

IBM Institute for Business Value

La conquista del consumidor capacitado:

Por qué es importante la confianza



IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, elabora y pone a disposición de los altos directivos perspectivas estratégicas, basadas en hechos, relacionadas con temas críticos específicos de los sectores público y privado. El presente informe ejecutivo se basa en un estudio en profundidad realizado por el equipo de investigación del Instituto. Forma parte del compromiso constante de IBM Global Business Services de proporcionar análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a generar valor de negocio. Para obtener más información puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a iibv@us.ibm.com. Encontrará otros estudios del IBM Institute for Business Value en ibm.com/iibv.

Por Melissa Schaefer

Una nueva encuesta del IBM Institute for Business Value realizada a más de 28.000 consumidores de todo el mundo confirma que, aunque los consumidores analicen, critiquen, promuevan e incluso descarten su marca activamente, serán fieles únicamente a una pequeña selección de minoristas. La capacidad de los minoristas y las marcas de producto para identificar bien a los árbitros que determinan lo que es una tendencia de última actualidad y lo que no, y para generar confianza tanto en las personas como en las comunidades de consumidores con intereses comunes, determinará si se benefician de una base de defensores leales o se quedan con clientes efímeros y veleidosos.

La proliferación de las comunicaciones digitales y la velocidad de la innovación tecnológica hoy en día tienen ramificaciones prácticamente en todas las esferas, y pocos han sentido más su efecto que el sector minorista. A través del prisma de la conectividad y la colaboración, ambas alimentadas mediante dispositivos móviles que les mantienen conectados dondequiera que estén, los consumidores han adquirido la capacidad de saber casi todo acerca de cada producto y cada marca. Aportan actitudes y expectativas sobre las compras, conformadas por sus experiencias en un amplio abanico de sectores. En el futuro, dada la mayor amplitud y profundidad de los conocimientos y expectativas de los compradores, los minoristas tendrán que centrarse en generar confianza si esperan ganarse la fidelidad de estos recientemente capacitados consumidores. Al integrarse las empresas en esta nueva forma de atender al consumidor capacitado, no deben preguntarse ahora ‘¿qué grado de fidelidad tienen hacia mí mis clientes?’, sino ‘¿cómo demuestro yo mi lealtad hacia mis clientes?’.

En nuestra encuesta, descubrimos lo siguiente:

- *El consumidor capacitado controla su marca.* Los consumidores utilizan la tecnología para tomar el control. Si bien esto no es un nuevo hallazgo en sí, la disposición a utilizar la tecnología ha aumentado; el 25 por ciento de los consumidores entrevistados declaró estar dispuesto a utilizar tres o más tecnologías en el proceso de compra.

- *El establecimiento comercial todavía impera.* Muchos consumidores están pasándose a la compra digital, pero el 83 por ciento aún prefiere comprar en la tienda.
- *La confianza es importante.* La confianza se puede medir. Y no solo puede medirse, sino que existe también una correlación directa entre cuánto ‘confía’ un cliente en usted y su disposición a recomendarle, permanecer a su lado cuando su competencia comience a ofrecer servicios similares y, lo que es más importante, cuánto gastará.
- *Los canales de las redes sociales son una generosa fuente de información.* Al escuchar el diálogo social, las empresas pueden no sólo medir la confianza depositada en ellas, sino también entender por qué elementos se las conoce y se conoce a su competencia. Se pueden predecir las tendencias incluso antes de que surjan.

IBM informó por primera vez acerca de la aparición de este ‘consumidor más inteligente’ en un estudio realizado en 2009 por el IBM Institute for Business Value en el que descubrimos que los consumidores estaban más conectados, se hacían oír más y eran más exigentes que nunca.¹ Las implicaciones para el sector minorista se hicieron patentes en un estudio de seguimiento llevado a cabo en 2010 en el que vimos la aparición de patrones de compra claramente distintos y un evidente cambio de poder. Capacitado por medio de la tecnología para hacerse con el mando del proceso de compra, el consumidor más inteligente comenzó a exigir una experiencia más personalizada. Los clientes

dejaron claro a los minoristas que la personalización no consistía meramente en promociones. Cubría igualmente servicios de compra adaptados a sus necesidades, como la contratación de formas de pago preferidas en la caja, tipos de recibo, acceso exclusivo a productos nuevos y recordatorios de cumpleaños, aniversarios u otras fechas significativas. Por ejemplo, los consumidores quieren que sus comercios minoristas emulen las prácticas de los sectores con mayor orientación al futuro con los que interactúan; es el caso por ejemplo de determinados bancos, que utilizan los cajeros automáticos para captar y guardar tipos preferentes de transacciones de los clientes, idiomas por defecto, preferencias en cuanto a la entrega de recibos, etc.

En último término, lo que nos revelaron los estudios de 2009 y 2010 fue que lo que quieren nuestros consumidores más inteligentes es que se les atienda, no que se les venda. Ya han pedido consejo a sus familiares y amigos (escuchan incluso a extraños) y saben lo que quieren cuando entran en el establecimiento. Estos consumidores esperan un servicio y unas experiencias adaptadas a sus necesidades específicas e individuales.

Como continuación de nuestros dos estudios anteriores, a finales de 2011 entrevistamos a 28.526 consumidores de mercados tanto en crecimiento como maduros, en 15 países. No solo escuchamos lo que nos dijeron: utilizamos también nuestras propias herramientas sociales de escucha para saber lo que comentaban entre ellos. A través de nuestro análisis, descubrimos que los consumidores han pasado de ser ‘más inteligentes’ a estar ‘capacitados’. Continúan empleando la tecnología para comprar, pero además están adoptando una gama de tecnología más amplia y adquiriendo formas nuevas de conocer, investigar sobre los productos y comprarlos, que se han hecho posibles gracias a la tecnología. La mentalidad del consumidor está experimentando una transformación del ‘mercado del yo’ a las ‘comunidades del nosotros’, que comparten gustos e intereses comunes. En esta transformación, han arrebatado el control a las marcas y comercios minoristas. Estos consumidores comparten y comparan sus experiencias de compra con la familia, amigos y redes sociales. Y al hacerlo están en definitiva decidiendo –e influyendo en otros– sobre qué minoristas se han ganado su confianza y se verán recompensados con su favor.

Por qué la confianza importa

Los consumidores se pueden dividir en términos generales en tres categorías: defensores, apáticos y antagonistas.³

- Los defensores recomiendan su comercio minorista a otros, compran más a ese minorista cuando se les da la oportunidad y permanecen a su lado cuando surgen nuevos competidores.
- Los apáticos, aunque pueden recomendar, son indiferentes a su comercio minorista principal.
- A los antagonistas les desagrada de forma activa su comercio minorista principal.

