

Ganar con el Shopper en el Primer Momento de la Verdad

Por Juan Manuel Harraca*

La tragedia del retail moderno está dada por el hecho de que la mayor parte del tiempo de los shoppers en la tienda se consume en la “no compra”. De todos los productos a la venta, sólo un pequeño número representa la mayor proporción de las ventas.¹ ¿Es esta ineficiencia un problema sin solución? ¿Cómo hacer para que todos ganen en el Primer Momento de la Verdad?

Una realidad vigente en nuestro país es la preocupación del retail por la caída en el flujo de clientes a las tiendas. Noticias de verano en los principales medios económicos, daban cuenta de que “el retail no la pasa bien”², mientras expertos refuerzan las implicancias que el crecimiento de los canales electrónicos pueden tener sobre la caída de clientes en las tiendas “brick & mortar”³. Pero, ¿cuáles son las razones de fondo por las que cuesta cada día más conectar con los shoppers? ¿El problema es sólo que los consumidores no van a la tienda, y por tanto hay que ver cómo atraerlos a ellas? ¿O será que no encuentran valor en invertir su tiempo en hacer sus compras?

Como ya se percibía al menos una década atrás, la dura realidad que implica una gestión de excelencia en el retail involucra encontrar soluciones a los problemas relacionados a los cada vez más volátiles consumidores, la agresividad competitiva en precios, y los cambios de moda en la economía⁴. Para ganar en el punto de ventas los retailers y las marcas no sólo deben lograr comunicarse mejor con sus clientes, entender mejor sus comportamientos de compra, y analizar las toneladas de bites de información de compras para customizar mejor las ofertas y gestionar el inventario. Adicionalmente, ya sea que se trate de un ambiente de compra físico u online, o bien la combinación de ambos, no hay compañía que quede exenta de ofrecer a sus clientes soluciones diferenciadoras para sus necesidades, tratarlos con respeto, y conectar con ellos a un nivel emocional. Lo anterior, en un contexto de compra en el cual el cliente esté pagando un precio justo y de una forma rápida y ágil que le permita continuar con su vida sin grandes sobresaltos. Estos elementos no son novedad, y suenan relativamente simples, pero es aquí donde radica el gran eje de la cuestión: implementar estos dogmas con excelencia, día a día, tienda a tienda, puede ser sorprendentemente difícil pero radicalmente diferenciador.⁵

¿Cómo hablar entonces un mismo idioma para que todos ganen en el Primer Momento de la Verdad, ese momento de máxima intersección de objetivos entre el canal, el fabricante y el cliente? Sin dudas hay un atractivo especial detrás de conceptos como Tienda Perfecta, Excelencia en el Punto de Ventas, Total Store Management, y tantos otros como nuestra imaginación y combinación de palabras afines nos permita elaborar. Pero el gran desafío para sostener estos conceptos es lograr instalar una cultura de

¹ Herb Sorensen, Ph.D., “Inside The Mind of the Shopper – The science of new retailing”. Wharton School Publishing, 2009.

² “El retail no la pasa bien: ventas en tiendas de centros comerciales caen ante menos gente que ingresa”. Diario Financiero, 18/2/2019.

³ “El e-commerce es una razón por la cual el flujo a tienda cae y seguirá afectando”. Diario Financiero, 18/2/2019.

⁴ Leonard L. Berry, “The Old Pillars of New Retailing”. Harvard Business Review on Retailing and Merchandising, 2008.

⁵ Leonard L. Berry, ídem.

excelencia de gestión en la tienda que todo el mundo dentro de la organización (sea canal o fabricante) sepa lo que implica. Y es allí donde, una vez más, poner a los clientes en el centro del proceso, esta vez en su rol de “shoppers”, puede darnos la respuesta. Más aún, las compañías realmente exitosas corroboran que, haciéndolo de ese modo, la tragedia del retail moderno deja de ser un problema resignado.

