

EL COMERCIO MINORISTA

“FIGITAL”: ¿MITO O REALIDAD?



DESCIFRAR

La experiencia figital: ¿cómo se renueva el comercio minorista?

ANÁLISIS DE LOS EXPERTOS

Cómo ayudar al comercio minorista en su crecimiento

DESCUBRIR

Las cuatro innovaciones del comercio minorista figital

EL 73%
de los consumidores
buscarán el contacto humano
al comprar en tienda.

EL 96%
de los adultos
estadounidenses compran
online regularmente.

EL 84%
de los europeos
usan Internet y
el 55% compran online.

91 MIL
millones de euros
es el valor total de los pagos
hechos mediante móviles
en Estados Unidos en 2016

4,4B
de euros es el valor de
los pagos móviles
hechos en China en 2016.
50 veces el valor de los pagos
móviles de Estados Unidos.

19
es el número de
compras online hechas
por el adulto medio
estadounidense
en un año.

Fuentes, de izquierda a derecha: Accenture Global Consumer Pulse Research; Big Commerce; eCommerce Foundation; Forrester; iResearch; KPMG: The Truth about Online Consumers.



ARNAUD DE LACOSTE

¿POR QUÉ EL COMERCIO MINORISTA ESTÁ PREPARADO PARA UNA REVOLUCIÓN?

Todos los sectores de la economía mundial y todas las empresas están experimentando una transformación digital a gran velocidad. Sin embargo, esa digitalización no es solo sinónimo de tecnología.

Hoy más que nunca, es indispensable satisfacer las exigencias y las expectativas de los clientes, que reclaman un equilibrio justo entre la auto-asistencia, a la que contribuye la automatización, y el soporte humano. El cliente actual, **en 2018, está conectado pero eso no le convierte en un consumidor virtual si no que se encuentra a la espera de reconocimiento, ultra-personalización y, sobre todo, emociones.**

Ya no basta con que las marcas estén «presentes» en múltiples canales. Poco importa la cantidad de medios sociales que utilicen si no son capaces de ofrecer servicios únicos adaptados a las necesidades y preferencias de cada uno de los compradores, deseosos de vivir una experiencia y disfrutar de una relación exclusiva y personalizada con la marca.

Y en este punto es donde los datos, preparados para jugar un papel determinante en la activación inteligente y pertinente de los clientes, **entran en escena.** Entender en tiempo real el contexto de consumo en el que se inscribe el cliente es la piedra angular de la nueva mecánica relacional y conversacional.

La industria minorista está experimentando una revolución sin precedentes. Ya no podemos hablar ni de la tienda física ni del comercio electrónico, sino que tenemos que empezar a hablar de la experiencia mixta: es el comienzo de la Era Figital. Así lo ponen de manifiesto **esos nuevos «estable-**

cimientos con experiencia de compra» en los que los minoristas del mundo físico y del mundo digital se esfuerzan por adaptarse más a las necesidades de los clientes y, en ese intento, re-estructuran sus relaciones con ellos.

Cada día salen a la luz nuevas ideas y avances tecnológicos más sofisticados, muchos de ellos perderán y se convertirán en un elemento más del sector minorista.

Pero por muy innovadoras o mucho que cambien las reglas del juego en la era Figital, ni siquiera **la llegada de los chatbots o de la inteligencia artificial, por ejemplo, nada sustituirá nunca el contacto humano, siempre en el centro de la experiencia del cliente.** La tecnología ayudará a mejorarlo pero nunca lo suplantarán, por tanto, nuestro deber es ofrecer a las marcas y a los clientes los mejores consejos para que la transición sea lo más fluida y efectiva posible.

La actividad principal de Sitel Group es la Relación con el cliente y la Experiencia de cliente, por eso, nos consideramos impulsores en esta transformación y muy capacitados para ofrecer una perfecta comprensión de las necesidades de los clientes para tener una visión de hacia dónde va el sector minorista.

En este White Paper, nuestros expertos le ayudarán a identificar las nuevas tendencias de este mercado y le ofrecerán soluciones indispensables para aprovechar la transformación y permitir que cada uno de vosotros se convierta en poderosos jugadores en vuestros propios sectores.

EN ESTE WHITE PAPER...

PÁGINA 3

INTRODUCCIÓN

«La necesaria revolución del comercio minorista», por Arnaud de Lacoste

PÁGINA 4

1 | DESCIFRAR

- 1.1 | El comercio minorista se reinventa
- 1.2 | La experiencia figital: ¿cómo se renueva el comercio minorista?