Generar consumidores defensores es importante porque gastan más y es más probable que incrementen su gasto a lo largo del tiempo con los comercios minoristas preferidos.³ En nuestro análisis de los datos de la encuesta de 2011, apreciamos una correlación directa entre los consumidores que ‘confían’ en sus minoristas principales y el apoyo por parte de los compradores. Para someter a prueba adicionalmente la hipótesis de que la confianza conduce al apoyo y la reiteración del gasto, establecimos una colaboración con la SDA Bocconi School of Management con el fin de conocer los factores que generan confianza por parte de los consumidores y cómo esto se traduce en gasto (véase el recuadro de la página 3).

La conclusión general es que la confianza importa. Los consumidores piden, esencialmente, que el minorista ofrezca de nuevo la experiencia y el toque personal del antiguo establecimiento de barrio para rehumanizar la experiencia de compra. Quieren que se les conozca, quieren ser oídos y quieren ser valorados. Están abiertos a proporcionar información personal a los minoristas para ayudarles en este proceso. Sin embargo, la forma en que los minoristas usen esta información determinará si se gana o pierde la confianza. En esta era en la que la tecnología proporciona a las marcas maneras nuevas de conectar con los consumidores, con mayor frecuencia y con un mayor riesgo de violar su intimidad, es todavía más importante que los minoristas se centren en construir un diálogo bidireccional con los consumidores que conduzca a la confianza y la fidelidad.

Metodología de la investigación

En 2011, el IBM Institute for Business Value llevó a cabo una encuesta en línea entre 28.526 consumidores residentes en ocho economías maduras (Australia, Canadá, Francia, Italia, Japón, España, el Reino Unido y los Estados Unidos) y siete economías en crecimiento (Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, México y Sudáfrica) para conocer los comportamientos y actitudes de compra de los consumidores, su disposición a usar la tecnología, sus actitudes hacia la tecnología y sus expectativas sobre la privacidad. Estos datos se analizan bajo tres prismas: edad, ingresos y categoría de producto.

Además de obtener información de lo que los consumidores nos dijeron, aprendimos de lo que comentaron entre sí. Entre el 18 de mayo y el 29 de noviembre de 2011 realizamos un análisis de opinión de los clientes norteamericanos en la categoría de producto de prendas de confección deportivas, en el que se estudiaron 1,2 millones de conversaciones digitales.

Finalmente, colaboramos con la SDA Bocconi School of Management para ampliar un modelo de confianza desarrollado por el doctor Sandro Castaldo con el fin de validar la hipótesis de que la confianza promueve el apoyo.

Intervalos de ingresos	Edades de los entrevistados	Categorías de producto
Superior n= 5402	Generación (15-19) n= 2455	Confección para adultos n= 4251
Medio alto n= 5859	Generación (20-29) n= 5669	Confección para jóvenes n= 4205
Medio bajo n= 7550	Generación (30-39) n= 7026	Marcas de lujo n= 2614
Inferior n= 5812	Generación (40-49) n= 5593	Cuidado personal n= 4236
	Generación (50-59) n= 4469	Alimentación n= 4777
	Generación (60+) n= 3313	Electrónica n= 4223
		Artículos para el hogar n= 4223

Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 1: Los resultados del estudio fueron analizados por ingresos, generaciones y categorías de producto.

SDA Bocconi School of Management - Profesor Sandro Castaldo

La SDA Bocconi School of Management es una de las 20 facultades de estudios empresariales más importantes de Europa. Recientemente ha puesto en marcha la Channel & Retail Academy (CRA). La misión de la CRA es 'convertirse en punto de referencia e incubadora de la excelencia en la formación de ejecutivos y la investigación sobre la gestión del comercio minorista y el marketing de canal.'

Sandro Castaldo es profesor de Marketing en la SDA y director científico de la CRA. Su investigación con Monica Grosso y Katia Premazzise se centró en la idea del reconocimiento de la confianza como activo estratégico y relacional para los minoristas. El profesor Castaldo y sus colegas desarrollaron un modelo centrado en la confianza en el establecimiento para investigar dos objetos. En primer lugar, someter a prueba un marco general que vincula la confianza a la satisfacción del cliente, el valor percibido, los comportamientos y las intenciones de fidelidad al establecimiento. En segundo lugar, estimaron también cómo influyen los recursos humanos, las comunicaciones y las promociones de venta, el entorno y el surtido (incluyendo los productos de marca blanca) sobre la confianza, la fidelidad, las intenciones y el apoyo al establecimiento.

IBM colaboró con SDA Bocconi para someter a prueba y utilizar este modelo en los 15 países en los que llevamos a cabo la investigación, así como en múltiples categorías de producto. El propósito era saber si el modelo era válido y comprender las similitudes y diferencias entre los componentes estructurales de la confianza dentro de cada país.

¿Quién es el consumidor capacitado actual?

Conformado por múltiples factores

Antes de que los minoristas puedan dar inicio a los procesos que pueden generar la confianza del consumidor han de comprender cómo las expectativas de los consumidores difieren hoy día y cómo se modifica su comportamiento de compra. Esta puede ser una empresa de enormes proporciones considerando el rápido ritmo con que evolucionan la transparencia de la información y la sofisticación, las actitudes y el conocimiento de los consumidores. Aunque los consumidores medios son actualmente un lejano eco del estereotipo del comprador del pasado, también son enormemente distintos del comprador de hace tan sólo un año. No hace demasiado tiempo, los consumidores esperaban que el minorista fuera la fuente principal de información y recomendaciones sobre el producto. Hoy, con la explosión de la información y la disposición de los consumidores a sacar partido de la información, los compradores saben prácticamente todo acerca de los minoristas, incluyendo sus productos, servicio, precio, promociones, puntualidad en la entrega, calidad del producto, e incluso su carácter corporativo. Esta información les capacita.

Los consumidores capacitados se definen por tres factores primordiales: están dispuestos a utilizar la tecnología, tienen una mentalidad abierta y reciben la influencia de sus amigos, familiares y personas con intereses semejantes. Y lo más importante de todo, tienen la expectativa de que los minoristas deberían serles leales.