20 millones de segundos

Ese es el tiempo que colectivamente, todos los clientes invierten semanalmente en un supermercado típico en los Estados Unidos⁶. La mayor parte de ese tiempo sencillamente se desperdicia porque ni retailers ni fabricantes saben con precisión qué están haciendo sus shoppers en la tienda. Típicamente, los retailers se enfocan en el tráfico a la tienda, pero estrictamente no es el “tráfico” el que genera el gasto, sino el modo en que ese tiempo de tráfico se utiliza para convertirse en un acto de compra. Herb Sorensen, aplicando tecnología de registro del campo visual de los compradores en sus investigaciones a lo largo de la última década, determinó que 80% del tiempo de los shoppers se malgasta simplemente en sus traslados a lo largo de la tienda, tiempo durante el cual no están ni mirando ni agregando otros ítems a su canasta. En síntesis, la mayor parte del tiempo de los shoppers se va en la “no compra”. Pero no todo es responsabilidad del retailer. Los fabricantes han invertido históricamente sumas millonarias en el entendimiento de sus consumidores fuera de la tienda. Pero los comportamientos de consumo difieren enormemente de los comportamientos de compra. La clave detrás de invertir en comprender estos “shopper insights” está en que pueden brindar información precisa de los comportamientos tanto dentro de las cuatro paredes de la tienda, para el mundo “brick & mortar”, como dentro de las 17 pulgadas del notebook o más aún de las 6 pulgadas del Smartphone, para el mundo “online”. Pongamos algunos números a este océano de oportunidades de venta perdidas:

Tabla 1 – Oportunidades de venta perdidas⁷

1.000 billones (1 x 10¹⁵)	El número de segundos que, globalmente, todos los shoppers invierten en todas las tiendas, cada año (excluye sector automotriz).
20 millones	El número de segundos que los shoppers invierten en un supermercado típico por semana.
70%	El porcentaje promedio del campo visual de los shoppers que se llena de mensajes comerciales, incluyendo los envases de los productos.
300	El número de segundos promedio que todos los shoppers juntos logran destinar de atención, semanalmente, a un único ítem (sku).
80%	El porcentaje del tiempo de los shoppers que se gasta “navegando” la tienda en lugar de considerando productos para comprar.
30.000 a 50.000	El número de ítems que un supermercado promedio puede mantener en inventario.
300	El número de ítems diferentes que un hogar típico compra a lo largo de un año, de los cuales sólo la mitad compra todos los meses.

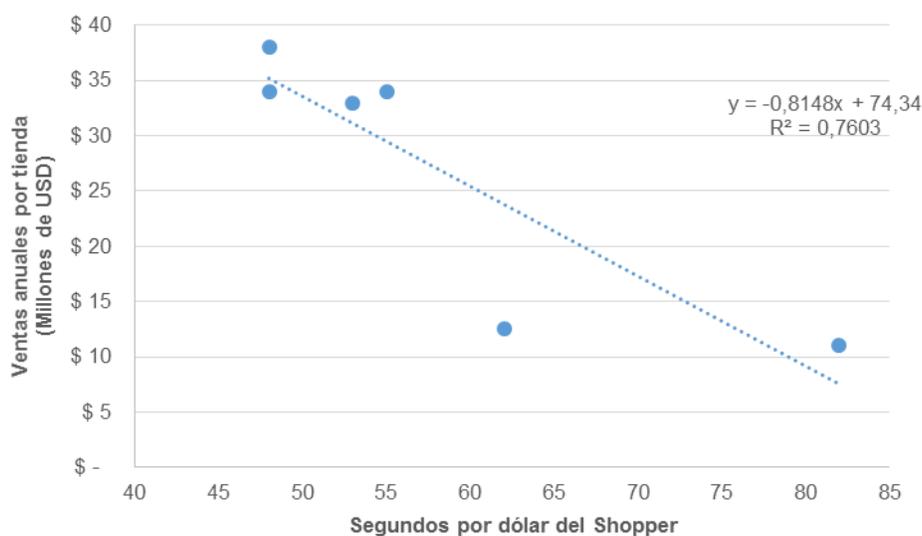
⁶ Herb Sorensen, Ph.D., ídem.

⁷ Herb Sorensen, Ph.D., ídem.

Estos números nos acercan al concepto de “tragedia del retail” moderno antes citado. Los shoppers van a las tiendas a comprar productos. Los retailers crean tiendas (offline y online) para vender productos. Los fabricantes crean productos para vender. A pesar de lo anterior, la mayor parte del tiempo de los shoppers se pierde no comprando. Cual Romeo y Julieta, los productos y los shoppers fueron hechos el uno para el otro, pero terminan separados por fuerzas ajenas a ellos. Estas fuerzas son resultado de la relación histórica entre retailers y fabricantes, en la cual la mayor parte de los beneficios para el canal se generan más por las promociones de las marcas que por la elección de los shoppers de la propuesta de valor del retail. Esto ha impulsado por años un tremendo foco en los ingresos promocionales, sacrificando la atención y el servicio a los shoppers. He aquí probablemente la causa raíz de la falta de atención y conocimiento tanto de retailers como de fabricantes sobre los comportamientos de compra de sus shoppers.

