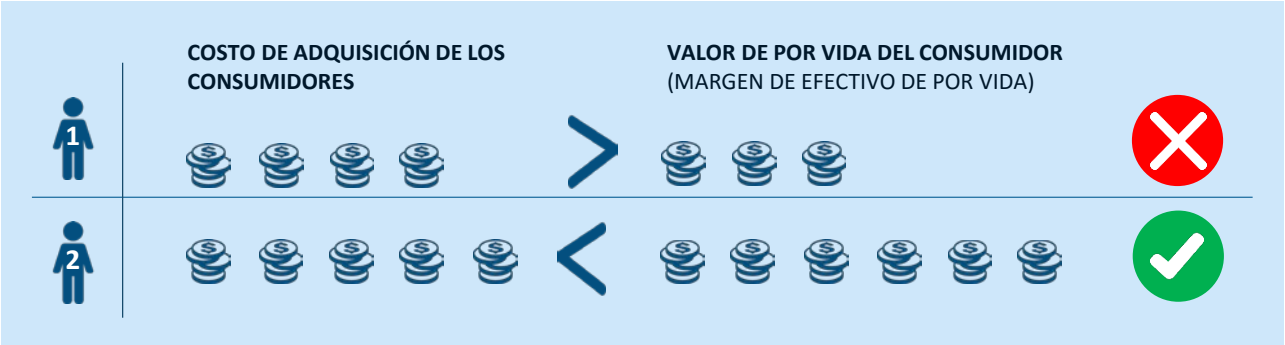
Hay una oportunidad considerable de mayor desarrollo en esta área, en particular con vistas a poder probar con más efectividad el apetito del consumidor por productos, promociones, etc. basándose en los letreros y pantallas. Cualquier inversión hecha en el contenido se podría compartir con el equipo en línea para asegurarse de que esos retornos se maximicen.

## LOS PARÁMETROS CLAVE DE LA MERCADOTECNIA CAMBIAN DEPENDIENDO DEL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL EN UN NEGOCIO



# LA CONSIDERACIÓN DEL VALOR DE POR VIDA DEL CONSUMIDOR ES CRUCIAL; ENFOCARSE EN LOS CONSUMIDORES MÁS VALIOSOS

Es importante cuando se toma en consideración que un consumidor se dé cuenta que no todos los consumidores son iguales para una empresa. El valor de por vida del consumidor (LTV) es una consideración importante que permite a la empresa evaluar una rentabilidad general de la totalidad de la relación futura. En términos sencillos, es el valor monetario efectivo de un consumidor durante su tiempo de vida con el comercio minorista. Por ejemplo, si cuesta £50 adquirir un consumidor mediante la mercadotecnia, y los flujos de ingresos futuros generados por ese consumidor dan como resultado una aportación a las utilidades de £50, entonces la inversión valió la pena.



Una vez que el comercio minorista comprende el LTV de un consumidor y evalúa sus características, puede obtener una mejor idea de dónde invertir en mercadotecnia en el futuro. Si se espera que un nuevo consumidor tenga un LTV muy bajo, es importante reducir el gasto de adquisición, ya que es muy probable que el comercio minorista no vea un retorno sobre la inversión.

Una herramienta importante para gestionar y enfocarse en los consumidores en el mundo omnicanal de hoy son los sistemas para permitir una "única visión del consumidor". Esto significa que un consumidor se identifica de manera única en todos los canales, de tal forma que el comercio minorista puede evaluar el valor total del consumidor, al atribuir ingresos y costos de cada interacción.

## IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

Tomar un modelo analítico para el valor de por vida del consumidor ayudará a los comercios minoristas de América Latina a ponerse a la par de las cadenas de supermercados de otros países. Por lo general están al tanto de la teoría pero todavía les falta entender la aplicación.

Enfocarse en los consumidores que de verdad importan para los resultados financieros impulsará considerablemente las mejoras en la rentabilidad y asegurará que cualquier inversión futura en mercadotecnia se oriente a atraer los consumidores con potencial para el valor de por vida más alto.

| TIPO DE CONSUMIDOR | LTV                    | ACCIÓN                                                |
|--------------------|------------------------|-------------------------------------------------------|
| Existente          | Alta                   | Invertir, sobre todo si potencialmente está venciendo |
| Existente          | Baja                   | No invertir más                                       |
| Nuevo              | Se espera que sea alta | Enfocarse en ellos activamente                        |
| Nuevo              | Se espera que sea baja | No enfocarse en ellos                                 |

## 06 Alcance en línea efectivo



## LOS CONSUMIDORES ESPERAN QUE LOS EXPENDIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO TENGAN UN SURTIDO EN LÍNEA SIMILAR AL DE LAS TIENDAS

Los consumidores por lo regular usan un servicio de productos de consumo diario en línea para poder sustituir sus compras "principales", es decir, una compra grande de productos de todas las categorías. Con esto en mente, los comercios minoristas deberán asumir que necesitan ofrecer un surtido en línea en los tres regímenes de temperatura, lo que tendrá implicaciones para el almacenamiento y cómo se envíen los productos.

### 1 AMBIENTE



### 2 REFRIGERADO



### 3 CONGELADO



#### EXPENDIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO QUE PROPORCIONAN 1 TEMPERATURA DE PRODUCTOS

##### AMBIENTE



#### EXPENDIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO QUE PROPORCIONAN 2 TEMPERATURAS DE PRODUCTOS

##### AMBIENTE + CONGELADO



#### EXPENDIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO QUE PROPORCIONAN LAS 3 TEMPERATURAS DE PRODUCTOS

##### AMBIENTE + REFRIGERADO + CONGELADO



Notas: Las existencias de Schwan's y Eismann son muy limitadas para los productos a temperatura ambiente; auditoría realizada en 2015

# LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS NECESITAN PROPORCIONAR UN SURTIDO SUFICIENTE PARA PERMITIR QUE LOS CONSUMIDORES HAGAN TODAS SUS COMPRAS

**CANTIDAD GENERAL DE SKUS**

Se necesita un considerable número de SKU en cada categoría para ofrecer una propuesta de "compra principal". Además, un surtido más amplio permite tener disponibles sustituciones más efectivas cuando se necesitan, algo muy importante para dar un servicio integral y de alta calidad.

**IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA**

Claramente la cantidad y el rango de SKU que se necesita que proporcionen los expendedores de productos de consumo diario lo deberán dictar las condiciones del mercado local. De hecho, en muchos mercados desarrollados, los expendedores de productos de consumo diario se reservan algo de flexibilidad para diferenciar su rango del rango central o nacional para poder competir con efectividad.

Sin importar el canal o el mercado, la clave es cumplir con las necesidades del consumidor con tanta eficiencia como sea posible. Esto podría asegurar el ofrecimiento de una amplia gama de productos en línea, sin importar que la competencia local sea relativamente débil. Los consumidores quieren encontrar en línea una fuente de comodidad, para ahorrarse el tiempo de su compra semanal típica. Si los comercios minoristas operan un modelo de recolección en tienda, entonces los consumidores esperarán tener los productos a su disposición en la tienda disponibles también en línea.

Si los comercios minoristas deciden operar un rango más estrecho, entonces deberán explicar a los consumidores lo que está disponible y por qué tiene sentido. De manera similar, usar analíticos para entender qué están buscando los consumidores podría motivar la estrategia futura de rango.

**RANGO DE SKU**

Cuando se lanza un servicio en línea, los comercios minoristas deberán considerar qué es probable que compren los consumidores. Se recomienda ofrecer en línea la totalidad del surtido de la tienda, ya que los consumidores tienen necesidades diversas y preferencias variadas. Es vital ofrecer una amplia gama de productos porque por lo regular más del 50 % de los consumidores en línea compran un artículo del 50 % de SKU que menos se venden. Es posible que si un comercio minorista no tiene en existencia algunos SKU, el consumidor se desencante con la oferta y cambie de proveedor.

|  COMERCIO MINORISTA | ~ # SKU EN EXISTENCIA |  COMERCIO MINORISTA  | ~ # SKU EN EXISTENCIAS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Safeway                                                                                                | 30 mil                | Auchan Drive                                                                                            | 8 mil                  |
| Peapod                                                                                                 | 12 mil - 18 mil       | Leclerc Drive                                                                                           | 6 mil 500              |
| AmazonFresh                                                                                            | 15 mil <sup>1</sup>   | Carrefour Drive                                                                                         | 8 mil                  |
| Relay Foods                                                                                            | 15 mil                |  COMERCIO MINORISTA | ~ # SKU EN EXISTENCIAS |
| Walmart Pickup <sup>2</sup>                                                                            | 10 mil                | Tesco <sup>3</sup>                                                                                      | 26 mil                 |
| Coborn's Delivers                                                                                      | 10 mil                | Sainsbury's                                                                                             | 26 mil                 |
| FreshDirect                                                                                            | 8 mil 500             | Waitrose                                                                                                | 12 mil - 15 mil        |
|                                                                                                        |                       | Ocado                                                                                                   | 30 mil                 |

Notas: <sup>1</sup> AmazonFresh ofrece 15 mil SKU de productos de consumo diario. Sin embargo, incluyendo los artículos de mercancías generales, ofrece 500 mil SKU; <sup>2</sup> Número de productos disponibles en el servicio en el auto de Walmart Bentonville; <sup>3</sup> Disponibilidad de Tesco en Tesco.com, que es el sitio en línea de productos de consumo diario. Mercancías generales disponibles en TescoDirect.com Fuentes: RetailNet Group, Supermarket News, High Jump, Ahold, Time, operaciones al menudeo en Internet, análisis de Javelin Group

# TENER PRECIOS LOCALES CONSISTENTES EN LOS CANALES ES LA PRÁCTICA LÍDER EN LOS PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA

## 1 UN MISMO PRECIO EN TODOS LOS CANALES

PRINCIPIO

El precio de venta deberá ser el mismo en las tiendas y en línea



Los cambios en los precios locales se deberán reflejar en línea



JUSTIFICACIÓN

Cuando se está creando un negocio omniscanal es importante que la experiencia del consumidor en los diferentes canales sea consistente. Respecto al precio, debe ser el mismo en cualquier canal. Es fácil notar las discrepancias, porque los consumidores tienen acceso fácil a los canales en línea cuando están en la tienda.

En muchos países se usan los precios locales o regionales. Si se tienen precios locales, se deberá alentar a los usuarios en línea a que seleccionen su ubicación, de manera que los precios locales se reflejen en los canales y no haya discrepancias entre ellos en la misma región.

Si no eligen su ubicación, entonces se deberán poner mensajes claros para mostrar el precio nacional, que podría cambiar cuando el usuario seleccione su ubicación.

EXCEPCIONES

Algunas veces puede haber excepciones a los precios omniscanal; p. ej. en Francia, los precios son actualmente más baratos para los servicios de recolección en el auto de lo comprado en línea que en los hipermercados. De igual manera, para el envío a domicilio hay una prima sobre el precio de los productos. En Australia hay un modelo combinado donde los artículos de valor conocido (KVI, por sus siglas en inglés) se mantienen a niveles de tienda competitivos, pero a otros artículos se les aplica una prima. Si bien no es un modelo verdaderamente omniscanal, aparentemente los consumidores están dispuestos a vivir con las primas como un precio a pagar por el servicio general que reciben de las cadenas de supermercados en línea.



# TENER PRECIOS LOCALES CONSISTENTES EN LOS CANALES ES LA PRÁCTICA LIDER EN LOS PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA

| 2 PROMOCIONES CONSISTENTES EN TODOS LOS CANALES |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRINCIPIO                                       | <div>2 Promociones consistentes en los canales</div> <div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <div>Las promociones específicas de un canal se deberán reservar sólo para casos ‘especiales’</div> <div></div> <div>La vigencia de la promoción debe ser clara para los consumidores, y el precio final se cobrará con base en la fecha de envío o recolección</div> |
| JUSTIFICACIÓN                                   | <p>Al igual que con los precios, es igualmente importante que las promociones ofrecidas sean consistentes en los canales, creando una experiencia omniscanal consistente para el consumidor. El consumidor necesita obtener la confianza de que puede comprar en cualquier canal y beneficiarse igualmente.</p> <p>El beneficio adicional es que si el equipo en línea tiene que mantener sus precios y promociones iguales a los de las tiendas, reduce el esfuerzo requerido para ajustar los precios y planificar la promoción de productos específicos.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| EXCEPCIONES                                     | <p>► Cualquier excepción se debe comunicar muy claramente:</p> <div><div>1. Campañas exclusivas en la red, donde algunos productos pueden estar en oferta especial</div><div>2. La vigencia de las promociones puede ser distinta en casos excepcionales para las tiendas y en línea</div><div>3. Las promociones para motivar el comercio deberán estar en forma de "descuento de dinero" y no motivadas por el producto.</div></div>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



## MUCHOS COMERCIOS MINORISTAS CONSIDERAN EXTENDER SU SURTIDO, LO QUE REQUIERE RESPUESTAS A PREGUNTAS CLAVE

El enfoque inicial deberá ser duplicar la cartera de la tienda en línea:



¿De qué manera cualquier extensión de rango en línea se pondrá a disposición en las tiendas?