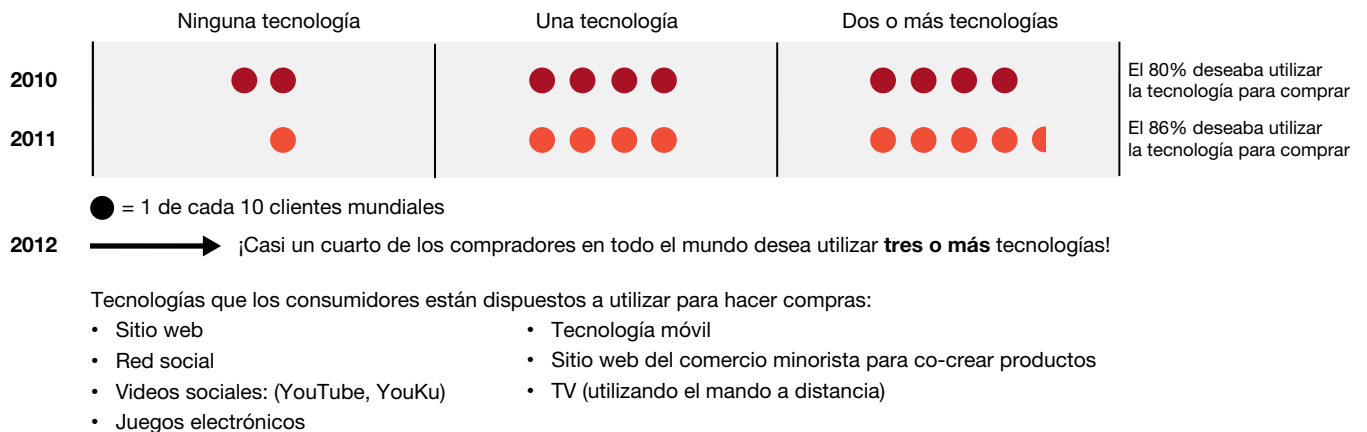
Tecnología

Múltiples dispositivos, altas expectativas

Los consumidores actuales no solamente usan la tecnología para comprar: lo hacen de múltiples formas, y están dispuestos a emplear tres o más tecnologías distintas en el proceso de compra (véase la figura 2). El 71% de los consumidores entrevistados manifestó que estaba dispuesto a comprar digitalmente.

Las expectativas de la compra digital varían según el mercado. Por ejemplo, el 50% de los compradores entrevistados en Brasil, Chile y México cree que obtiene precios más bajos a través de internet. Un total del 85% de los compradores declaró que las redes sociales pueden ahorrar tiempo de compra al permitirles conectarse con personas con una mentalidad semejante cuyas opiniones valoran, y obtener sus recomendaciones.

Disposición de los consumidores a usar la tecnología



Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 2: El comercio minorista está haciéndose más digital incluso dado que la vasta mayoría de los consumidores desea comprar y hojear utilizando un número cada vez mayor de tecnologías.

Más del 60% desea utilizar dispositivos móviles para el servicio o para el pago.

Los consumidores de mercados maduros creen que las tecnologías móviles son cómodas y están exentas de inconvenientes. El 87% está dispuesto a realizar compras pulsando un botón en el mando a distancia del televisor. En los mercados emergentes, los consumidores creen que deberían poder ver productos nuevos en la televisión y posteriormente guardar la información para búsquedas futuras. Y el 74% opina que los juegos electrónicos podrían ser una forma cómoda y divertida de comprar productos singulares.

La cuestión es que los consumidores utilizan ahora múltiples tecnologías digitales para interactuar con las marcas. Como resultado, en lugar de preocuparse por el uso relativo de una tecnología en comparación con otra, los minoristas necesitan una visión general de cómo apoya la tecnología a sus estrategias de marca. Al examinar los datos de los consumidores de comercios minoristas específicos, averiguamos que las expectativas que tenían los consumidores de la tecnología reflejaban las estrategias de marca comunicadas por los minoristas. Por ejemplo, si la estrategia del minorista comunicaba un ahorro de tiempo, los consumidores esperaban que hubiera una visibilidad del inventario del minorista. Si el minorista comunicaba el ‘mejor precio todos los días’, los consumidores esperaban poder comparar precios. Los minoristas deben ofrecer un conjunto apropiado de experiencias en la compra digital que satisfaga a segmentos de clientes característicos y brinde una experiencia distintiva pertinente para esas comunidades y para sus elecciones de formatos tecnológicos.

Actitud

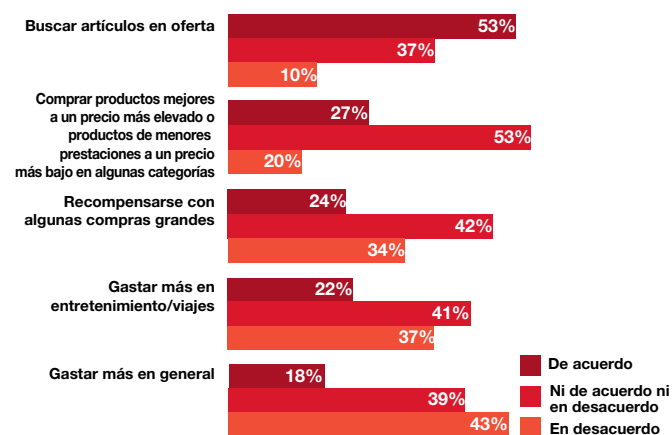
Frugales... pero dispuestos

En nuestra encuesta de 2010 observamos que las actitudes de los consumidores hacia los ingresos y las compras diferían.⁴ Una cuarta parte de los consumidores entrevistados buscaba mercancías en oferta de forma activa y compraba únicamente lo que necesitaba, independientemente de lo prósperos u optimistas que se sintieran sobre su futuro económico.

Un año después, la mayoría de los consumidores que entrevistamos muestra una confianza razonable o son incluso optimistas acerca de sus ingresos futuros. En los mercados maduros, sin embargo, este optimismo era evidente tan solo en los grupos con un nivel de ingresos medio-alto a alto. En los mercados emergentes el optimismo es compartido en los distintos niveles de ingresos.

Sin embargo, tanto los mercados maduros como emergentes coinciden en que los consumidores buscan todavía artículos en oferta y aumentarán su gasto discrecional si los minoristas les ‘conquistán’ (véase la figura 3).

Actitud ante la compra



Actitud ante los ingresos

El 66% de los consumidores es optimista acerca del futuro de sus ingresos.

- El 31% cree que sus ingresos permanecerán igual.
- El 35% cree que sus ingresos aumentarán en un 20% en los próximos 5 años.

El optimismo es fomentado por la creencia en China (95%), Brasil (91%), y México (63%) de que los ingresos aumentarán

Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 3: Los consumidores tienen una imagen positiva acerca de sus ingresos, pero necesitan que se les conquiste para aumentar su gasto discrecional.

Aunque el 53% de los consumidores actuales busca ese ‘auténtico negocio’, sus actitudes reflejan un grado de apertura o neutralidad en su mentalidad que no era evidente hace un año. Por ejemplo, el 80% se manifestaba indiferente o positivo acerca de comprar un producto mejor a un precio más elevado o un producto de menores prestaciones a un precio más bajo en determinadas categorías. De igual modo, el 66% declaró que eran indiferentes o se recompensarían este año con algunas compras grandes, y el 63% o bien se mostraba indiferente o bien planificaba gastar más en entretenimiento/viajes.