Pero no todo es tragedia en estos números. El atractivo está en el tamaño de la oportunidad que tienen detrás. Y en cómo los players exitosos (ya sea retailers o fabricantes), han demostrado que puede haber un ganar-ganar-ganar del Primer Momento de la Verdad en el que el Retail, el Fabricante, pero fundamentalmente el Shopper, ganen con la experiencia de compra. La respuesta la han encontrado quienes, dejando de mirarse el ombligo, han migrado de una mirada de “ventas por m²”, o “ticket promedio por visita”, a una mirada de “segundos por dólar”. Quienes se preguntan “¿cuánto tiempo le toma a los shoppers en la tienda gastar un dólar?” han comenzado a descubrir la magia, pues se han encontrado con la intersección de los intereses. Mientras más rápido se cierra una venta –y menos tiempo se gasta para el shopper- más se vende. Nuevamente, Sorensen descubre en su investigación que la eficiencia del viaje de compras está directamente relacionada a la venta total de la tienda, como muestra la figura 1⁸. ¿Acaso no es esto lo que Amazon ha logrado, esto es, hacer que sus shoppers puedan comprar lo más rápido posible, en un viaje directo, simple y memorable? El tiempo de los shoppers debiera ser tan importante para los retailers como lo es para los propios shoppers...

Figura 1 – Mientras más rápido gastan los shoppers, mayores las ventas totales de la tienda

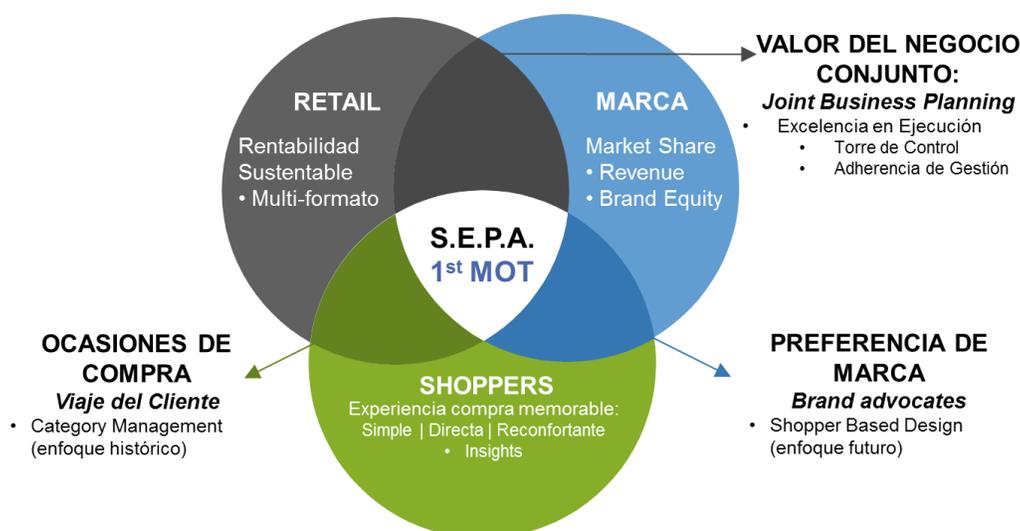


⁸ Herb Sorensen, Ph.D., ídem.

SEPA cómo ganar en el Primer Momento de la Verdad

No menos que desafiante es el contexto al que fabricantes y retailers se enfrentan para conectar con sus shoppers, pero las capacidades de gestión y operación de estos actores pueden permitirles superar la dificultad. La propuesta para ser excelentes en el Primer Momento de la Verdad es precisamente un modelo que integre estas capacidades organizacionales para beneficio de los shoppers, en un esquema ganar-ganar-ganar, en el que cada una de las partes SEPA con exactitud cuáles son las palancas de su propio beneficio, que será el de todos. Para ello, se propone el siguiente modelo de gestión del Primer Momento de la Verdad para ganar con los shoppers:

Figura 2 – El Modelo SEPA para Ganar en el Primer Momento de la Verdad (1st Moment of Truth)⁹



Este modelo propone, como respuesta a la apatía de los shoppers y la caída de resultados, que **tanto fabricantes como retailers gestionen la experiencia de atención y la propuesta de valor en tienda de manera conjunta, a partir de un profundo conocimiento de los comportamientos y anhelos de compra de sus shoppers, poniendo en el centro de la gestión los pilares estratégicos de ejecución, simplificados en el acrónimo SEPA.** Esto es, que todas las decisiones de propuesta de valor relativas al **Surtido de Productos** que se dispondrá en la tienda (**S**), a la **Exhibición** de dicho surtido (**E**), a los **Precios de venta** (**P**), y a la **Activación** de las marcas dentro del ambiente de compra (**A**), se diseñen y ejecuten a partir de un cabal conocimiento de los insights de compra de los shoppers, y en consonancia con los objetivos propios tanto de fabricantes como de retailers.