PÁGINA 10

2 | ANÁLISIS DE LOS EXPERTOS

- 2.1 | Cómo ayudar a los minoristas en su crecimiento
- 2.2 | Crear experiencias de cliente diferenciadoras para los minoristas

PÁGINA 16

3 | DESCUBRIR

- 3.1 | La experiencia del cliente como máxima prioridad
- 3.2 | Cuatro transformaciones figitales del negocio

PÁGINA 26

CONCLUSIÓN

«Reinventar la relación con el cliente en la era figital», por Esmeralda Mingo

1 DES- CI- FRAR



1.1 EL COMERCIO MINORISTA SE REINVENTA

El comercio minorista físico no ha muerto ni mucho menos: casi un 90% de la cifra de ventas todavía se realiza en establecimientos físicos (estudio eMarketer 2017). No obstante, el sector debe adaptarse y afrontar con rapidez la dura competencia del comercio electrónico, con Amazon a la cabeza, así como las nuevas costumbres que la experiencia digital ha generado en los consumidores, deseosos a partir de ahora de servicios inmediatos e información instantánea en línea.

Para renovarse y crear un nuevo modelo de negocio, los minoristas se adentran más que nunca en la era digital, que aúna la tienda física y la experiencia digital. Una forma de diluir las fronteras tradicionales para asistir al cliente a lo largo de todo el Viaje de Cliente.

Hace diez años, minoristas y comercio electrónico eran claramente competidores y las plataformas

EL NACIMIENTO DE NUEVOS ESTÁNDARES

Aunque a los consumidores les han conquistado todas las ventajas que caracterizan al comercio electrónico (información las 24 horas, rapidez, amplia oferta

digitales se percibían como una amenaza para los grandes minoristas pero, hoy en día, la situación ha cambiado: **la rivalidad está dando paso a una búsqueda de sinergias.**

Tradicionalmente, los mundos del retail online y offline estaban separados pero el cambio en el comportamiento de los consumidores les ha unido. Así, el 67% de los internautas se informan a menudo o de forma sistemática en internet antes de comprar en una tienda (CCM Benchmark Institut para Eulerian Technologies).

Este fenómeno, conocido por sus siglas en inglés como ROPO (*Research Online, Purchase Offline* o *Mirar Online, Comprar Offline*) es un reflejo de la inexorable digitalización del comercio, que actualmente ofrece a los consumidores mucho más que una visita a un establecimiento físico: una experiencia con la marca como tal.

de productos...) todavía les gusta la simplicidad y la emoción de comprar en el mundo real.

GLOSARIO DE TÉRMINO

AUTOPAGO
Los clientes utilizan una terminal automática para pagar sus compras en tienda, lo que acelera el pago y reduce el tiempo de espera en la caja del establecimiento.

BEACON
El beacon es un mini-sensor por Bluetooth situado dentro de un punto de venta, que dispone de un

alcance de transmisión reducido. Envía ofertas personalizadas a los clientes con información y promociones, y registra las visitas para otorgar puntos de fidelidad, por ejemplo.

CLICK & COLLECT
Esta forma de compra permite al consumidor pedir un producto en línea y recogerlo en un punto de venta.

E-COMMERCE
El comercio electrónico agrupa todas las transacciones comerciales realizadas por medio de interfaces electrónicas y digitales.

FIGITAL
El comercio minorista figital se compone de tienda física, que utiliza datos y métodos digitales para aumentar las ventas.

Pero es innegable que esto está llevando a que los nuevos estándares de servicio sean cruciales en el proceso de compra: servicios más personalizados, una entrega fácil y eficaz, una visibilidad de las existencias de productos disponibles, **facilidad en todas las etapas del viaje del cliente...**

La nueva generación de consumidores quiere que se le escuche y se le ayude, conservando siempre un alto grado de autonomía durante el proceso de compra y, sobre todo, quiere divertirse cuando visita los establecimientos. **La compra ya no es suficiente; ahora la diversión forma parte de la experiencia.**

El consumidor desea mucho más que comprar; quiere **vivir una experiencia única y personalizada en el establecimiento**, complementaria a la información

DESCUBRIR Y PROBAR

Como ocurre con sus competidores del comercio electrónico, **los minoristas sitúan ya al cliente, y no al producto, en el centro de su organización y de su cultura corporativa.** Por ejemplo, Peugeot y Citroen han abierto una tienda de experiencias (Experience store) de 500 metros cuadrados en París, donde los visitantes pueden utilizar tablets para especificar el diseño de los nuevos coches o elegir, entre una selección de coches disponibles, un modelo para realizar una prueba de conducción.

Por su parte, la cadena de belleza y bienestar francesa, Nocibé ofrece muestras gratuitas en dos de sus establecimientos, para que los clientes las abran y prueben ahí mismo en las manos, cutis o cuerpo. Esta iniciativa ayuda a crear un mundo de sensaciones alrededor del cliente ¡y además es divertido!