¿Por qué mi negocio estaría mejor si le doy un alcance de productos mayor? (¿Qué ventaja competitiva tengo?)



¿Qué quiere el consumidor?



¿Qué inversión estoy dispuesto a hacer?

**Muchas cadenas de supermercados han pasado a nuevas categorías en línea:**

- ▶ Venta de flores de marca propia, aparatos eléctricos, etc.
- ▶ Cajas de vino, es decir, vender una selección de 12 botellas preestablecida o seleccionada por el consumidor
- ▶ Regalos personalizados, etc.

## VARIEDAD DE DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIO PARA EXTENDER EL SURTIDO DE PRODUCTOS SI SE REQUIERE

### 1 COMPRAR Y ALMACENAR EN LA TIENDA

Comprar surtido extendido y almacenarlo en cada tienda de donde se recojan pedidos de comercio electrónico

**NO SE RECOMIENDA**

### 2 COMPRAR Y ALMACENAR EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CD); CUMPLIR POR SEPARADO

Comprar surtido amplio y almacenarlo en CD centralizado. Los carritos que contienen artículos tanto de la tienda como del CD se envían/ entregan por separado

**NO SE RECOMIENDA**

### 3 COMPRAR Y ALMACENAR EN CD; CONSOLIDAR

Como la opción 2 pero los carritos que tengan artículos tanto de la tienda como del CD se consolidan y envían juntos al consumidor

**NO SE RECOMIENDA**

### 4 MODELO DE SERVICIO DE ENTREGA DIRECTA

Aliarse con proveedores de servicios de entrega directa que por lo regular dan un rango de especialidad. El precio lo decide el comercio minorista y no el proveedor del servicio. Los proveedores de servicios de entrega directa envían los artículos pedidos al consumidor directamente en nombre del comercio minorista; puede causar problemas de servicio

**OPCIÓN POSIBLE**

### 5 MODELO DE MERCADO

Crear un mercado en línea que permita a otros proveedores vender a sus consumidores. Atractivo por el flujo de utilidades por las comisiones, pero complejo de configurar y necesita convencer a los vendedores de invertir tiempo en establecerse en su sitio. El comercio minorista podría tener que mediar en problemas de servicio

**OPCIÓN POSIBLE**

### 6 MODELO HÍBRIDO

Combina los beneficios de las opciones 4 y 5 para dar una extensión integral de rango (incluyendo algunos productos traslapados), la máxima selección para los consumidores

**OPCIÓN POSIBLE**

## 07 Experiencia omnicanal de los consumidores



# LOS COMERCIOS MINORISTAS DEBEN USAR LA VINCULACIÓN DE LA TRAVESÍA DE SUS CONSUMIDORES PARA DISEÑAR SU EXPERIENCIA

## ¿Qué es la vinculación de la travesía del consumidor?

La vinculación de las diversas travesías que recorren los consumidores permite que una organización entienda si están manteniendo a sus consumidores satisfechos en todos los posibles puntos de contacto con el negocio. La travesía se divide por lo regular en 6 etapas discrecionales para la interacción entre el consumidor y la empresa para su análisis:

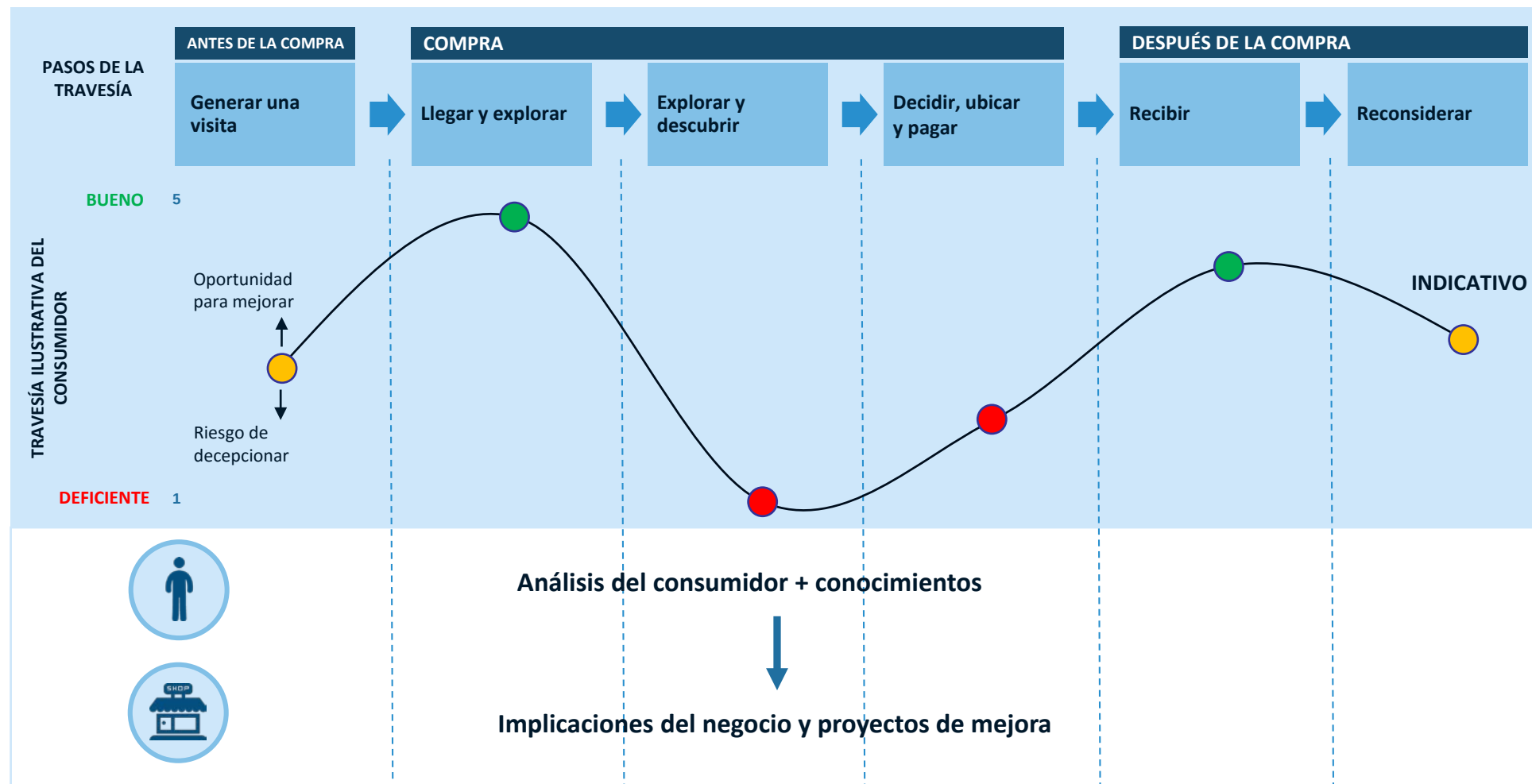


► Este análisis por lo regular se hace con un enfoque primero en las misiones principales y los segmentos clave. Una vez que se han analizado los problemas y se han identificado las soluciones (y potencialmente se les ha implementado), se puede hacer un análisis adicional de la menor frecuencia de las misiones, etc.

La investigación principal del consumidor se realiza por lo regular para entender las clases típicas de travesías del consumidor y su importancia relativa. Se usan tres dimensiones para distinguir las diferencias clave:

| SEGMENTOS DE CONSUMIDOR                                                                                                                                                                                                                                                                                      | MISIONES DEL CONSUMIDOR                                                                                                                                                                                                                                                                                     | CANALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Por lo regular se basa en la segmentación existente de un comercio minorista, p. ej.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>► Soltero joven profesionalista</li><li>► Matrimonio de profesionistas jóvenes</li><li>► Matrimonio donde uno tiene un trabajo de poca paga y tienen hijos, etc.</li></ul> | <p>Se enfoca en el objeto de la visita del comprador, p. ej.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>► Compra adicional para la cena y mañana</li><li>► Compra familiar para toda la semana</li><li>► Artículos especiales para fiestas y celebraciones</li><li>► Compra para hacer la despensa</li></ul> | <p>Esto ve qué canal usa el consumidor durante su ida a la tienda, p. ej.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>► Fuera de línea<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Comprar en la tienda</li><li>◦ Pedir en la tienda para envío a domicilio</li></ul></li><li>► En línea<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Envío a domicilio</li><li>◦ Hacer clic y recoger</li></ul></li><li>► Dispositivo</li></ul> |

## TRAVESÍA DEL CONSUMIDOR; ENTENDER LA EXPERIENCIA DE LOS CONSUMIDORES EN LOS PUNTOS DE CONTACTO



Fuente: Análisis de Javelin Group

# ENFOQUE EN LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE UTILIDAD DE UN SITIO WEB PRIMERO PARA AYUDAR A DISEÑAR UNA EXPERIENCIA GRANDIOSA PARA EL CONSUMIDOR

## VENTANA DE TIENDA DIGITAL

### Página de inicio

La página a la que llega el usuario y la "primera impresión" del consumidor. Es importante mostrar claramente los precios de venta unitarios de los comercios minoristas y crear un lugar fácil para que los consumidores empiecen su travesía, ya sea que quieran explorar o comprar.

### Ayuda

Una parte integral del sitio. Sin una sección completa e integral de ayuda, los usuarios podrían salir del sitio sintiéndose frustrados. El chat en vivo, la devolución de llamadas y las preguntas frecuentes son características importantes para ayudar a los consumidores en su travesía.

### Búsqueda del sitio

La búsqueda en el sitio es vital para los consumidores que saben exactamente lo que están buscando y quieren encontrar un producto con rapidez y facilidad. La corrección de búsqueda, el refinamiento preciso de resultados y la pertinencia son algunas de las características más importantes para encontrar los productos pertinentes con rapidez.

### Navegación

La principal ruta alternativa para encontrar productos. Esto es muy importante para los consumidores que están explorando el sitio. Los filtros, el refinamiento de resultados y la navegación global son ejemplos de características importantes y útiles.

### Página de producto

Contiene toda la información del producto. Es importante que los consumidores obtengan toda la información que requieren, a la vez que tengan fotos claras para ver el producto con más detalle, lo que hace más probable que compren.

## SENCILLA

### Finalizar la compra

Después de elegir un producto, la característica más importante para un sitio transaccional es poder finalizar la compra de manera clara y fácil. Las consideraciones importantes son un botón claro para agregar artículos al carrito, disponibilidad de opciones de entrega y pago seguro (tomando en cuenta los métodos internacionales y locales).

### Cuenta de consumidor

Una vez que el consumidor ha comprado en línea, la cuenta del consumidor es importante para simplificar cualquier interacción futura. Esto se puede hacer ahorrando detalles como las preferencias de envío y mercadotecnia e incluso los datos de pago, lo que permite transacciones rápidas y fáciles.

## MEJORADA

### Contenido integrado no relativo al producto

El contenido adicional, como los videos de productos, recetas, blogs y contenido, respalda la misión de compra de los consumidores sin dar información directa sobre el producto. El contenido adicional bien integrado en un sitio web puede influir mucho en la travesía de compra de un consumidor, ya que brinda inspiración e ideas para el consumidor.

### Propuesta multicanal

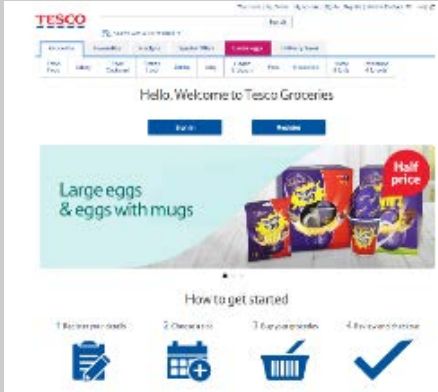
Esta es una propuesta que permite a los consumidores cambiar perfectamente entre los distintos canales en línea y fuera de línea y seguir disfrutando una experiencia consistente de los productos y servicios.

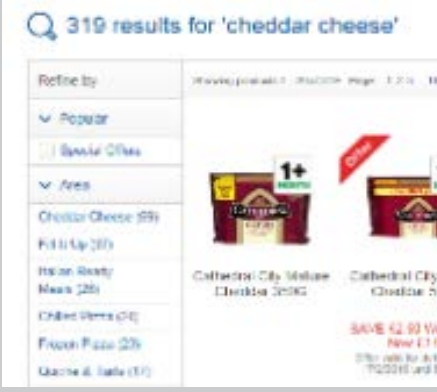
### Vista integrada única de consumidor

La meta final para la gestión de datos de consumidores de ventas minoristas. Permite que los comercios minoristas centralicen todos sus datos sobre un cliente en cualquier canal. Esto se puede usar para dar una experiencia personalizada al consumidor.