Al analizar los datos por países surgieron diferencias interesantes. Los consumidores de Brasil, por ejemplo, eran los más optimistas acerca de sus ingresos. Sin embargo, el 63%, un número más elevado que la media global, declaró que aún buscaba artículos en oferta. Estos consumidores, en cambio, tenían previsto recompensarse haciendo compras específicas, comprando productos mejores a un precio más elevado o productos de menores prestaciones a un precio más bajo y en general gastando más que el año anterior.

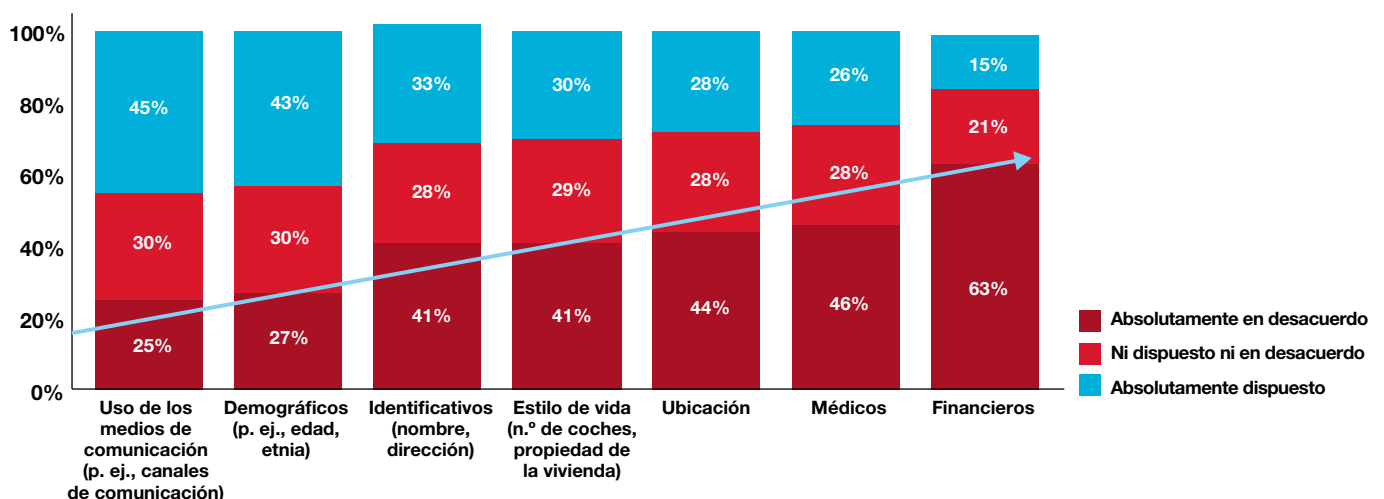
La conclusión final es que la nueva norma para la mayoría de los consumidores es la frugalidad. No obstante, son más cautamente optimistas que el año pasado, lo que abre las puertas para que los minoristas capten un mayor gasto discrecional.

Intercambio de información por valor

A medida que la tecnología se integra más en la vida diaria, los consumidores se sienten más cómodos a la hora de compartir información no financiera con las organizaciones en las que confían. Preguntados acerca de su disposición a compartir información a cambio de algo importante de valor no monetario, más de la mitad o bien estaban dispuestos o bien eran indiferentes a compartir datos demográficos, identificativos, sobre su estilo de vida, ubicación, uso de los medios de comunicación, e incluso información médica (véase la figura 4). No había ninguna correlación con la edad o los ingresos, si bien aparecen diferencias geográficas. Por ejemplo, los consumidores de Brasil y México estaban mucho más dispuestos que el resto del mundo a compartir su información médica, principalmente porque los minoristas en esos países ofrecen ahora más servicios para captar el gasto no discrecional, como servicios médicos y seguro médico.

El consumidor conserva el control de los datos

¿Cuál es su disposición a proporcionar información a cambio de algo importante para usted (no monetario)?



Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 4: Los consumidores están abiertos a compartir su información personal, a excepción de los datos financieros, cuando se percibe un beneficio.

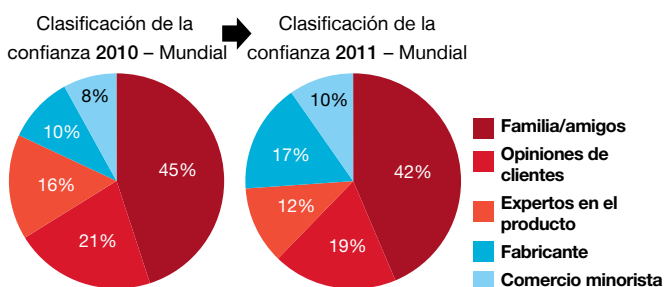
Por el contrario, los europeos protegen mucho más su información financiera y médica. La cuestión es que los consumidores proporcionarán una cantidad considerable de información privada a cambio de algo que sea de valor para ellos. Esta evolución en las actitudes de los consumidores es crítica, ya que brinda a los minoristas la oportunidad de adquirir un conocimiento más amplio y profundo sobre los hábitos y preferencias del consumidor, en particular por lo que respecta a sus preferencias en las compras y las comunicaciones.

El comercio minorista se une de nuevo a la conversación

Los consumidores buscan y aceptan consejos de compra de sus iguales, familiares, amigos, e incluso de extraños. En nuestro estudio de 2010 observamos que las voces de los minoristas y fabricantes tenían un peso relativamente pequeño para los consumidores.⁵ Este año esas voces eran un poco más altas, debido en gran parte a los avances que están realizando los principales fabricantes y minoristas para incorporar las preferencias tecnológicas del consumidor a sus actividades de marketing y consolidación de marca (véase la figura 5). Están utilizando los datos para facilitar comunicaciones más pertinentes, incluyendo mensajes de bienvenida personalizados en las páginas de destino a las que accede el consumidor dentro de sus sitios web, para hacer que sienta que se le conoce y aprecia. Por otra parte, algunos minoristas están creando foros que les permiten participar de forma activa con sus comunidades, facilitando el debate, la localización y resolución de problemas, las promociones y otros tipos de comunicaciones. Por ejemplo, Wal-Mart puso en marcha 3.500 páginas locales en Facebook durante la temporada de vacaciones de 2011 para permitir que sus jefes de tienda supervisarán los debates locales, abordarán las inquietudes existentes e informarán a los clientes acerca de la reducción local de precios.⁶

Aunque los consumidores todavía confían principalmente los unos en los otros, y lo hacen especialmente en sus familiares y amigos, los fabricantes y minoristas al menos están ahora volviendo a participar en la conversación.