En este sentido, es importante aunque brevemente recordar algunos de los objetivos de las partes:

- **Shopper:** tener experiencias de compra memorables, traducidas en compras simples, directas y reconfortantes.

⁹ Modelo propuesto por el autor.

- **Fabricante (Marca):** crecer su participación de mercado sustentablemente, derivada en crecimientos de ventas, rentabilidad y brand equity.
- **Retailer:** crecer su rentabilidad sustentablemente, siendo la opción preferida para los actos de compra de los shoppers, en un entorno omnicanal (multi-formato).

Con estos objetivos en mente, las zonas de intersección entre los protagonistas del modelo, plantean las interacciones claves que deben darse y qué debiera aspirarse en las mismas:

- **Shopper – Marca:** esta interacción es la que busca desarrollar la preferencia de marca, transformando a los shoppers en verdaderos voceros de la marca (“brand advocates”). Es un enfoque de la relación marca-cliente que mira hacia el futuro, porque incorpora en el diseño de la propuesta de valor los insights de comportamiento de los shoppers (muchas veces llamado “shopper-based design”) en relación con los insights de los consumidores (propios del Segundo Momento de la Verdad).
- **Shopper – Retailer:** esta interacción custodia el viaje del cliente en todas sus etapas, buscando generar valor en cada ocasión de compra para el shopper y el retailer. Debe contemplar los insights de comportamiento de compra, a la vez que incorporar el enfoque histórico de gestión de categorías (category management), garantizando el foco en i) el tiempo del shopper en la tienda; ii) la facilidad de acceso a los productos top sellers; iii) la asistencia a los shoppers para la navegación de la tienda; iv) la disposición de una venta secuencial y complementaria de productos y categorías; y v) la oferta eficiente del “long-tail” de productos (bottom sellers), buscando ampliar la canasta.¹⁰
- **Retailer – Marca:** esta interacción, finalmente, es la que debe garantizar la creación conjunta de valor, la cual radica esencialmente en una profunda coordinación y alineación de intereses entre el retail y el fabricante. Este proceso más cooperativo que competitivo, surge varias décadas atrás con los primeros procesos de Joint Business Planning en el retail promovidos por Walmart y Procter&Gamble, y que hoy son conocidos en la industria, aunque no necesariamente maximizados por fabricantes y retailers. Aquí radica probablemente el nodo fundamental para el éxito de todo el modelo, puesto que involucra un proceso de negociación comercial explícito entre dos empresas, con la consecuente necesidad de alinear intereses y expectativas de valor para cada parte, a partir de entender qué es valor para los shoppers. **La base de la excelencia en la ejecución se encuentra en esta interacción, la cual debe definir los KPIs centrales para medir el éxito en el Primer Momento de la Verdad (1st MOT: First Moment of Truth), configurando tanto una Torre de Control para el Plan de Negocios conjunto, como un Modelo de Gestión del Primer Momento de la Verdad al cual los equipos comerciales y de operaciones tanto del Fabricante como del Retailer adhieran de manera sustentable (ver Figura 3).**

¹⁰ Herb Sorensen, Ph.D., “Inside The Mind of the Shopper – The science of new retailing. Second Edition”. Wharton School Publishing, 2017.

Figura 3 – Creación conjunta de Valor entre Retailer y Fabricante



Cuatro preguntas disparadoras

Poner en marcha un enfoque como el propuesto involucra fundamentalmente convicción por gestionar con los Shoppers en el centro del proceso de compra. Y para fortificar esa convicción, puede partirse por cuatro simples preguntas que al menos permitirán entender la distancia del camino por recorrer. A tal fin, tanto retailers como fabricantes, deben preguntarse:

1. ¿Cuánto sabemos de nuestros shoppers?
2. ¿Cuánto sabemos del negocio de nuestros clientes – proveedores?
3. ¿Cuánto estamos poniendo el conocimiento anterior al servicio del diseño de una propuesta de valor consistente?
4. ¿Cómo estamos garantizando una ejecución impecable de esa propuesta de valor en tienda?