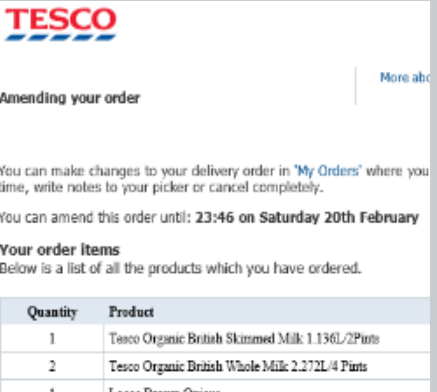
# LA EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS SE PUEDE USAR PARA AUMENTAR EL VALOR DEL CARRITO ADEMÁS DE MEJORAR LA EXPERIENCIA EN LÍNEA DEL CONSUMIDOR

|  PÁGINA DE INICIO                                                                                                                                                      |  RESULTADOS DE BÚSQUEDA                                                                                                         |  PÁGINA DEL CARRITO                                                                                                               |  DESPUÉS DE HACER EL PEDIDO                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>El consumidor que visite el sitio para explorar o para cumplir una misión específica (p. ej. hacer compras en línea de productos de consumo diario, reunir información, etc.)</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>El consumidor está buscando algo específico</li></ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>El consumidor ya seleccionó algo</li></ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>El consumidor está buscando maneras de que el comercio minorista lo atraiga nuevamente y ofrezca servicios adicionales que le sean de beneficio</li></ul>                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Busca mostrar el alcance y la calidad de la oferta, en especial a los consumidores nuevos</li><li>Exhibir los productos héroe o nuevos (con financiamiento del proveedor)</li><li>No saturar la página</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Dar resultados de búsqueda precisos</li><li>Mostrar los productos héroe o en oferta</li><li>Ofrecer productos alternativos de marca privada o de un mayor margen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Sugerir artículos complementarios</li><li>Recomendar productos comprados anteriormente</li><li>Mostrar artículos promocionales (para alentar las compras impulsivas)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Recordar al consumidor el pedido que va a recoger p. ej. “todavía puede agregar otros artículos”</li><li>"Enganchar" al consumidor para que se vuelva un comprador frecuente (p. ej. guardar la lista de compras para la próxima vez)</li></ul> |









Fuentes: Investigación y análisis de Javelin Group

## LOS COMERCIOS MINORISTAS NECESITAN OFRECER UNA GAMA DE OPCIONES DE PAGO PARA CUMPLIR CON LA DEMANDA CULTURAL EN CADA PAÍS

### LA MEJOR PRÁCTICA OPCIONES INTERNACIONALES (TODAS ESTAS)

- ▶ Tarjeta de crédito
- ▶ Tarjeta de débito
- ▶ PayPal
- ▶ Opción de pago con teléfono p.  
ej. Apple Pay y MasterCard  
Mobile Contactless



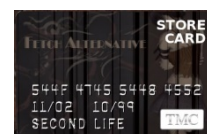
### OPCIONES DEL MERCADO LOCAL (CUALQUIER OPCIÓN CULTURAL IMPORTANTE)

- ▶ Transferencia bancaria
- ▶ Efectivo a la entrega
- ▶ Pago en tienda
- ▶ Via Baloto
- ▶ Boleto Bancario



### OPCIONES DE LOS COMERCIOS MINORISTAS (OPCIONES QUE ESPERAN LOS CONSUMIDORES)

- ▶ Tarjeta de la tienda
- ▶ Tarjetas de regalo
- ▶ Financiamiento de la tienda,  
p. ej. las cuotas en América  
Latina



Es importante para los comercios minoristas considerar las opciones de pago correctas para su mercado: no ofrecer una opción en particular podría bajar mucho las tasas de conversión. Los comercios minoristas internacionales necesitan asegurarse de construir sistemas flexibles para agregar opciones locales

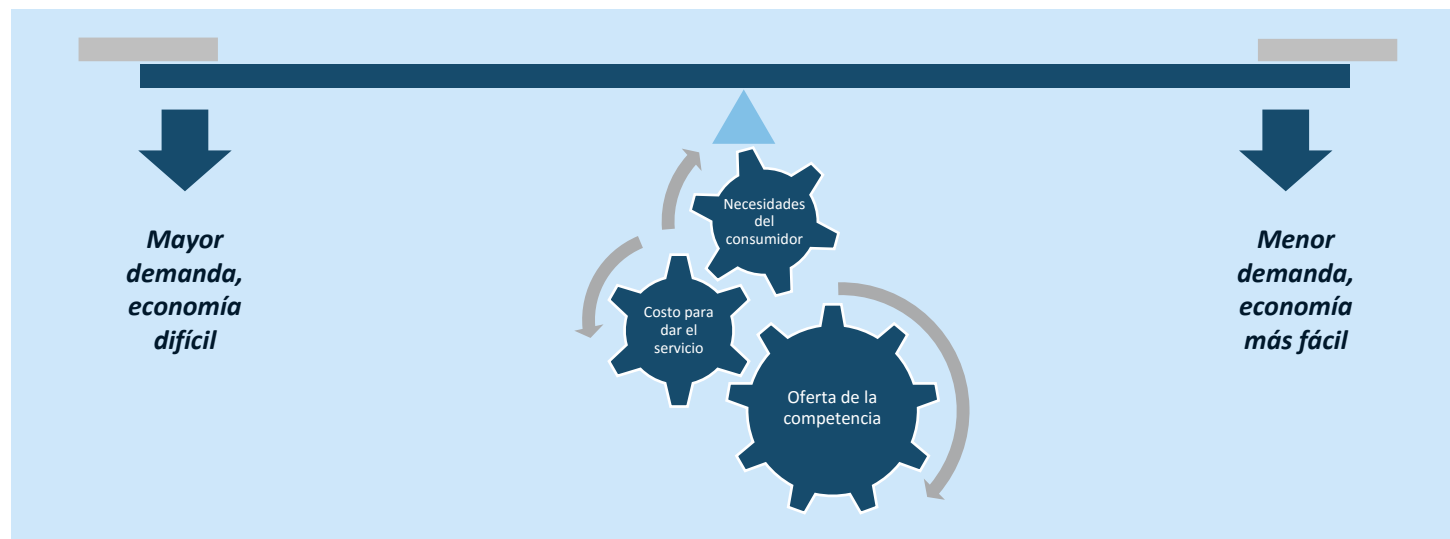
## LOS COMERCIOS MINORISTAS DECIDEN SI OFRECEN ENVÍO A DOMICILIO O SERVICIOS DE RECOLECCIÓN (O AMBOS)

### PROPUESTA DE EJEMPLO DE ENVÍO A DOMICILIO

- ▶ 7 días a la semana
- ▶ En rangos de 1 hora, entre 6 am y 11 pm
- ▶ A bajo costo o gratuito cuando cumpla el mínimo de compra
- ▶ Alta disponibilidad
- ▶ Corte de pedidos a la medianoche para el día siguiente
- ▶ Varios intentos el mismo día
- ▶ Entrega en la cocina
- ▶ Entrega sin destinatario presente (almacenamiento aislado)

### PROPUESTA EJEMPLO DE RECOLECCIÓN

- ▶ 7 días a la semana
- ▶ En rangos de 1 hora, entre 6 am y 11 pm
- ▶ A bajo costo o gratuito cuando cumpla el mínimo de compra
- ▶ Alta disponibilidad
- ▶ Corte de pedidos a la medianoche para el día siguiente
- ▶ Mismo día es cada vez más común ahora
- ▶ Potencial para recolección remota
- ▶ Reconocimiento de vehículo, recolección en <5m



# LOS COMERCIOS MINORISTAS NECESITAN ADOPTAR LA PRÁCTICA LÍDER EN OPCIONES DE RECOLECCIÓN EN TIENDA Y ENTREGA PARA LOS CONSUMIDORES CON EL TIEMPO

## RECOLECCIÓN EN TIENDA

### AUMENTAR LAS OPCIONES DE RECOLECCIÓN CON EL TIEMPO

Introducir horas de recolección más largas, procesamiento más rápido de pedidos para recolección y opciones de recolección mismo día conforme evolucione el negocio.

### RANGO DE RECOLECCIÓN DE UBICACIONES

Propuestas de recolección mismo día, p. ej. Hannaford permite hacer pedidos hasta las 3 pm para recolección mismo día.

### LOS MODELOS DE RECOLECCIÓN VARÍAN EN TÉRMINOS DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR Y LA DIFICULTAD OPERATIVA

**Recolección simple:** los consumidores recogen en la zona designada de la tienda (p. ej. se estacionan en la tienda y el personal les lleva el pedido)

**Recolección desde el auto:** necesita inversión en tecnología de recolección y área designada

**Recolección remota temporal:** la camioneta de entrega se estaciona en lugares designados, los consumidores recogen el pedido

**Recolección en la banqueta/remota:** los pedidos se almacenan en un lugar fijo, alejado del lugar de recolección de la tienda



## ENVÍO A DOMICILIO

### SI LA ECONOMÍA LO PERMITE, OFRECER EL ENVÍO A DOMICILIO

La oferta inicial es probable sea de rangos de entrega de 2 horas, a reservar hasta un día antes para un área limitada. Conforme el comercio minorista alcance la eficiencia operativa y supere los problemas iniciales de configuración, la práctica líder debería ser de rangos de entrega de 1 hora disponibles el mismo día. Esto hace una propuesta mucho más atractiva para el consumidor, pero llevará tiempo para que el comercio minorista pueda ofrecerla.

### ES IMPORTANTE CONSIDERAR CÓMO LOS CONSUMIDORES DESEAN RECIBIR SUS PEDIDOS

Más allá del envío a domicilio estándar, ha habido un éxito considerable para las empresas que hacen "entrega en la cocina". Esto maximiza la conveniencia para el consumidor que recibe ayuda para descargar las compras en su casa y les da un servicio que recorre esa "milla extra". Debido al nivel de interacción con el consumidor que tendrán los choferes, será necesario que reciban una capacitación cuidadosa en ese tema, ya que serán el "rostro de la empresa".

## ASEGURAR QUE SE ELIJAN PRODUCTOS FRESCOS Y DE ALTA CALIDAD ES ESENCIAL PARA CONSTRUIR LA CONFIANZA DE LOS CONSUMIDORES

### LOS CONSUMIDORES NOVATOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA COMPRAN PRIMERO LOS ARTÍCULOS MÁS GRANDES Y VOLUMINOSOS

Una vez que los consumidores adquieren confianza en la propuesta de envío y se familiarizan con el proceso, empezarán a hacer la transición de sus compras en línea a los productos frescos (frutas, vegetales, pescado y carne). Los gustos personales por lo regular tienen un papel mucho mayor en su selección, por lo que lleva tiempo que los consumidores le tengan confianza suficiente al comercio minorista para hacerlo.

### SE NECESITA REALINEAR LOS ÍNDICES DE DESEMPEÑO CLAVES DEL NEGOCIO

Sustituir un hábito de compra fundamental normalmente se lleva tiempo, por lo que llevará tiempo para que los consumidores hagan la transición a las compras en línea. Finalmente, el comercio minorista necesita convencer al consumidor de que elige sus compras exactamente igual que lo haría el consumidor. Una manera clara de hacerlo es enfocarse en recolectar los productos más frescos para los consumidores; sin embargo, la tentación de los gerentes de tienda es fomentar que se elijan los productos más viejos para reducir los costos de desperdicio. Esto es contraproducente para el negocio en general, decepciona a los consumidores en línea y crea problemas de percepción negativa con la marca general.

### UNA COMUNICACIÓN CLARA DE LA PROMESA PUEDE SER UNA HERRAMIENTA ÚTIL DE MERCADOTECNIA

Garantizar la frescura y calidad es vital para construir la confianza de los consumidores. La promesa de frescura de un comercio minorista refuerza la calidad del producto en la tienda. Se pueden usar también videos para demostrar las rutinas y promesas de selección, generando una mejor fidelidad y seguridad para el consumidor.

### LA PROMESA DE FRESCURA CREA REQUISITOS TECNOLÓGICOS Y OPERATIVOS

Hacer a los consumidores una "promesa de frescura" y asegurarse de cumplirla. Para poder hacerlo, es importante contar con procesos operativos y sistemas tecnológicos. Por ejemplo, puede que se necesiten cambios en las rutinas de recolección y surtido de pedidos, capacitación extensiva o un enfoque adicional en el control de calidad.