¿En quién confía para aportar sugerencias/una retroalimentación honesta?



Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 5: Los consumidores adquieren una capacitación a través de una variedad de recursos a lo largo del proceso de compra, muchos de los cuales están fuera del control del minorista.

Comportamiento de compra

Cuando los consumidores investigan sobre los productos, el establecimiento es aún el destino preferido, complementado por las tecnologías digitales (véase la figura 6, pág. 8). Dos terceras partes de los consumidores están listos para comprar después de investigar, y la vasta mayoría de ellos realiza la transacción en el establecimiento.

Sin embargo, un tercio de los consumidores no tiene información suficiente después de investigar para pasar a la fase de compra porque le falta información sobre el producto, reseñas independientes del producto y comparativas de precios, todo ello información que se encuentra típicamente bajo la esfera de control del minorista. Tales obstáculos en la ruta de la compra digital pueden motivar que el consumidor compre en otro lugar.

Aunque los consumidores utilizan actualmente la tecnología para investigar y hacer compras, todavía les atrae el establecimiento físico, principalmente para ver, tocar y experimentar el producto. Pero tenga cuidado, no vaya a ser que su establecimiento se convierta en una sala de exposición para la competencia en línea. El formato del establecimiento físico es la oportunidad ideal para volver a introducir los aspectos humanos y el toque personal que los consumidores dicen que ansían. Justamente ese ‘toque humano’ fue el fundamento de la relación consumidor-minorista antes de la llegada de las cadenas de tiendas y la era digital.



Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 6: Cuando los consumidores realizan una investigación sobre los productos, el establecimiento cuenta con la preferencia, complementado por las tecnologías digitales.

Recomendaciones

La tecnología capacita al consumidor

La tecnología crea un nuevo nivel de comodidad y nuevos desencadenantes de compra, aunque los consumidores no se propongan comprar conscientemente.

- Use la tecnología eficazmente para mantener al consumidor alineado con su marca desde la investigación hasta la compra. Los minoristas deben analizar la ruta que siguen los consumidores hasta la compra, e identificar cuándo rompen inadvertidamente el proceso. Identifique cómo se pueden usar combinadamente la tecnología y la funcionalidad para no sólo reforzar la promesa de la marca, sino también ayudar a los vendedores del establecimiento a nivelar el campo de juego. Haga que sea más fácil atender mejor a los clientes permitiéndoles llevar su investigación y conocimientos al establecimiento y proporcionárselos fácilmente a los vendedores de la tienda.
- Identifique qué información y capacidades faltan en sus procesos que hagan que los consumidores compren en otro lugar.
- Conozca qué formatos y canales de comunicación prefieren los consumidores para cada uno de los pasos de la ruta hasta la compra.

Conquiste consumidores de mentalidad abierta

Los minoristas tienen la oportunidad de ganar clientes mediante la pertinencia y la personalización. Sin embargo, para ello deben conocer qué es lo que impulsa la compra, así como qué demuestra su lealtad hacia sus clientes. Entre las preguntas importantes que deben formularse se incluyen las siguientes:

- ¿Tiene una única visión del cliente?
- ¿Entiende qué es lo que impulsa el comportamiento de compra de su cliente objetivo y su disposición a comprometerse con su marca?
- ¿Cómo demuestra su lealtad hacia su cliente?
- ¿Ha evaluado todos los puntos de su proceso de clientes para determinar cuáles son los más débiles y no demuestran lealtad hacia el cliente?

El comercio minorista es digital, pero no puede ignorar el establecimiento

Las empresas preguntan a menudo: ‘¿Es todavía importante el establecimiento?’ La respuesta es: Sí. La siguiente pregunta que hacen muchos minoristas es: ‘Si el establecimiento es todavía importante y los consumidores están dispuestos a utilizar la tecnología para comprar, ¿habilitamos el establecimiento con aplicaciones para móviles para ayudar a los clientes en sus compras y en la caja?’ Es necesario que los minoristas consideren que los consumidores aprovechan las herramientas digitales para *complementar* la experiencia del establecimiento físico, que sigue siendo el formato preferido para comprar y recoger los productos.

- El establecimiento no es simplemente un canal cualquiera, es una experiencia. La cuestión es: ¿cuál es la combinación correcta de tecnologías dentro o fuera del establecimiento para capacitar y proporcionar flexibilidad a la vez a distintos segmentos del mercado? ¿Qué plataforma proporciona la flexibilidad y la funcionalidad necesarias para incorporar y desechar tecnologías nuevas con la misma rapidez con la que el consumidor cambia de opinión sobre qué tecnología utilizar?
- Identifique los criterios que usan los consumidores para comparar y criticar sus productos.
- A medida que vaya aprendiendo los hábitos de compra de sus consumidores, asegúrese de contar con la combinación correcta de servicio al cliente y el surtido adecuado de productos para captar la venta en el establecimiento.
- Haga que su establecimiento se diferencie y resulte atractivo de manera que el cliente desee comprar en él.

La confianza importa

La confianza se define como la fe garantizada en el carácter, la capacidad o las verdades de alguien o algo; alguien en quien se deposita la confianza. La confianza puede tener diversos grados y es algo que se puede tardar años en conseguir, para perderse en tan sólo unos segundos.

En el contexto del comercio minorista, la confianza se equipara a menudo con el mercado del barrio o una boutique local, donde la experiencia de compra se distingue típicamente por unos empleados del establecimiento cordiales y atentos, y por su conocimiento de las preferencias y necesidades individuales. Estos puntos de venta demuestran a menudo una conexión y un compromiso con la comunidad local. En los tiempos

actuales caracterizados por las cadenas de tiendas minoristas, este conocimiento inspirado en la familiaridad no es tan fácil de adquirir. Para que las marcas y los minoristas más grandes cultiven este sentido de la conexión, han de reorientar sus operaciones y centrarse por completo en el consumidor. Tendrán que volver a aprender cómo crear y medir su capacidad para generar la confianza del consumidor. Quienes tengan éxito con este planteamiento podrían incluso comenzar a ‘marcar’ su identidad en torno a la confianza depositada en ellos.