Imagine el lector una simple escala para responder a las preguntas 1 a 3, en la que las opciones posibles sean: i) Mucho; ii) Poco; ó iii) Nada. Sólo respondiendo con la alternativa i) Mucho a las primeras tres preguntas, debiera usted sentirse preparado para abordar la pregunta 4.

Pero no piense el lector que responder a estas preguntas de manera satisfactoria es una cuestión heroica. Una vez más, contar con la información adecuada, y de manera sistemática, para transformarla en un proceso primero de diseño, y luego de gestión, es la clave. Y probablemente allí radique la desazón de tantos retailers y marcas de nuestro país ante los decepcionantes resultados. Explicar los resultados del retail sólo a partir de la migración de volúmenes de compra de canales físicos (offline) hacia canales online puede dejarnos en la superficie de la cuestión. La penetración de los canales de venta online representó en 2017 el 7% del sector consumo, y a pesar de que el e-commerce está creciendo a tasas del 35% anual en Chile (el 4to país que más gasta en comercio electrónico por habitante en el mundo, a razón de USD 233/habitante al año), el gran tema a comprender es por qué está ocurriendo esto. Y en ese ámbito, es probable que muchos shoppers, para determinados tipos de compra, estén decidiendo invertir mejor su

tiempo en alternativas online, porque su tiempo es dinero. Sorensen¹¹ describe cuatro estados posibles de compra, considerando la dimensión de hedonismo-tiempo. Estos estados de compra son:

1. ¡Ahora!
2. Sorpresa / Gusto
3. Rutina / Piloto automático
4. Frustración (compra no satisfecha o compra fantasma)

Los estados 1 y 2, relativos al impulso y el hedonismo son naturalmente más favorables para un formato de compra presencial y experiencial (en tiendas), mientras que los estados 3 y 4 favorecen naturalmente a las compras online, puesto que las opciones de búsqueda y encuentro de alternativas son más eficientes. Y es en esta separación donde vemos por qué los canales online pueden estar haciéndolo mejor para satisfacer a sus shoppers. ¿Acaso Amazon se ha diferenciado sólo por la tecnología? ¿O es un fiel reflejo de lo que los shoppers desean en términos de conveniencia? Repasemos los elementos centrales en la relación Retailer – Shopper para determinar los viajes de compra: i) el tiempo del shopper en la tienda; ii) facilidad de acceso a los productos top sellers; iii) asistencia a los shoppers para la navegación de la tienda; iv) disposición de una venta secuencial y complementaria de productos y categorías; y v) oferta eficiente del “long-tail” de productos (bottom sellers), buscando ampliar la canasta. Pareciera ser que Jeff Bezos y su equipo han logrado aplicar al pie de la letra estas máximas de la venta, en todo lo que han hecho en su historia. También lo hacen de manera fabulosa muchos retailers en el mundo como Costco, IKEA, o Target.

Volviendo a nuestras latitudes, Cornershop también parece haber comprendido esto a cabalidad, al menos pensando en determinado perfil de shoppers (no los “shoppers independientes” de Cornershop precisamente), y para determinadas compras como las de Rutina. Como el tiempo es dinero, los shoppers han visto que pueden delegar una parte del proceso de compra que no les agrega valor: el ir físicamente a la tienda para sus compras repetitivas. Chapeaux para Corneshop que transformó esta necesidad resignada en valor. Otra clara demostración de que los retailers y los fabricantes, mientras tanto, estaban más preocupados por operar sus tiendas e indicadores de eficiencia, o lanzar sus nuevos productos, que de entender los comportamientos de sus shoppers. Esos shoppers omnicanal que ahora decidieron delegar o renunciar al “trabajo” de ir a la tienda. Esos shoppers omnicanal, que dejando de ir a las tiendas, para su propio beneficio se verán menos expuestos a las frustraciones de las compras no concretadas por problemas de servicio y atención, y para perjuicio de los retailers y las marcas, se verán nada expuestos al impulso o la sorpresa. Que el lector SEPA que la clave, una vez más, está en diseñar y gestionar los pilares de la ejecución en el Primer Momento de la Verdad con los Shoppers en el centro. Sólo así, todos ganan.

** Juan Manuel Harraca*

MBA, ESE Business School. Profesor de Marketing Estratégico del ESE Business School. Gerente de Consultoría en Sales Consulting. Jmharraca.ese@uandes.cl

¹¹ Herb Sorensen, Ph.D., “Inside The Mind of the Shopper – The science of new retailing. Second Edition”. Wharton School Publishing, 2017.