### GARANTÍA Y COMPENSACIÓN

Es importante que el comercio minorista cumpla sus promesas y exista la posibilidad de una compensación en caso de que no se cumplan, lo que refuerza al usuario que la empresa entiende que no es la norma y cree en su propuesta de frescura, p. ej. cupones para su siguiente compra, productos gratis, etc.

### IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

La frescura es una de las barreras finales para ganarse la confianza del consumidor con las compras de productos de consumo diario en línea. En América Latina, dado el relativamente naciente mercado en línea, la frescura deberá representar un área de enfoque, en particular cuando la transición del formato tradicional al moderno en la compra de productos de consumo diario todavía está tardándose en desarrollar.

Si los comercios minoristas de América Latina pueden demostrar en línea que sus productos parecen más frescos que los de su competencia, esto puede representar un avance importante. Asegurarse de que los consumidores entiendan cómo se seleccionan los productos ("como si los eligieran ellos mismos") y utilizando el canal digital para enfatizar la frescura (p. ej. campañas de temporada, resaltar los nuevos rangos de productos, su procedencia, etc.) ayudará a resaltar las capacidades de los comercios minoristas.

Usar el "toque personal" podría ser también un fuerte diferenciador. Hacer que los asistentes de recolección o envío refuercen el "mensaje de frescura" tiene sentido, así como dar a los consumidores la oportunidad de rechazar cualquier artículo que no consideren "suficientemente fresco" y reembolsarles con prontitud su dinero por esos productos.

# LOS CONSUMIDORES EN LA TIENDA PUEDEN ELEGIR SUS PROPIOS PRODUCTOS ALTERNATIVOS... ES NECESARIO REPRODUCIR ESO EN LÍNEA

Seleccionar una alternativa se debe hacer de manera centrada en el consumidor para evitarles frustración

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 MINIMIZAR LOS PRODUCTOS AGOTADOS</b><br><br>Los consumidores no estarán felices si el producto exacto que buscan no está disponible. Por lo tanto, la práctica líder es que los comercios minoristas se enfoquen en maximizar la disponibilidad de los productos. Si el producto no está disponible, sustituirlo con otro de mayor calidad o en un tamaño más grande.                          | <b>4 COMUNICAR CLARAMENTE EL REEMPLAZO DE PRODUCTO AL CONSUMIDOR</b><br><br>Los reemplazos deberán ser fáciles de ver para el consumidor (p. ej. bolsas o etiquetas de distinto color). Esto permite que los consumidores puedan rechazarlos con rapidez y minimiza problemas posteriores con los consumidores que quieran devolverlos.                                                                                               | <b>IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA</b><br><br>Como con la frescura, esta es probablemente la principal área en la que los expendedores de productos de consumo diario en línea deberán enfocar sus esfuerzos para superar las deficiencias en las ofertas de servicio. Los consumidores simplemente no pueden entender por qué los comercios minoristas no pueden reemplazar productos en la manera que lo harían ellos en la tienda.<br><br>En América Latina, donde con frecuencia el alcance o la profundidad de las existencias puede no ser igual a la de los mercados más desarrollados, es necesario hacer los reemplazos con cuidado. Utilizar la lógica tradicional junto con una combinación de qué productos están disponibles en los estantes, qué márgenes están disponibles y cuál es la fortaleza de la relación con la marca o proveedor en particular son factores a considerar.<br><br>Sin embargo, el punto clave deberá ser que se cumplan las necesidades del consumidor. Se deben minimizar los productos agotados (afectan tanto a los consumidores en la tienda como en línea), pero si los productos no están disponibles, se deberá proporcionar una solución que iguale lo más posible lo que necesitan. |
| <b>2 DAR A LOS CONSUMIDORES OPCIONES DE REEMPLAZO</b><br><br>La práctica líder da libertad adicional para omitir las preferencias por artículos individuales del carrito (p. ej. Peapod). Los consumidores de Relay Foods pueden dejar notas para influir en la opción de reemplazo, p. ej. "reemplazo de la misma marca".                                                                          | <b>5 FACILITAR QUE LOS CONSUMIDORES OBTENGAN UN REEMBOLSO POR LOS REEMPLAZOS NO DESEADOS</b><br><br>Los consumidores deberán poder devolver las mercancías al personal "en la puerta" y obtener un reembolso de inmediato. Los choferes deben estar capacitados para explicar y manejar los reemplazos y devoluciones a fin de reducir el nivel de inconveniencia para los consumidores decepcionados.                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>3 LA PRÁCTICA LÍDER ES OFRECER EL MISMO PRECIO SI SE ENVÍA UN REEMPLAZO MÁS CARO</b><br><br>El comercio minorista deberá subsidiar la práctica de igualar los precios de los reemplazos para artículos agotados. El negocio deberá alinear sus indicadores clave de desempeño de manera que la cadena de suministro y la exhibición de productos vean el costo de una disponibilidad deficiente. | <b>6 LOS CONSUMIDORES DEBERÁN PODER HACER EL PROCESO CUANDO FALTEN ARTÍCULOS, EN EL ENVÍO O LA RECOLECCIÓN</b><br><br>Los comercios minoristas deberán facilitar que los consumidores puedan rápidamente hacer el proceso si faltan artículos en su pedido para recolección. Avisar con anticipación a los consumidores los reemplazos o artículos faltantes permitirá a los consumidores planificar tiempo adicional para su visita. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## LOS COMERCIOS MINORISTAS DEBEN MOTIVAR LA FIDELIDAD DEL CONSUMIDOR PARA REDUCIR LOS COSTOS DE ADQUISICIÓN

La fidelidad del consumidor es clave para un negocio de venta de productos de consumo diario en línea, para evitar asumir costos de adquisición adicionales a un margen ya de por sí reducido. Sin embargo, construir fidelidad es incluso más difícil en el mundo en línea, porque hay menos interacción humana y los costos de cambiarse son menores. Es importante facilitarle la vida al consumidor; esto significa hacer bien lo básico cada vez y asegurarse de que la experiencia del consumidor sea consistente en todos los canales.



### GANARSE LA FIDELIDAD DEL CONSUMIDOR DANDO SIEMPRE UN GRAN SERVICIO

En los mercados desarrollados, las cadenas de supermercados consideran que cerca de 70 - 80 % de su base de consumidores se mantiene fiel cuando los elementos clave de su propuesta se ejecutan consistentemente. Si decepcionan a un consumidor tres veces en un breve lapso (<10 compras), este se irá y será muy difícil hacer que regrese.



### LOS CONSUMIDORES GANAN Y GASTAN LA FIDELIDAD IGUALMENTE EN LOS CANALES

La expectativa de los consumidores es que podrán usar vouchers o cupones donde les sea más conveniente. Las ventas minoristas omnicanal exitosas deben permitir eso, no evitarlo.



### LOS CANALES DEBERÁN HACER PROMOCIÓN CRUZADA PARA MOTIVAR LA ACTIVIDAD OMNISCANAL

Se deberán usar los activos existentes (tiendas) como medio principal para motivar las ventas en línea iniciales (p. ej. promoviendo activamente el servicio en la tienda, usando asistentes de finalización de compra para explicar el servicio). De igual manera, los sitios web deberán alentar a los usuarios en la tienda dándoles ubicaciones de tiendas, horarios de apertura e información de eventos.



### ALINEACIÓN CLARA DE ADQUISICIÓN Y RETENCIÓN EN LOS CANALES

Muchos negocios no tienen un plan claro de adquisición y retención de consumidores, incluso en el canal de las tiendas. Se deberá acordar un plan para todos los canales, lo que resultará en una mejor oportunidad de motivar que los consumidores correctos compren y asegurar que se queden con el negocio.

## 08 Modelos operativos para el comercio electrónico



## TRES PRINCIPALES MODELOS LOGÍSTICOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO USADOS EN LOS MERCADOS DESARROLLADOS



**Modelos de envío a domicilio del Reino Unido**

90 % es envío a domicilio

### 1 Modelo de tienda

Hasta 3.000 pedidos a la semana



### 2 Tienda oscura (automatizada)

10.000 a 40.000 pedidos/semana



### 3 Bodega automatizada

60.000 a 120.000 pedidos/semana



**Modelos de "servicio al auto" franceses**

87 % es recolección



cerca de 800 tiendas

### 2 Servicio al auto adjunto

1.500 pedidos/semana



cerca de 2.400 tiendas

### 3 Autónomo

1.800 pedidos/semana



cerca de 500 tiendas

## HAY UN RANGO DE OPCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN DEPENDIENDO DEL VOLUMEN DE DEMANDA Y EL APETITO DE INVERSIÓN

### 1 Recolección en la tienda

La recolección en la tienda permite la entrada económica más simple al mercado: el aprovechamiento de los activos ya existentes.

Pudiera necesitar un rediseño de los procesos y plazos de la tienda para aumentar la disponibilidad de productos.

Requiere también espacio suficiente en la tienda (pasillos anchos) y en el área de servicio para almacenar los pedidos para su recolección o envío.

### 2 Minialmacén (servicio al auto)

Pudiera no ser posible recoger en la tienda debido a problemas de espacio o disponibilidad. Por ello, se podría crear una pequeña instalación designada en la parte de atrás o junto a la tienda, o incluso una instalación remota.

Esto permitirá que el equipo de ventas en línea tenga un mejor control de la disponibilidad y el personal. Normalmente da como resultado que se tenga disponible un surtido menor para reducir el desperdicio y maximizar la productividad.

### 3 La tienda oscura

Si la demanda aumenta, otra opción de cumplimentación es la "tienda oscura" (llamada así porque no hay ni consumidores ni finalización de compras en la tienda, y la iluminación es menor que en una tienda real).

Las tiendas oscuras están optimizadas para la recolección, con distribución y tecnología diseñadas para manejar grandes cantidades de pedidos mediante la automatización. La inversión es considerable y muchas implementaciones se ven afectadas debido al nivel de complejidad.

### 4 Opciones de cumplimentación designadas

El costo de desarrollar grandes centros de distribución designados para cubrir amplias zonas geográficas sería prohibitivo hasta que la demanda fuera muy alta. Este es el modelo adoptado por muchos participantes de objeto específico (p. ej. Ocado en el Reino Unido y Ullabox en España).

Sin embargo, una vez que se alcance la escala y el volumen sea suficiente, pueden ofrecer un método de abasto eficiente.

### IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

Muchas cadenas de supermercados en el mundo están dispuestas a lanzar instalaciones de recolección designadas, normalmente en forma de una "tienda oscura" o almacén. Si bien esto se pueda ameritar en algunos casos, hay por lo regular tres áreas clave a considerar: costo por pedido, capacidad para recolectar en la tienda y calidad de la recolección (es decir, ¿hay un alto nivel de productos agotados en la tienda que una instalación designada pudiera aliviar?).

En términos generales, las tiendas oscuras serán más costosas de operar que las tiendas, en vista de los costos de renta adicionales, la cadena de suministro y el tiempo de gestión. Las tiendas ya tienen productos en los anaqueles y hacen almacenes prefabricados (si son ineficientes) para la recolección. Las instalaciones de recolección más pequeñas (p. ej., el servicio al auto en Francia) pueden ser más eficientes pero ponen restricciones sobre el rango que se puede ofrecer.

Por lo regular, los comercios minoristas de América Latina, con una base de costos menor, no tendrán que enfocarse en instalaciones designadas/automatizadas sino hasta que hayan alcanzado volúmenes muy considerables. Mientras tanto, la recolección en tienda deberá ser un enfoque clave, con algunas mejoras en la disponibilidad de productos que benefician a los consumidores de la tienda y los que compran en línea.