Ahora que los consumidores interactúan y participan con las marcas y los minoristas con tantos dispositivos, lugares y personajes, ¿cómo pueden establecer o restablecer los minoristas una relación significativa con los consumidores individuales? El Dr. Sandro Castaldo, de la SDA Bocconi School of Management, colaboradora con el IBM Institute for Business Value en la elaboración de este estudio, sostiene que centrarse únicamente en la experiencia del producto o la experiencia minorista no basta para crear confianza. La confianza se genera en cambio mediante la combinación de tres factores: la experiencia minorista, que comprende el personal y el entorno de compra; la experiencia del producto, que incluye el surtido, las ofertas de marca blanca, las marcas nacionales, y las promociones; y las comunicaciones. A su vez, la confianza promueve el apoyo por parte del consumidor. Y, tal como han demostrado nuestros estudios anteriores, el apoyo conduce a un incremento en el gasto de los consumidores.⁷ La confianza da lugar a la oportunidad para crear un ‘monopolio cognitivo’, es decir, los consumidores piensan primero en la marca o el minorista de confianza cuando están dispuestos a comprar. No tienen ningún deseo de comprar en otra parte.

Cada uno de los factores de confianza es importante. Unos, sin embargo, como la experiencia del producto y la experiencia minorista, son más importantes que otros. A la hora de crear una experiencia minorista positiva, es importante prestar atención incluso a los más mínimos detalles. Los elementos clave que impulsan la confianza son aquellos que hacen que el consumidor se sienta cómodo y promueven la transparencia. ¿Son claras las etiquetas de las estanterías y las de los productos? ¿Son claros y fácilmente visibles los letreros del establecimiento? ¿Los expositores de la mercancía son agradables, cómodos, y fáciles de utilizar? ¿Sirve el conjunto de todos estos elementos para expresar que no hay nada que ocultar?

Los comercios organizados crean un entorno en el que los clientes pueden actuar fácilmente y disfrutar de la experiencia del establecimiento. Un ejemplo de uno de los grandes minoristas nacionales que busca mejorar la experiencia minorista y del producto es JCPenney. Con un nuevo consejero delegado al timón, recién llegado del mundo de la tecnología, la empresa está adoptando medidas para organizar los establecimientos y darles un aspecto nuevo y despejado. Es el equivalente minorista a una 'limpieza de primavera'. Además, JCPenney se está centrando en la regularidad en el 'mejor precio cada día', frente a un aluvión de confusos descuentos.⁸

Desde el punto de vista del consumidor, pocas cosas pueden crear confianza tan rápidamente y de forma tan absoluta como unos empleados capacitados para atenderle, en lugar de para venderle. Estos empleados tienen presentes los intereses del consumidor y están disponibles para ofrecer asesoramiento o ayuda según sea necesario. Están capacitados para hacer del cliente un 'rey'. Podemos hallar un ejemplo de esta capacitación en REI, el minorista de artículos deportivos. Esta empresa emplea a vendedores que son también clientes. Los empleados de REI son personas que practican actividades deportivas y pueden ofrecer al consumidor una valoración basada en la experiencia personal sobre lo que funciona y lo que no. Tienen un compromiso común con los clientes para la protección responsable del medio ambiente. Algunos empleados incluso comparten con los consumidores sus fotografías personales tomadas durante la práctica de la escalada, el esquí o el excursionismo, todo ello mientras utilizan artículos de REI.⁹

Para que el factor de la experiencia del producto tenga efecto es esencial hacer coincidir la mercancía con los valores y el estilo de vida del cliente. Los productos, además, deberían estar disponibles tanto en formato físico como digital. Debería estudiarse el surtido y la selección para que reflejen las necesidades de una clientela específica o aprovechen las fuentes locales de abastecimiento de productos. El grado de localización que puedan conseguir los minoristas en la gama total de productos sirve para reforzar la sensación personal, de 'vecindad' de la marca. Si el establecimiento no trabaja con todos los productos, debería haber procesos simples que permitan al cliente visualizar el inventario en línea y hacer el pedido de los productos digitalmente.

Otro aspecto de la experiencia del producto es una gama atractiva de productos de marca blanca. Para ayudar a crear confianza, los consumidores esperan que estos artículos tengan la misma o mejor calidad que las marcas nacionales. En general, el conjunto de los productos debería ofrecer un valor excelente y ser asequible.

Los consumidores no buscan exclusivamente un buen negocio en términos económicos. También quieren comunicaciones claras e interesantes. Éstas deberían ser personalizadas y pueden ser más frecuentes, siempre que contengan información oportuna y pertinente y se transmitan en los canales de comunicación que prefiera cada consumidor individual. Un dato interesante: el 73% de los consumidores entrevistados dijo que los minoristas no se comunican con ellos con suficiente frecuencia. Aunque pueda parecer contrario a lo esperado que los consumidores soliciten más comunicaciones a un minorista, de hecho la frecuencia no se puede considerar independientemente del canal. Cada consumidor tiene sus canales preferidos para interactuar con una marca o un minorista dado. Aunque se les puede bombardear a través de un canal, las comunicaciones no son suficientemente frecuentes en sus canales preferidos, los que realmente leen.

Por último, considere cómo promueven la confianza las comunicaciones: ¿Son las comunicaciones del establecimiento amplias y claras? ¿Hacen que los clientes quieran comprar? ¿Son creíbles y se difunden con una frecuencia que coincide con los deseos del cliente? Una vez más, las comunicaciones del fabricante y el minorista tienen un elevado riesgo de acabar en los archivos de spam y de la papelera si no se entienden o reconocen los canales preferidos de los consumidores. Tal como manifestó un joven consumidor, 'el correo electrónico es la forma de comunicación más fácil de ignorar, ni siquiera tengo que abrirlo como una revista o el correo postal, solamente pulso eliminar.'

Recomendaciones sobre la confianza

Proporcione al consumidor calidad, variedad y valor

La selección y el precio son todavía los cimientos de la relación entre el minorista y el consumidor.

- Asegúrese de conocer y contar con un equilibrio adecuado entre las marcas nacionales y los productos de marca blanca que ofrezca el valor que esperan los consumidores.
- Conozca las preferencias en materia de productos del mercado local y adapte su oferta en consecuencia. Diseñe procesos a nivel de establecimiento que ayuden a los clientes a comprar productos que su mercado local no suministre. Asegúrese de que las comunicaciones sean claras y proporcionen motivos convincentes para comprar. Evite la letra pequeña que los consumidores deban cribar para descubrir las limitaciones de la promoción.

Los vendedores son embajadores de la marca

Convierta a sus vendedores en asesores informados y fiables que complementen la experiencia del producto.

- Proporcione a los vendedores la información necesaria para comprender las necesidades y preferencias del cliente, tanto a nivel individual como familiar.
- Asegúrese de que sus vendedores tengan acceso a herramientas e información para ofrecer un servicio y asesoramiento útiles. Si dispone de herramientas que permitan que el consumidor investigue sobre los productos en línea, asegúrese de que estos mismos datos se transmitan automáticamente a sus vendedores cuando el cliente entre en el establecimiento.
- Cree un entorno de compra agradable e interesante para sus clientes.