## EL AUMENTO EN LA AUTOMATIZACIÓN Y CENTRALIZACIÓN LLEVA A UNA MAYOR CALIDAD PERO TAMBIÉN A COSTOS MÁS ALTOS POR PEDIDO



# IMPLICACIONES OPERATIVAS CLAVE PARA OPERAR UN NEGOCIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Producto</b></p>            | <p>Los regímenes de temperatura de los productos de consumo diario y la naturaleza frágil de los productos agrícolas requieren mantenimiento de temperatura óptima. De lo contrario, hay el potencial de costos considerables en desperdicios y daños.</p> <p>Se usan por lo regular embalajes aislantes o vehículos de tres temperaturas para enviar los pedidos y evitar cualquier problema. El control de temperatura es por lo regular la razón por la que es necesario que el consumidor esté en casa para recibir el pedido. Varios negocios estadounidenses han experimentado con soluciones de caja de almacenamiento en frío, que podrían funcionar dependiendo de lo extremo del clima y la disposición del consumidor.</p> |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  <p><b>Perfil del pedido</b></p>   | <p>El mercado de los productos de consumo diario es sumamente competitivo y las guerras de precios son comunes, lo que da como resultado la contracción de los márgenes brutos. Los carritos de productos de consumo diario tienen muchos artículos de bajo precio y bajo margen de efectivo. Los mayores impulsores de costos son la mano de obra de la recolección (y envío), por lo que es esencial tener un enfoque implacable en la recolección y envío eficientes si el comercio minorista quiere ser rentable.</p>                                                                                                                                                                                                             |  <p><b>Vida en el anaquel del inventario</b></p> | <p>Debido a la naturaleza de los productos de consumo diario frescos, la vida en anaquel del producto es corta y, por ende, es crucial atender las predicciones de volúmenes y la gestión de desperdicios. Ambos elementos se deben gestionar con cuidado para alcanzar las metas de rentabilidad.</p>                                                                                                           |
|  <p><b>Artículos agotados</b></p> | <p>Los consumidores esperan poder comprar todo lo que necesitan en el supermercado en un solo pedido; por lo tanto, el desafío operativo de la gestión de disponibilidad y reemplazo es crucial. Si un producto está agotado y no está disponible, el proceso de reemplazo debe funcionar con eficiencia (por lo regular motivado por los sistemas y no por las personas) para asegurarse de que el consumidor obtenga algo cercano a lo que pidió originalmente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |  <p><b>Precios</b></p>                          | <p>Para los artículos de productos de consumo diario que se cobran por peso, esto causa complicaciones en el proceso de pedido ya que el precio final del artículo se desconoce cuando el consumidor hace su pedido. Por lo tanto, los sistemas tienen que considerar esto y calcular el costo final del pedido al completar la selección (esto podría tener complicaciones regulatorias en algunos países).</p> |

## IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

El tema clave en la mayoría de los mercados de América Latina será mantener la cadena de frío para llevarles los productos a los consumidores como los quieren sin importar qué temperatura haya afuera. Es difícil de lograr, pero la inversión en camionetas especializadas o embalajes aislantes deberá resolver este problema.

Salvo esto, el modelo para América Latina deberá ser similar al del resto del mundo: eficiencia operativa y niveles de calidad para poder satisfacer las necesidades de los consumidores. En algunos mercados donde la disponibilidad de productos es un problema (p. ej. Venezuela), mantener un proceso y política eficientes de reemplazo será clave. Como mínimo, saber qué aceptarían los consumidores como alternativa (y poder brindárselos) ayudaría con las preocupaciones clave de los consumidores.

## LA RECOLECCIÓN ES POR LO REGULAR EL ENFOQUE PRINCIPAL CUANDO EMPIEZAN LOS COMERCIOS MINORISTAS, CON DISPONIBILIDAD DE OPCIONES

|                                 | COMPRA EN LÍNEA Y RECOLECCIÓN EN TIENDA                                                                                                                                                                                                                                                                                         | SERVICIO AL AUTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | RECOLECCIÓN AFUERA DE LA TIENDA/REMOTA                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCIÓN                     | Los pedidos cumplimentados se mantienen en la tienda. El consumidor entra a la tienda para recoger su pedido (opción popular en Reino Unido) o espera en el estacionamiento a que le lleven los productos de consumo diario (ejemplos actuales en EE. UU.).                                                                     | Área designada junto a la tienda normal u oscura, diseñada especialmente y construida para la recolección desde el auto de los pedidos (esto es común en Francia y cada vez más el tipo de servicio provisto en EE. UU.).                                                                                                                                                    | El pedido se recoge en un lugar (podría ser la tienda o una instalación centralizada), luego se transfiere a una instalación remota de retención (distribuidor central pequeño con control de temperatura) donde el consumidor puede recoger el pedido. |
| EJEMPLO                         | <p>Esta es la opción típica para los consumidores de Reino Unido: Tesco, Sainsbury's y ASDA tienen esta opción a disposición de los consumidores. Requiere algo de trabajo adicional para el consumidor si tiene que entrar a la tienda.</p>  | <p><b>Walmart</b> lanzó su prueba en 2014. Estacionamiento cubierto construido al lado de la tienda oscura designada. El consumidor captura su número de pedido en el quiosco, se estaciona en el lugar designado y el personal carga los productos de consumo diario en su cajuela.</p>  | <p>Varios comercios minoristas han intentado esto en el Reino Unido (p. ej. en las estaciones del metro en Londres) pero no ha sido tan popular como esperaban.</p>                                                                                     |
| CONVENIENCIA PARA EL CONSUMIDOR | Media                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Alta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Alta                                                                                                                                                                                                                                                    |
| DIFICULTAD OPERATIVA/COSTO      | Baja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Media                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Alta                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fuentes: Progressive Grocer, análisis de Javelin Group

## SERÁ NECESARIO CAMBIAR LAS OPERACIONES DE LA TIENDA PARA INCLUIR LA RECOLECCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO COMPRADOS EN LÍNEA

- ▶ La recolección en tienda es normalmente el modelo con que la mayoría de los comercios minoristas empezarán para la venta de productos de consumo diario en línea. No es de sorprender que, en vista de la reutilización de activos, las operaciones ya existentes deberán reflejar una serie de cambios.
  - Permite la recolección de una sola unidad en el piso de ventas y la recolección de múltiples pedidos al mismo tiempo.
  - Es común la recolección en el área de servicio de la tienda para los productos de rápido movimiento que se tienen en reserva, a fin de mejorar la disponibilidad. Para esto, se necesita contar con espacio adicional.
  - La recolección se programa normalmente desde temprano en la mañana (después de completar el trabajo de reabasto de productos frescos) hasta mediodía
    - Pero puede continuar si se cuenta con servicios mismo día
  - Es necesario coordinar la programación de recursos y recolección para evitar cuidadosamente las horas pico de compras de los consumidores (es necesario evitar el "choque de carritos" entre quienes recogen pedidos y los consumidores) y considerables problemas para los consumidores en las tiendas de mayor tráfico.
  - Para la recolección en tienda es necesario proporcionar equipo auxiliar (por lo regular carritos que soportan hasta 8 o 10 bandejas, con múltiples pedidos), así como equipo de mano "fortalecido" de recolección y escáneres.
  - Se necesita un espacio designado en el área de servicio de la tienda para la gestión de pedidos, carritos, almacenamiento de contenedores, direccionamiento, etc. así como acceso por la puerta trasera para la carga de los camiones de entregas si se proporciona este servicio.
- ▶ Es necesario planificar con cuidado las recolecciones y envíos para equilibrar la oferta y la demanda. Esto por lo regular requiere un software a medida para crear "rangos" de pedidos, para luego calcular las rutas de recolección y entrega con base en los rangos seleccionados por los consumidores.
- ▶ Si se brinda a los consumidores el servicio de recolección, esto por lo regular requiere un área especial cubierta para el servicio al auto, a fin de proteger del clima. El consumidor por lo regular se para, se identifica y luego abre la cajuela en lo que le traen su pedido. Se deberá informar a los consumidores los artículos faltantes o reemplazados, y permitir que los rechacen o pidan un reembolso.

## POR LO REGULAR SE USAN DISTINTOS TIPOS DE VEHÍCULOS DE REPARTO PARA HACER LAS ENTREGAS

Cuando se considera el reparto de productos de consumo diario es muy importante que las mercancías lleguen en el estado que deben (congeladas, frías o temperatura ambiente). A diferencia de otras categorías de comercio electrónico, hay también posibles problemas de salud y seguridad, así como problemas de productos echados a perder si no se maneja correctamente la cadena de frío. Esto crea costos adicionales para el comercio minorista, pero es necesario considerarlos como un costo de su operación comercial.

### CAMIONETA CON CÁMARA SENCILLA (AMBIENTE O FRÍA)

Productos fríos o congelados en bolsas aisladas con paquetes de gel



### CAMIONETA CON CÁMARA DUAL (AMBIENTE Y FRÍA)

Productos congelados en bolsas aisladas con paquetes de gel o hielo seco



### CAMIONETA CON CÁMARA TRIPLE (AMBIENTE, FRÍA Y CONGELADA)

Estanterías por toda la camioneta para maximizar el uso del espacio



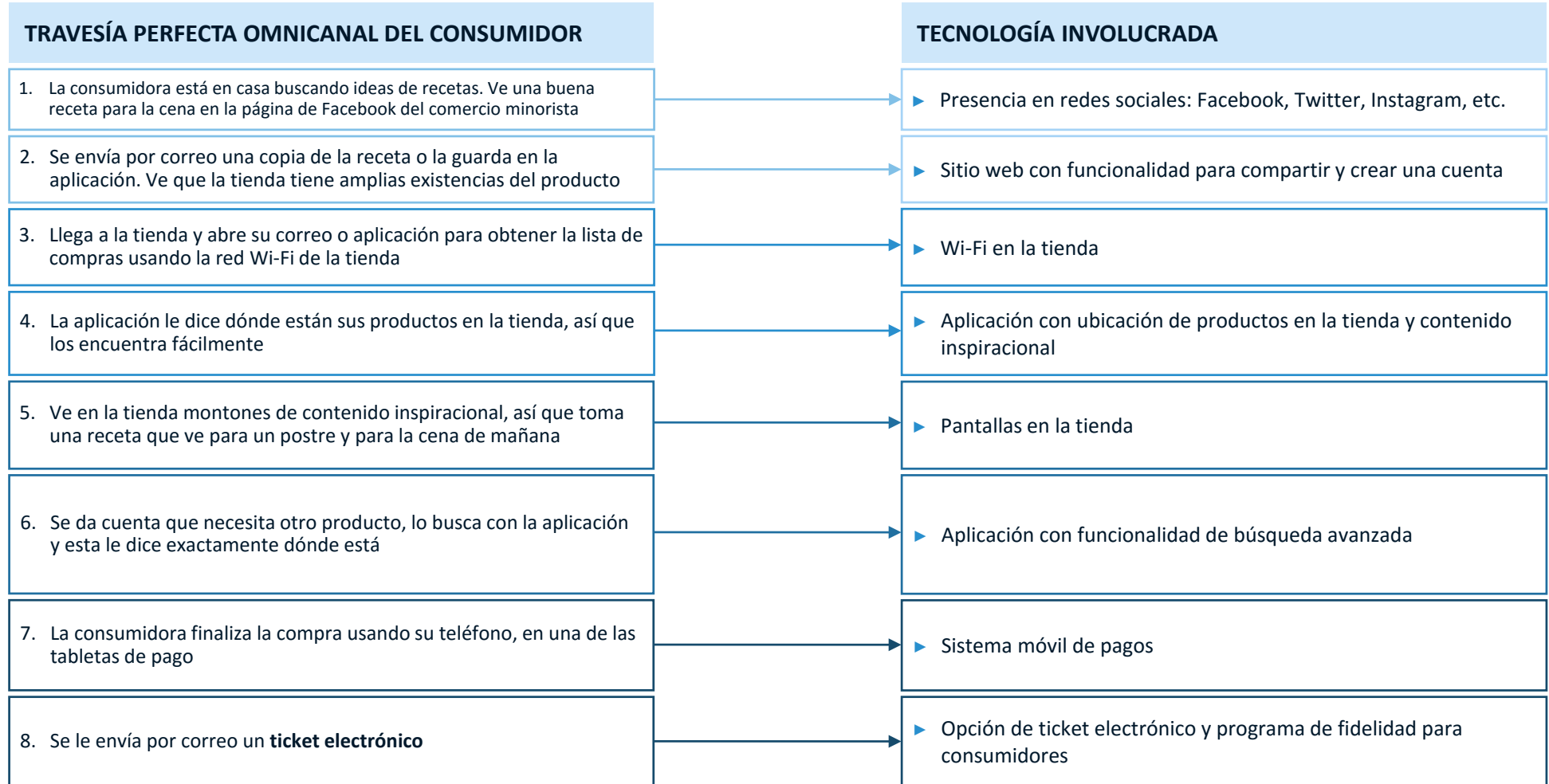
# 8 MOTIVADORES CLAVE DE EFICIENCIA OPERATIVA USADOS PARA EVALUAR LAS OPERACIONES DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA Y REDUCIR COSTOS

| PARÁMETROS CLAVE DE EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA |                                    |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÁREA                                                                                      | PARÁMETRO                          | IMPLICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                 |
| RECOLECCIÓN                                                                               | La demanda se reduce               | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Equilibrar la carga de trabajo durante la semana o durante el día facilita la planificación</li><li>▶ Ayuda a optimizar el uso del vehículo</li></ul>                                               |
|                                                                                           | Disponibilidad                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Los pedidos perfectos motivan la fidelidad del consumidor y la frecuencia de sus compras</li><li>▶ Una buena disponibilidad reduce el costo de reemplazos y mejora la tasa de recolección</li></ul> |
|                                                                                           | Llenado de embalajes               | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Minimizar el número de embalajes mejora la eficiencia del transporte al aumentar el número máximo de pedidos en una camioneta</li></ul>                                                             |
|                                                                                           | Tasa de recolección                | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ La recolección es el mayor costo de mano de obra; agilizarla reduce los costos operativos</li></ul>                                                                                                 |
| ENTREGAS                                                                                  | Servicios de entrega / hora pagada | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ El mayor número lleva a una reducción en el costo variable de transporte</li></ul>                                                                                                                  |
|                                                                                           | Servicios de entrega / camioneta   | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Una mejor utilización de la camioneta baja los costos fijos</li><li>▶ Se necesitan múltiples viajes al día para lograr una buena utilización</li></ul>                                              |
|                                                                                           | Entregas a tiempo                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mejora la experiencia del consumidor</li><li>▶ Reduce el contacto con los consumidores, a su vez reduce los cambios de plusvalía y costo</li></ul>                                                  |
| SERVICIO AL CONSUMIDOR                                                                    | Se comunica para hacer pedido      | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ El menor índice reduce el costo y generalmente implica un buen desempeño operativo</li></ul>                                                                                                        |

## 09 Requisitos tecnológicos para el comercio electrónico



## UN USO EFECTIVO DE LA TECNOLOGÍA PUEDE TRANSFORMAR LA EXPERIENCIA DEL COMPRADOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO



## LA PRESENCIA MÓVIL ES OBLIGATORIA: LAS APLICACIONES REQUERIRÁN FUNCIONES ADICIONALES

Ya sea con una aplicación móvil o en el sitio web, lo más importante es que los comercios minoristas tengan una plataforma optimizada para dispositivos móviles que puedan usar los consumidores. En el Reino Unido, 66 % del tráfico en la red a los sitios de los comercios minoristas y 51 % de las compras en línea se hacen mediante dispositivo móvil (sea tableta o smartphone). En el mediano a largo plazo, los comercios minoristas deberán tener tanto sitios como aplicaciones disponibles a la medida de cada una de las distintas plataformas.

### Aplicación móvil

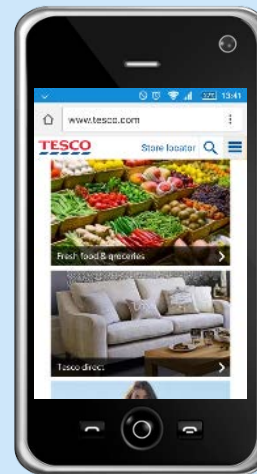
- ✓ Ofrece la posibilidad de usar características mejoradas
- ✓ Visibilidad de la marca en la página de inicio
- ✓ Velocidad y disponibilidad fuera de línea



- ✗ No se usa sin descargar
- ✗ Inversión en desarrollo
- ✗ Necesita espacio en el teléfono
- ✗ Difícil que sea una de las "aplicaciones principales" del usuario

### Sitio para móviles

- ✓ Acceso sencillo a través de Internet
- ✓ Contenido fácil de actualizar
- ✓ Ofrece las principales características



- ✗ Nivel limitado de funcionalidad mejorada

**Conclusión** Las aplicaciones deben ofrecer **funcionalidad adicional** a lo que el sitio web puede ofrecer (p. ej. navegación en la tienda, cupones o pedidos en la cuenta) de manera que el **usuario quiera descargarla, se involucre con la aplicación con regularidad** y le sea de verdad benéfica

Nota: <sup>1</sup> [Informe trimestral de puntos de referencia de IMRG Capgemini](#)

## LA SELECCIÓN DE PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO ES COMPLICADA PARA LOS EXPENDEDORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO

La naturaleza única de la travesía de compra de productos de consumo diario en línea representa desafíos para las plataformas de comercio electrónico. Por ejemplo, los carritos de productos de consumo diario en línea típicos contienen 40-50 artículos cada uno en comparación con apenas unos cuantos en los carritos de mercancías generales. En vista de la gran variedad de comercios minoristas de mercancías generales, la mayoría de las soluciones de comercio electrónico están enfocadas en servir a sus necesidades, y hay muy pocas soluciones disponibles ya hechas para productos de consumo diario de donde escoger.

Debido a la falta de opciones con experiencia considerable en productos de consumo diario, es importante que los comercios minoristas busquen la asesoría de un especialista para asegurarse de que el socio tecnológico que seleccionen sea el adecuado y tenga una solución sostenible y apta para el propósito. Además, es probable que se necesite un integrador de sistema y es necesario requerirles que tengan las credenciales correctas.

Los líderes internacionales en venta en línea de productos de consumo diario han adoptado distintas estrategias de plataforma: por ejemplo, los participantes líderes en Reino Unido y Francia han desarrollado soluciones personalizadas propias o están considerando hacerlo. Más recientemente, han aparecido nuevas opciones y empresas diseñadas específicamente para la experiencia de los alimentos. MyWebGrocer (MWG) se ha usado ampliamente en la industria de los productos de consumo diario de EE. UU. y Unata y Foodie dan soluciones más veloces.

Finalmente, la decisión de plataforma que tomen los comercios minoristas dependerá del presupuesto y el perfil de riesgo. Las plataformas más grandes cuestan por lo regular más y lleva más tiempo implementarlas, pero dan una solución más confiable y comprobada. Las plataformas más pequeñas o los desarrollos propios pueden ser más ágiles pero representan riesgos considerables. Los comercios minoristas necesitan también invertir en la construcción de capacidades para usar la plataforma, de manera que puedan extraer el máximo valor.

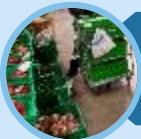


**Cabe mencionar que, si bien el motor del comercio electrónico con frecuencia recibe mucha atención, es sólo uno de los componentes clave para gestionar una oferta en línea. Los otros sistemas importantes incluyen la gestión y recolección de pedidos.**

## LOS SISTEMAS DE RECOLECCIÓN USADOS POR LOS COMERCIOS MINORISTAS IMPULSAN TANTO LA CALIDAD COMO LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PEDIDOS



Reabasto por sistema



La recolección se programa para ajustarse a las rutas de las camionetas, en secuencias para maximizar la eficiencia



Se recogen múltiples pedidos juntos, directamente en el embalaje del consumidor



Se asignan embalajes y carritos de acuerdo con las medidas de volumen



Reemplazos sugeridos por el sistema



Se escanean artículos y embalajes, los embalajes se escanean a la camioneta

### COMERCIO MINORISTA QUE USA WMS

**Sainsbury's**

Reino Unido



Reino Unido

**JUMBO**

Países Bajos

**Auchan.fr**

FRANCIA

**Casino EXPRESS.FR**

FRANCIA



FRANCIA

**SAFEGWAY**

EE. UU.

**Peapod**

EE. UU.

### COMERCIO MINORISTA QUE USA HECHO A MEDIDA

**TESCO**

Reino Unido

**Waitrose**

Reino Unido



Países Bajos

**the fresh food people Woolworths**

Australia

**coles**

Australia

### PROVEEDORES DE WMS

**Manhattan Associates**

**jda.**

**centric**

**symphony**

**EYC**

**DAI**

# LOS COMERCIOS MINORISTAS QUE BUSCAN UNA OFERTA BÁSICA DEBERÁN IMPLEMENTAR UNA PLATAFORMA ESPECIALIZADA DE NIVEL MEDIO

La solución ideal para los comercios minoristas que quieran una propuesta relativamente básica para empezar sería seleccionar una plataforma especializada de nivel medio para productos de consumo diario. Esta podría ser una solución ya hecha con requisitos de configuración mínimos. El plazo para implementarla sería de aproximadamente un año, pero esto por lo regular dependerá de la cantidad de integración requerida.

Se necesitará también seleccionar con cuidado al socio de integración. Los costos de implementación variarán, pero regularmente serían USD1-2 m más los costos de operación anuales.

Se deberán considerar tres componentes clave con soluciones de ejemplo provistas del mercado de EE. UU.:

| COMPONENTE                                                                            | DESCRIPCIÓN                                                                                        | SOLUCIONES DE EJEMPLO                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plataforma de comercio electrónico con solución básica de recolección y capacidad PIM | Plataforma de comercio electrónico especializada / de nivel medio para productos de consumo diario | Selección cuidadosa entre varios participantes, que incluyen: Foodie, Unata, Mercatus, MyWebGrocer y más |
| Plataforma CRM / de mercadotecnia                                                     | Segmentación de consumidores y mercadotecnia por correo electrónico                                | SmartFocus                                                                                               |
| Integración e información                                                             | Integración extendida a los puntos de venta (pedidos) y CRM, informes personalizados               | Solución propia del miembro                                                                              |

# LAS PROPUESTAS MÁS SOFISTICADAS REQUERIRÁN UNA INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN CONSIDERABLE

Las propuestas más sofisticadas requerirán una inversión más cuantiosa en las soluciones tecnológicas necesarias para respaldarlas. Por lo regular éstas llevarán más tiempo para implementarlas y requieren habilidades especializadas, disponibles con frecuencia sólo con terceros. Las soluciones a la medida son una tendencia entre los negocios más grandes y maduros, y dan más flexibilidad para personalizar a las necesidades exactas del comercio minorista. Esta opción no se recomienda sino hasta que se hayan desarrollado la capacidad interna y el entendimiento de la venta de productos de consumo diario en línea.

| COMPONENTES CLAVE                  | DESCRIPCIÓN                                                                       | SOLUCIONES DE EJEMPLO                                                                           |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plataforma de comercio electrónico | Plataforma de comercio electrónico de nivel medio/alto                            | Hybris, Oracle, IBM Websphere                                                                   |
| Plataforma CRM / de mercadotecnia  | Segmentación de consumidores y mercadotecnia por correo electrónico               | p. ej. SmartFocus, SAP CRM                                                                      |
| Gestión de transporte              | Planificar horarios, carga y ruta de reparto                                      | Descartes                                                                                       |
| Gestión de pedidos                 | Orquestación de pedidos, gestión de devoluciones y reembolsos                     | Es más probable que sea hecha a medida, pero es posible usar Sterling Commerce, Manhattan, etc. |
| Recolección                        | Warehouse Management Solution para gestionar inventarios y recolección de pedidos | JDA/Red Prairie, Manhattan o hecha a la medida                                                  |
| Gestión de activos digitales       | Gestión de activos digitales como imágenes, videos, etc.                          | OpenText, Adobe Experience Manager                                                              |

## 10 Organización omnicanal



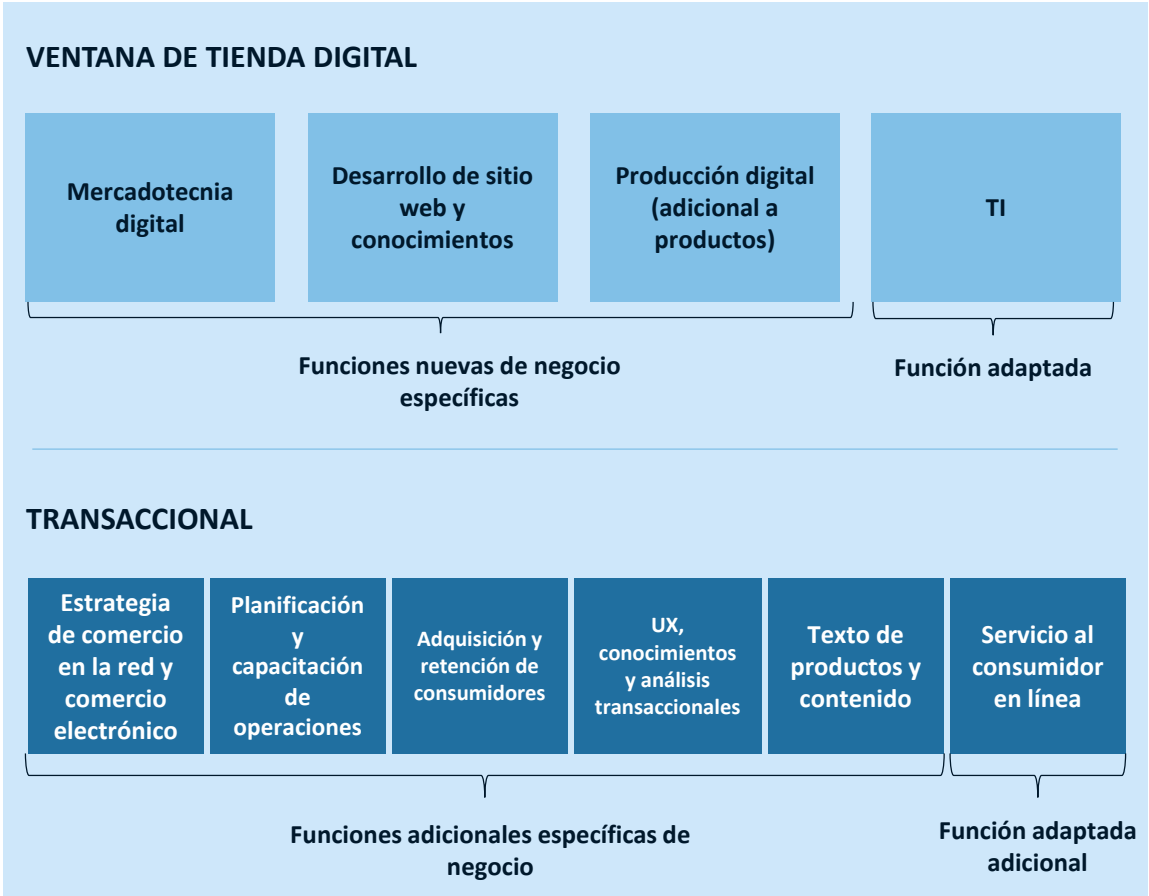
# SERÁ NECESARIO AGREGAR NUEVAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DIGITALES AL NEGOCIO PARA OPERAR NUEVOS SITIOS WEB

A fin de operar con éxito un sitio web, se necesitan nuevas habilidades y capacidades para gestionar el sitio con efectividad. Con frecuencia, las habilidades para ello no existen en un negocio tradicional. Se necesitarán también habilidades adicionales al hacer la transición entre un sitio web no transaccional de "ventana de tienda digital" y un sitio web mejorado.