Comercialice los productos a los consumidores en sus propios términos

Personalice las promociones a los consumidores.

- Aprenda, por segmentos de mercado, la frecuencia adecuada de comunicación y los canales preferidos por los clientes.
- Conozca los procesos que generan la confianza del cliente, así como los que menoscaban la relación de confianza.
- Mida el valor de su confianza, la influencia que le da la confianza depositada en usted y, si es posible, dé a esa confianza forma de marca.

Escuchar y participar

Para determinar cómo pueden los minoristas empezar a crear la base para generar la confianza del consumidor, no solo escuchamos lo que los consumidores nos dijeron, sino también lo que se decían entre sí. Analizamos más de 1,2 millones de documentos durante un período de seis meses que incluyó los períodos de pico en las compras norteamericanas de la Vuelta al Cole, el Viernes Negro (el día en que se inicia la temporada de compras navideñas) y el Ciber Lunes (día de inicio de las compras navideñas en línea) en 2011. Examinamos una selección de fabricantes de prendas deportivas y minoristas de artículos deportivos. Añadimos comentarios de vídeos, Twitter, Facebook, paneles de debate, reseñas de productos, blogs y grupos de noticias. A continuación filtramos las categorías de las conversaciones sociales identificadas por conceptos de palabras seleccionadas. Analizamos el volumen, las opiniones, las expresiones con mayor carga de agresividad, e identificamos a las personas más influyentes participantes en los debates digitales. Descubrimos relaciones de afinidad entre los minoristas y los fabricantes de prendas deportivas con los autores de contenidos, así como las palabras clave que aparecían frecuentemente.

Al escuchar y analizar este contenido generado por los consumidores, concluimos que estos segmentan las marcas y los minoristas en base a distintos niveles de intervención: transacción, servicio, relación y estilo de vida. Realizan una autoselección en estos segmentos basándose en su opinión acerca de cómo se ajustan las marcas a su estilo de vida y necesidades emocionales. En el segmento de la relación, los consumidores debaten si una marca valora su negocio y les da un motivo para volver. En cuanto al servicio, los consumidores hablan sobre la facilidad para hacer negocios con el minorista. Y desde el punto de vista de la transacción, la charla se centra en si el minorista ofrece un buen precio y disponibilidad de productos.

La gama de opiniones proporciona un punto de referencia de cómo percibe el consumidor a un minorista en particular.

La opinión es algo que debe supervisarse de forma continua para evaluar cómo cambian lo largo del tiempo las actitudes y percepciones de los consumidores (véase la figura 7, página 12). En el caso de los minoristas y fabricantes, cuando quieren conocer lo que dicen los consumidores acerca de sus

Análisis de la opinión de los consumidores,
del 18 de mayo al 29 de noviembre



- El análisis de opinión se realizó en la categoría de producto de prendas deportivas.
- El estudio de casos reales se centró principalmente en un público norteamericano.
- El análisis comprendió 1,2 millones de conversaciones digitales a lo largo de un período de seis meses.

Fuente: IBM Institute for Business Value. Estudio sobre el comercio minorista de 2011.

Figura 7: Se puede supervisar la opinión de forma continua para conocer productos, servicio y marca, es importante tanto escuchar a los nichos de mercado objetivo existentes como penetrar en nuevas comunidades de consumidores. Los minoristas pueden escuchar y aprender cómo se les percibe, las áreas en las que actúan positivamente e, igual de importante, qué es lo que los consumidores no compran en su comercio o no dicen de ellos. Los minoristas y las marcas pueden también conocer información importante basada en la opinión de los consumidores sobre la competencia.

Escuchando, los minoristas pueden identificar los atributos de producto o la información que utilizan los consumidores para investigar y evaluar qué comprar. Estos atributos se identifican por medio de las preguntas que se formulan entre sí y las afirmaciones que hacen los consumidores para describir sus productos. Asegurarse de que las afirmaciones del producto coincidan con la experiencia del consumidor (y supervisar las conversaciones para cerciorarse de que estas experiencias reflejen tales afirmaciones) puede ser un ejercicio excelente para generar confianza. ¿Qué puede crear más confianza que hacer una declaración exacta y que los consumidores apoyen esta declaración entre sí?

Mediante la supervisión de los múltiples canales utilizados por los consumidores y su participación en los mismos, los minoristas pueden identificar a las personas más influyentes y los canales preferidos para el debate entre los consumidores.

Implicaciones

Escuche a los consumidores

Las ‘comunidades del nosotros’ proporcionan una rica visión de las influencias y factores que impulsan el comportamiento individual de los consumidores.

- Identifique los canales sociales más importantes y las voces más fuertes que definen y conforman sus comunidades de consumidores.
- Incorpore de forma activa las sugerencias de los consumidores para mejorar sus experiencias del producto y del comprador.
- Aprenda y comprenda las tácticas que pueden mejorar la opinión en sus comunidades de consumidores.

Conviértase en la fuente de confianza

Esté presente y participe activamente en los canales preferidos por las comunidades.

- Conozca lo que las comunidades dicen sobre su marca en sus canales preferidos y qué opiniones surgen entre los clientes.
- Aprenda el idioma de los consumidores lo suficientemente bien como para contribuir al diálogo y ser aceptado como un miembro de la comunidad valorado.
- Comunique y comercialice nuevos productos y servicios a los consumidores en su propio idioma.

Actúe con una visión de 360 grados

Siente las bases de su estrategia y adapte la con una visión de 360 grados en torno a los clientes, los productos, los competidores y su marca.

- Sea capaz de detectar las tendencias emergentes para sacar el máximo partido de los nuevos canales, mercados y oportunidades de segmentos.
- Valore la forma en que se llevan a cabo y reciben sus estrategias.
- Integre la información obtenida en sus procesos empresariales, formando un bucle continuo de aprendizaje y adaptación.

Conclusión

Esta es la era del consumidor capacitado. No cabe duda alguna de quién está al mando en cuanto a comprar se refiere. Capacitados por la tecnología, los consumidores saben ahora prácticamente todo acerca de sus minoristas. Si, a través de comunicaciones en colaboración, pueden hacer que los gobiernos se tambaleen, ¿qué dificultad tendrán para impulsar una marca o acabar con ella?

Para destacar en la mente de los compradores y sus comunidades, los minoristas tendrán que incorporar las capacidades digitales que exigen los consumidores sin olvidar la importancia de aspectos fundamentales del comercio minorista: producto, colocación, promociones.

Los consumidores capacitados hablan abiertamente y están dispuestos a compartir información. Los minoristas tan sólo tienen que institucionalizar el escuchar y aprender como primer paso para conocer cómo quieren intervenir los consumidores.