Para una ventana de tienda digital, es necesario agregar 3 funciones nuevas específicas del negocio: mercadotecnia digital, desarrollo de sitio web y conocimientos y producción digital. TI deberá ser una función adaptada y contar con las habilidades para atender el sitio web en línea y los servicios requeridos, a fin de darles mantenimiento p. ej. conocimiento de dominios y servidores.

Los sitios web transaccionales, por su naturaleza, necesitan de habilidades que puedan gestionar las operaciones diarias de un negocio digital: comercio, mercadotecnia, texto de productos, operaciones y servicio al consumidor.

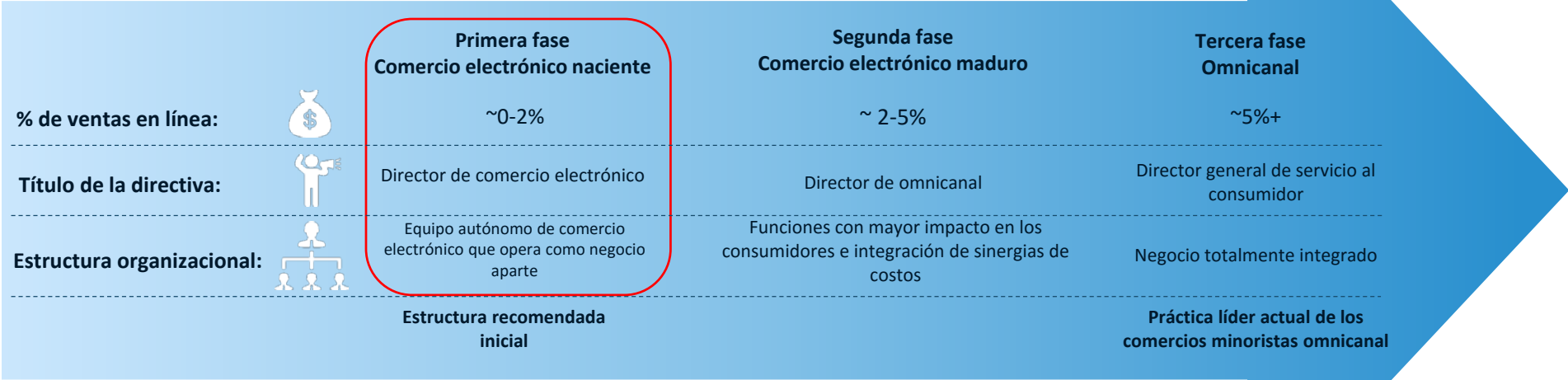
Nuevamente, estas habilidades por lo regular no existen en un comercio minorista físico tradicional y podría ser necesario contratarlas fuera, en lugar de agregarles dichas habilidades a los recursos existentes.



# UN EQUIPO EN UN SILO SEPARADO CON AUTONOMÍA RELATIVA DA MEJORES RESULTADOS PARA EL LANZAMIENTO EN LÍNEA

Al inicio, cuando una empresa comienza una función de comercio electrónico, se recomienda que el equipo de comercio electrónico sea una función autónoma, que opere como un negocio aparte. Esto es en parte para dar al negocio la agilidad que necesita para moverse con rapidez, además del simple hecho que puede llevar un tiempo generar utilidades en el comercio electrónico, y la gerencia de ventas minoristas tradicional podría verse tentada a reducir la plantilla o cambiar la estrategia para alcanzar antes la rentabilidad.

Conforme aumente el % de ingresos que represente el comercio electrónico, las funciones de negocio deberán integrarse más, de manera que los beneficios de la sinergia se compartan en todas las unidades de negocio.



Para crear un negocio de comercio electrónico exitoso es importante que el cambio conductual y cultural del equipo de comercio electrónico sea aceptado plenamente por todos los departamentos

Fuentes: Investigación y análisis de Javelin Group / BMC

# EL SITIO WEB TRANSACCIONAL MEJORADO REQUIERE UN EQUIPO DE COMERCIO ELECTRÓNICO ESPECIALIZADO MÁS GRANDE

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>EQUIPO SUBSTANCIAL</b> <p>Para un sitio transaccional mejorado se necesita un equipo substancial de comercio electrónico con distintas especialidades. Para abarcar todas las áreas como en la propuesta sencilla o más, se recomienda un equipo de comercio electrónico con más de 25 empleados a tiempo completo. La combinación de volúmenes mayores, propuesta y herramientas más sofisticadas requerirá más personal y nuevas habilidades (p. ej. en un modelo básico, los comercios minoristas por lo regular dependen de las agencias para la mercadotecnia digital; en los modelos avanzados, más de este conocimiento empieza a moverse de manera interna).</p> |  <b>NUEVAS HABILIDADES Y CAPACIDADES</b> <p>Será necesario incorporar nuevas habilidades y capacidades al comercio minorista desde una fuente externa para operar y gestionar al equipo de comercio electrónico. Se recomienda un equipo especializado para la experiencia del consumidor. Para gestionar las posibles nuevas opciones de entrega (es decir, envío a domicilio y en las instalaciones), se requerirán recursos logísticos adicionales. Se requerirán también recursos adicionales de cadena de suministro y logística para operar el equipo interno más amplio y supervisar a los terceros proveedores. Para gestionar la plataforma de comercio electrónico más sofisticada, se requerirá también un equipo de TI más grande con nuevas especializaciones.</p>                                                                      | <b>IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA</b> <p><b>Acceder a estas habilidades y capacidades en un mercado relativamente subdesarrollado será el tema clave para los comercios minoristas de América Latina. Para muchos expendedores de productos de consumo diario, el enfoque estará en contratar personal que tenga experiencia fuera del mundo de los productos de consumo diario y se pueda capacitar en los temas específicos de la categoría. Es probable que esto sea más fácil que intentar enseñar a todo el equipo todo un conjunto de habilidades nuevas en el mundo digital.</b></p> <p><b>Ver potencialmente empresas nuevas podría verse como un medio de adquirir rápidamente las habilidades y capacidades requeridas para triunfar.</b></p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  <b>TERCEROS PARA EXPERIENCIA Y COMPARTIR RIESGOS</b> <p>Los comercios minoristas tal vez desearan considerar también recurrir a terceros por experiencia, control de costos o compartir costos. Los proveedores externos con frecuencia tendrán la experiencia necesaria y, a pesar de tener un costo mayor, pueden dar más flexibilidad y acelerar el tiempo de implementación. Además, la experiencia deberá reducir el riesgo de que cualquier proyecto fracase. Las áreas típicas donde se recurre a terceros incluyen las agencias creativas para el diseño web y las agencias de mercadotecnia para la mercadotecnia digital. Cada vez más los comercios minoristas están empezando también a considerar funciones críticas como la cumplimentación y el envío a los consumidores que pudieran actuar como un medio de compartir riesgos.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuentes: Investigación y análisis de Javelin Group / BMC

# ASPECTOS FINANCIEROS CLAVE AL CONSIDERAR LOS PRODUCTOS DE CONSUMO DIARIO EN LÍNEA

 **TAMAÑO DEL CARRITO (AOV)**

Los valores promedio de los pedidos son cruciales para un éxito económico, en particular en los modelos de envío a domicilio, donde el costo de entrega es alto. Con base en el mercado de Reino Unido, los pedidos en línea son por lo regular 3 o 4 veces más grandes que lo comprado fuera de línea. Los márgenes de producto para operaciones en línea son regularmente los mismos entre canales, a menos que se aplique una prima al precio. El factor clave es cuánto margen de efectivo se genera para contribuir a la base de costo variable y fijo. En vista del enfoque en el tamaño del carrito de compras, es importante que el equipo de operaciones en línea haga todo lo posible para fomentar un mayor gasto del consumidor: recomendaciones, propuesta mejorada, mayores límites de pedido (para mínimos o servicios gratis); todo ayudará a impulsar los ingresos.

 **VOLUMEN DEL PEDIDO**

El volumen es de importancia crucial para el negocio de productos de consumo diario en línea a fin de pagar los gastos fijos considerables. Esto pone un énfasis en el impulso del volumen mediante la mercadotecnia de adquisición, lo que se entiende, pero los comercios minoristas deberán tener cuidado de que su propuesta y niveles de servicio sean suficientemente buenos para mantener la satisfacción de los consumidores y reducir su deserción. Cuando se introducen instalaciones designadas (p. ej. tiendas oscuras), el volumen es incluso más importante para cubrir los costos fijos.

 **EFICIENCIA OPERATIVA**

Para reducir los costos, es crucial asegurar que la eficiencia operativa sea un enfoque clave para el negocio. La productividad de la recolección en la tienda es normalmente un enfoque clave, en vista de los costos de mano de obra y el tamaño de los pedidos en línea. Con volúmenes más altos, los equipos de las tiendas por lo regular se benefician de una mejor eficiencia a través de la experiencia, la recolección de zonas, un menor tiempo de gestión por pedido, etc. Cuando se ofrece envío a domicilio, impulsar la reducción del costo de envío ya sea con volumen, capacitación o mejora de procesos es un impulsor importante de la rentabilidad.

**IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA**

**Si bien el sector es relativamente pequeño, no hay mucho que los comercios minoristas puedan hacer más que enfocarse en los valores de carros de compras altos e impulsar la actividad de adquisición.**

**Conforme crece el negocio, se llevará un tiempo considerable lograr la rentabilidad; por lo regular, 5 a 7 años, dependiendo del mercado y las condiciones internas.**

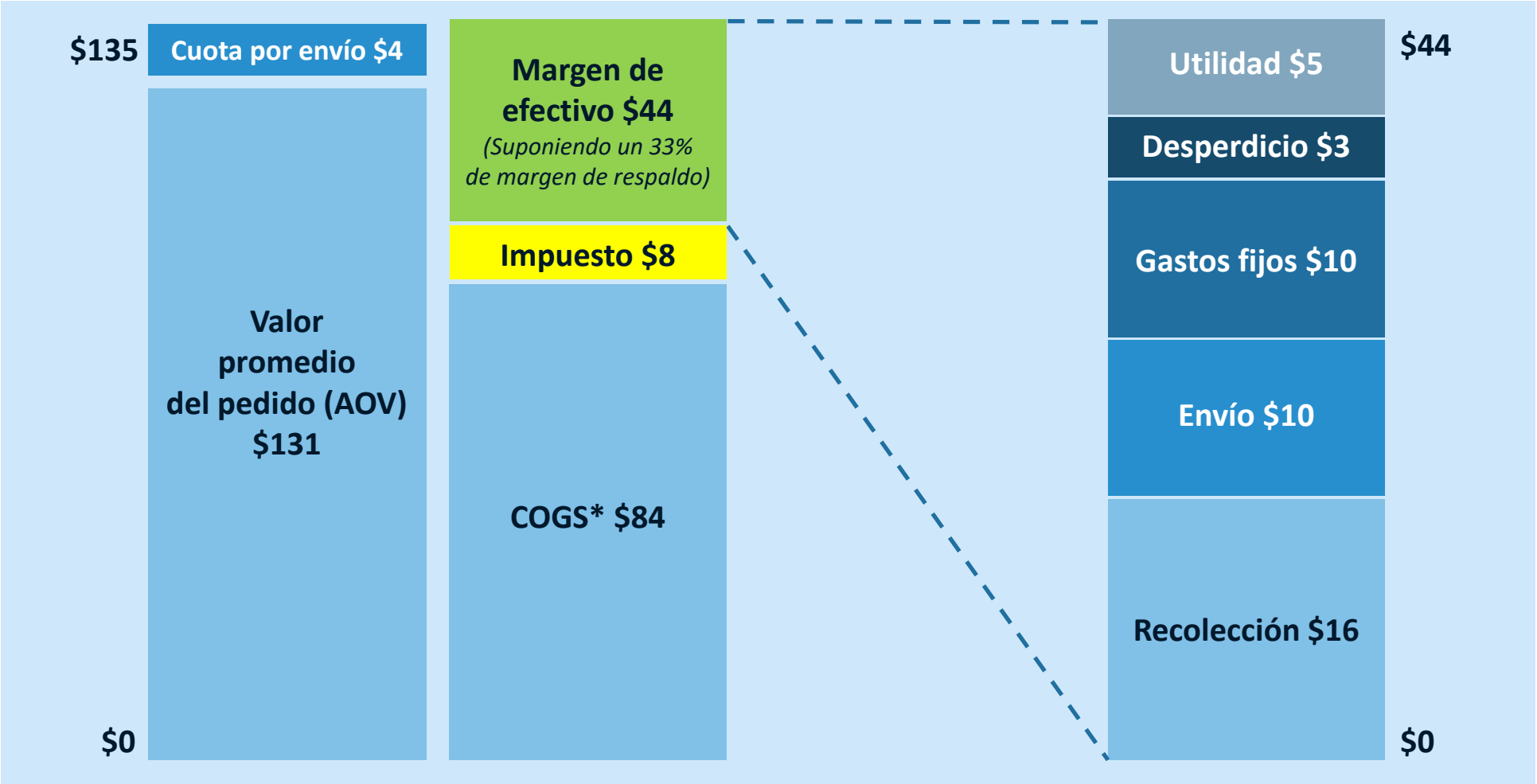
**El enfoque en la eficiencia operativa solo podrá dar resultados cuando se alcance la escala necesaria. Esto requerirá una aguda atención al detalle en la productividad de la mano de obra, incluyendo la recolección, los choferes y la eficiencia de gestión.**