Los datos son el mayor posibilitador a disposición del minorista para prever la demanda de los consumidores, ajustar los procesos empresariales para adaptarse a ellos, volver a crear la confianza en la relación y finalmente conseguir el apoyo de sus comunidades.

La confianza es tangible. Los beneficios son reales. ¿Está listo para la transformación del comercio minorista en la era del consumidor capacitado?

Para obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en ibv@us.ibm.com. Si quiere ver un catálogo completo de nuestras investigaciones, visite ibm.com/iibv.

Sea de los primeros en conocer los últimos informes del IBM Institute for Business Value. Suscríbase a IdeaWatch, nuestro boletín electrónico mensual, con informes ejecutivos que presentan información y recomendaciones estratégicas basadas en la investigación del IBV en ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe.

Puede acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su tablet descargando la aplicación gratuita 'IBM IBV' para iPad o Android en su app store.

Acerca de la autora

Melissa Schaefer es la jefa mundial de estudios de mercado y estrategia minorista en el IBM Institute for Business Value. Cuenta con más de 20 años de experiencia con clientes pertenecientes al sector del comercio minorista y ha ocupado diversos cargos de liderazgo en dicho sector, en las ventas y la consultoría. En su puesto actual, Melissa es la jefa de productos de consumo y estudios sobre el comercio minorista de los equipos del sector minorista y productos de consumo a nivel mundial. Su investigación proporciona a los minoristas información y recomendaciones sobre los consumidores y el sector para ayudarles a obtener valor de negocio. Utiliza asimismo sus estudios para realizar aportaciones a la estrategia de IBM para el sector minorista identificando tendencias futuras y hace contribuciones a la estrategia de adquisición y desarrollo de productos para el comercio minorista. Puede ponerse en contacto con ella escribiéndole a maschae@us.ibm.com.

Colaboradores

Jill Puleri, vicepresidenta, jefa mundial de sector - comercio minorista, IBM Global Business Services, jpuleri@us.ibm.com.

Yolanda Wang, Centro de Competencia Minorista Mundial, IBM Global Business Services, yolwang@us.ibm.com.

Laura VanTine, jefa de desarrollo empresarial y estrategia, industria minorista, IBM Global Business Services, katzl@us.ibm.com.

El socio adecuado para un mundo en evolución

En IBM colaboramos con nuestros clientes aunando conocimientos empresariales e investigación y tecnología avanzadas con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual, caracterizado por sus constantes y rápidos cambios. A través de nuestro enfoque integrado del diseño y el desarrollo práctico del negocio ayudamos a pasar de las estrategias a la acción. Y gracias a la experiencia adquirida en 17 sectores y a nuestras capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a nuestros clientes a anticiparse a los cambios y a sacar provecho de las nuevas oportunidades.



Referencias

- 1 Schaefer, Melissa y Laura VanTine. 'Meeting the demands of the smarter consumer.' IBM Institute for Business Value. Enero de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html>.
- 2 Badgett, Melody, Maureen Stancik Boyce, Laura VanTine y Jeffrey Hittner. 'Why advocacy matters to apparel retailers: Customer focus requires apparel retailers to dress for success.' IBM Institute for Business Value. Marzo de 2009.
- 3 Shaefer, Melissa y Laura VanTine. 'Meeting the demands of the smarter consumer.' IBM Institute for Business Value. Enero de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html>; Badgett, Melody, Maureen Stancik Boyce, Laura VanTine y Yolanda Wang. 'Why advocacy matters to retailers: Insights from five segments.' IBM Institute for Business Value. Enero de 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-7889-01-why-advocacy-matters-to-retailers.pdf>.
- 4 Schaefer, Melissa. 'Capitalizing on the smarter consumer.' IBM Institute for Business Value. 2011.
- 5 Ibid.
- 6 Slattery, Brennon. 'Walmart Makes Big Facebook Push: Offers 'Rollback' Price Alerts.' *PCWorld*. 11 de octubre de 2011. http://www.pcworld.com/article/241713/walmart_makes_big_facebook_push_offers_rollback_price_alerts.html.
- 7 Badgett, Melody, Maureen Stancik Boyce, Laura VanTine y Yolanda Wang. 'Why advocacy matters to retailers: Insights from five segments.' IBM Institute for Business Value. Enero de 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-7889-01-why-advocacy-matters-to-retailers.pdf>.
- 8 Korn, Morgan. 'J.C. Penney CEO: We can Become America's Favorite Company.' *The Daily Ticker*. 14 de febrero de 2012. <http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/j-c-penney-ceo-become-america-favorite-company-160649186.html>.
- 9 Análisis del IBM Institute for Business Value.

IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://www.ibm.com) son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si éstas o cualquier otra denominación de IBM protegida por una marca van acompañadas, la primera vez que aparecen en el documento, de un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican que se trata de marcas registradas o marcas de hecho en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de la publicación de esta información. Es posible que estas marcas también estén registradas o sean marcas de hecho en otros países. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM bajo el título 'Copyright and trademark information' en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

La información contenida en esta publicación se suministra únicamente con fines informativos. Si bien se han realizado todos los esfuerzos posibles para verificar la integridad y precisión de la información contenida en esta publicación, este material se proporciona 'tal cual' sin garantías de ningún tipo, explícitas o implícitas. Por otra parte, la presente información está basada en los planes y estrategias de producto actuales de IBM, los cuales están sujetos a cambios por parte de IBM sin previo aviso. IBM no asumirá responsabilidad alguna por ningún daño que pudiera producirse debido al uso de la presente publicación o cualesquiera otros materiales, o que esté relacionado de otra manera con los mismos. Nada de lo contenido en este documento tiene como finalidad ni tendrá el efecto de crear garantía o manifestación alguna por parte de IBM (o de sus proveedores o licenciantes), o alterar los términos y condiciones del acuerdo de licencia aplicable que rige el uso de software IBM.

Las referencias efectuadas en esta publicación a productos, programas o servicios de IBM no implican que estén disponibles en todos los países en los que opera IBM. Las prestaciones y/o fechas de lanzamiento de productos que se mencionan en esta presentación pueden ser modificadas en cualquier momento a discreción exclusiva de IBM basándose en las oportunidades del mercado u otros factores, y no se pretende que constituyan un compromiso respecto a la disponibilidad futura de productos o prestaciones en forma alguna. Nada de lo contenido en estos materiales tiene como finalidad ni tendrá el efecto de declarar o implicar que cualesquiera actividades que emprenda vayan a tener como resultado un ahorro, aumento de ingresos o ventas específico u otros resultados.

© Copyright IBM Corporation 2012



Reciclar por favor



GBE03483-ESES-00