Fuentes: Investigación y análisis de Javelin Group / BMC

**11 Hacer rentables los productos de consumo diario omnicanal**

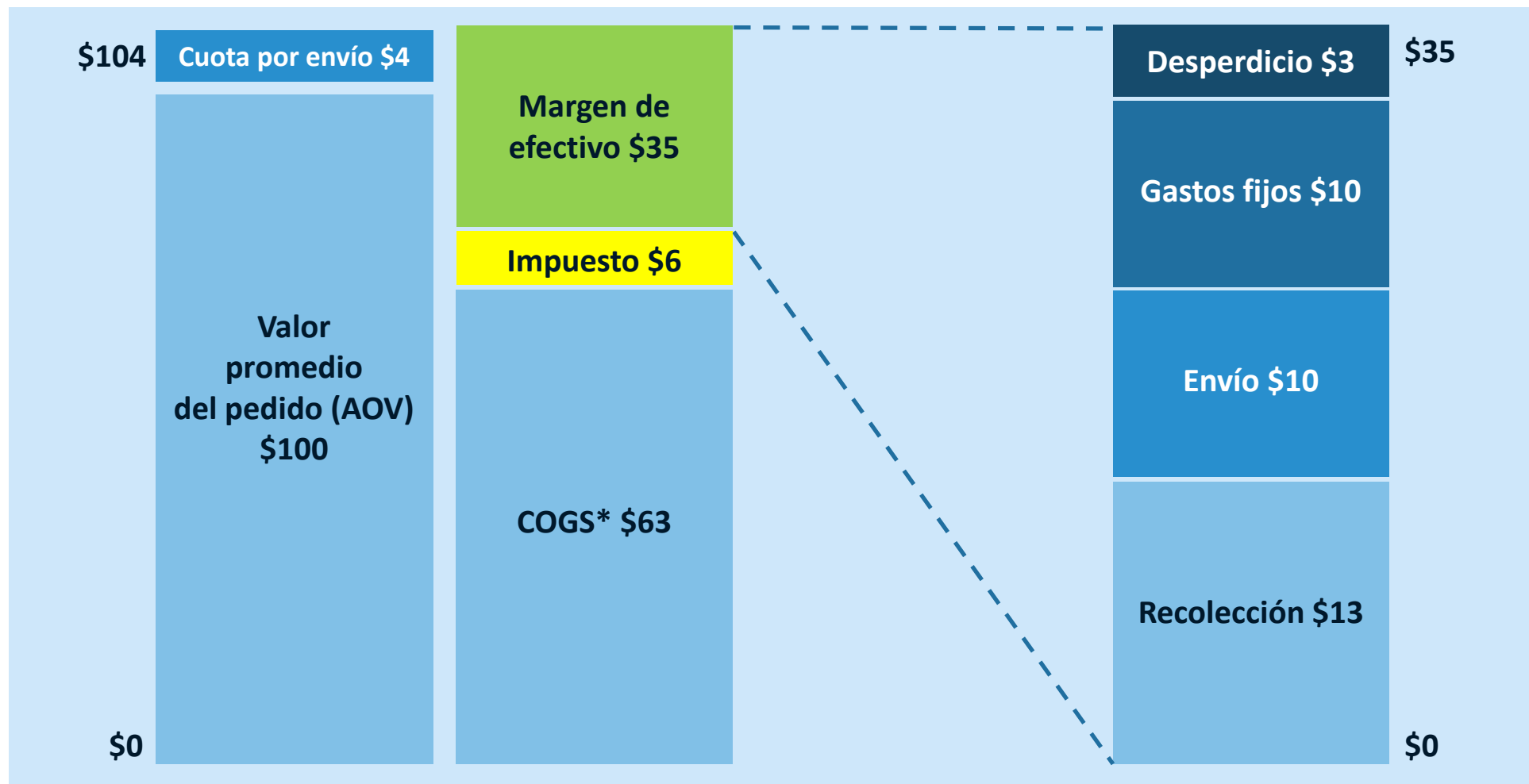


UN EJEMPLO ILUSTRADO MUESTRA CUÁN LIMITADO ES EL POTENCIAL DE UTILIDADES EN UN MERCADO DESARROLLADO...



\* COGS = Cost of Goods Sold = Costo total de bienes vendidos

## ...Y SI EL VALOR PROMEDIO DEL PEDIDO SE REDUCE A \$100, SE ELIMINA LA UTILIDAD



\* COGS = Cost of Goods Sold = Costo total de bienes vendidos

## CONSIDERACIONES FINANCIERAS CLAVE PARA LOS COMERCIOS MINORISTAS CUANDO SE IMPLEMENTAN EN LÍNEA

La venta de productos de consumo diario en línea es un mercado difícil para lograr la rentabilidad. Si bien los márgenes comerciales son razonables, los costos son altos y es común que se tengan que elegir muchos artículos de bajo valor para un pedido de productos de consumo diario, lo que requiere mucha mano de obra. Además, si se ofrece envío a domicilio, el costo de dar este servicio rara vez lo cubre el consumidor en su totalidad. De manera simplista, el comercio electrónico podría verse como un canal con menor rentabilidad que las tiendas (donde los consumidores se atienden ellos mismos). Sin embargo, las tarifas de mano de obra y envío en América Latina son considerablemente menores, por lo que el enfoque cambia entonces a la calidad del servicio.

Además, el comercio electrónico se puede ver con frecuencia como una amenaza para los canales de negocios fuera de línea, donde se menciona con frecuencia la canibalización de las ventas como un problema. Muchos comercios minoristas maduros han descubierto que los consumidores multicanal son por lo regular al menos dos veces más valiosos que los que operan fuera de línea.

Sin embargo, el cambio digital significa que si no brindan a los consumidores un servicio en línea, podrían bien irse con otro comercio minorista que sí se los ofrezca. Por ende, es mejor recibir la venta a través de uno de sus canales que perderla completamente (y, potencialmente, perder a ese consumidor).

La asignación de costos es un tema contencioso cuando se revisa la verdadera rentabilidad del canal en línea para los productos de consumo diario. Los comercios minoristas adoptan distintos principios cuando se trata de asignaciones, y la práctica líder es asignar todos los costos en su totalidad (p. ej. incluir una proporción a la renta de la tienda, contribución al reabasto, costos de cadena de suministro, etc.). Por supuesto, los comercios minoristas podrían elegir solo asignar los costos verdaderamente incrementales a la actividad en línea.

Finalmente, los plazos son cruciales, ya que las operaciones en línea llevan tiempo para ser rentables: 5 años para alcanzar el punto de equilibrio será lo típico, dependiendo de la velocidad de desarrollo, la dinámica del mercado y la inversión en infraestructura.

### Recomendaciones financieras clave:

- ▶ Realizar un análisis financiero detallado al considerar el negocio en línea
- ▶ Considerar las distintas dinámicas de pedidos y costos de cada propuesta de servicio (p. ej. recolección, envío, etc.).
- ▶ Medir la factibilidad económica con base en cada pedido: ¿hay una ruta para la rentabilidad?
- ▶ Realizar un análisis de sensibilidad de los parámetros clave (p. ej. valor promedio del pedido, margen bruto, artículos por pedido, etc.).

## ACERCA DE JAVELIN GROUP

Javelin Group, parte de Accenture Strategy, brinda consultoría en estrategia y servicios de transformación digital a los comercios minoristas y marcas de consumo líderes del mundo. Javelin Group ayuda a los clientes a mejorar su competitividad al anticipar y responder a los cambios rápidos en los hábitos de compra del cliente y las tecnologías de ventas minoristas. Para más información sobre Javelin Group y Accenture Strategy, visite [www.javelingroup.com](http://www.javelingroup.com) y [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

## ACERCA DE LOS AUTORES DE JAVELIN GROUP

**Matt Jeffers** es director del área de Estrategia de Javelin Group, donde ha dirigido proyectos que abarcan la estrategia omnicanal y la mejora del desempeño del comercio electrónico para múltiples cadenas de supermercados, así como minoristas del bricolaje, la ropa y los artículos de lujo. Antes de Javelin Group, Matt trabajaba en la consultoría y la industria de las ventas minoristas. Tiene una Maestría en Administración de Empresas de la London Business School.

**Rémi Sapin** es gerente consultor del área de Estrategia de Javelin Group y ha trabajado en proyectos de comercio electrónico, multicanal y de estrategia corporativa para muchos comercios minoristas de Reino Unido e internacionales. Rémi tiene una Maestría en Gestión Internacional de la Rotterdam School of Management y habla con fluidez francés, inglés y holandés.

**Alex Rich** es consultor sénior del área de Estrategia de Javelin Group y ha trabajado en una amplia gama de proyectos de omnicanal, estrategia corporativa y valoración para clientes en Europa, América Latina y el Medio Oriente. Alex cuenta con una Maestría en Gestión de Negocios de la ESADE, con especialidad en mercadotecnia y estrategia corporativa.

**Mark Shepherd** es consultor del área de Estrategia de Javelin Group y su experiencia reciente incluye una evaluación del mercado y los negocios para una importante empresa CPG, así como un proyecto de diligencia debida de proveedores en el sector de ventas minoristas del Reino Unido. Mark es graduado de la Universidad de Oxford con una Maestría en Ingeniería.

## ACERCA DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE VENTAS MINORISTAS DE COCA-COLA

El Consejo Latinoamericano, que inició en 2000, incluye a comercios minoristas de todas partes de América Central y del Sur, desde la punta norte de México hasta Tierra del Fuego en el sur y las islas del Caribe. Los miembros del consejo representan todas las formas de ventas minoristas, incluyendo supermercados, hipermercados, farmacias, tiendas de conveniencia y ventas en línea. Si tiene preguntas sobre el Consejo, envíe un correo a [info@ccrrc.org](mailto:info@ccrrc.org).

## MIEMBROS DEL CONSEJO

- ▶ **Luis Alberto Chapa González**, Iconn/7-Eleven – Presidente del consejo
- ▶ **Nicolás Braun**, La Anónima
- ▶ **Walter Domingues de Faria**, Grupo Martins
- ▶ **Mercedes Ramos Fernández**, Grupo Ramos
- ▶ **Guido Grinbaum**, YOP
- ▶ **Carlos Mario Giraldo**, Grupo Éxito
- ▶ **Diego Alonso**, Auto Mercado
- ▶ **Vicente Yañez Solloa**, ANTAD
- ▶ **Bernardo Raphael Zubillaga**, Farmatodo
- ▶ **Remco Brok**, Coca-Cola
- ▶ **Francisco Crespo**, Coca-Cola
- ▶ **Alfredo García**, Coca-Cola
- ▶ **John Murphy**, Coca-Cola
- ▶ **Xiemar Zarazua**, Coca-Cola
- ▶ **Michael Sansolo**, Director de Investigación