También es ejemplo de ello el concepto «Le Comptoir» de la marca electrónica francesa, Boulanger, que propone a sus clientes que prueben en tienda todos los dispositivos, dejando la venta en un segundo plano.

que ha recabado en la página web o a través del móvil (comparación de precios, consejos en las redes sociales...). En el establecimiento no busca una amplia oferta -eso ya lo puede encontrar en la web- sino que busca, ante todo, el consejo y la empatía de vendedores formados e informados, que escuchen detenidamente lo que quieren.

Los clientes navegan sin fronteras entre el mundo digital y el físico y no conciben que la relación con la marca pueda variar entre el establecimiento, la página web o el servicio postventa telefónico. **Sea cual sea el canal de contacto, el consumidor espera que la relación con la marca sea exclusiva, personal y que tenga en cuenta sus interacciones anteriores con la misma.**

Todos los productos -desde el robot de cocina hasta el dron- pueden utilizarse como en la vida real, así el consumidor puede comprobar la experiencia real que le genera cada producto.

La oferta de productos disponible para probar se ha construido con la ayuda de los consumidores, ya que la mayor parte de los productos presentes son los que han obtenido una valoración de 4 ó 5 estrellas (las puntuaciones más altas) en la página web de la marca, y el resto de productos son una selección de las últimas novedades en materia de innovación de grandes marcas internacionales o francesas de tecnología.

La renovación de los establecimientos físicos supone generar una relación diferente con los clientes en la que la tecnología digital está presente pero los comerciales siguen jugando un papel fundamental. Se trata, ante todo, de un ambiente, una atmósfera, el momento de placer en la compra, que es lo que el cliente busca.

1.2 ¿CÓMO ESTÁ RENOVANDO LO FIGITAL EL COMERCIO MINORISTA?

Pese a todas las facilidades que ofrece y a sus 435.500 millones de euros en ventas en la Unión Europea en 2016, el comercio electrónico no puede ofrecer la experiencia inmersiva y sensorial que los clientes necesitan. El comercio minorista se ha dado cuenta de esto y lo aplica a la hora de reinventar sus tiendas hasta convertirlas en imperios de la experiencia, las «sensaciones» y las «emociones».

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS TIENDAS EN LUGARES DE DIVERSIÓN Y CORDIALIDAD

Primera etapa de este renacimiento del comercio minorista: las marcas diseñan sus tiendas teniendo en cuenta las innovaciones digitales y los servicios adicionales. Multitud de tiendas (desde Nocibé, Sephora o Undiz) disponen ya de terminales 3D o interactivos, aplicaciones móviles y conexión wifi gratuita. Los almacenes Neiman presumen de contar con “espejos con memoria”, que permiten a los clientes obtener una visión 360º de los modelos que se prueban y enviar las imágenes a sus smartphones.

Por su parte, los centros Lowe, dedicados a electrodomésticos y mejoras del hogar, han firmado un acuerdo con Google para una aplicación de realidad aumentada para que los visitantes vean sus posibles compras en sus móviles y buscar así su localización exacta.

El establecimiento es mucho más que una simple tienda y pasa a convertirse en un espacio dedicado a las emociones, a los cinco sentidos y a la diversión. Prueba de ello es también la tendencia y el éxito de las tiendas pop-up, esos establecimientos efímeros que teatralizan el universo de la marca y

proponen vivir una experiencia única alrededor de un nuevo producto o de la marca en sí misma-. Los clientes agradecen esa forma de contacto diferente. Las marcas completan la estrategia con un «enfoque servicial» y proponen a los consumidores servicios adicionales muy reclamados, aunque no estén necesariamente relacionados con su actividad: café gratuito, acceso a un fotomatón, personalización de productos...

En Whole Foods, los clientes pueden recargar sus móviles mientras compran. En las tiendas de Adidas, los consumidores pueden correr en una cinta para que el dependiente le aconseje el tipo de calzado que necesita según su pisada.

Todos estos servicios están diseñados para facilitar y enriquecer el viaje del cliente. Como ocurre con el *click and collect*, que combina la sencillez del pedido en línea y la comodidad de una visita al establecimiento. Las marcas incluso firmarán colaboraciones con empresas de instalaciones para entregar e instalar el producto directamente en el domicilio del cliente: *buy and get installed*.

“ Las tiendas son ahora mucho más que meros puntos de venta. Se han convertido en centros dedicados a las emociones. ”

PAGO POR MÓVIL

Este tipo de pago permite a los consumidores realizar compras desde un teléfono móvil.

RFID

La RFID (*Radio Frequency Identification*) es una tecnología que permite escanear una importante cantidad de etiquetas y de productos en varios segundos.

ROPO

Los métodos *Research Online, Purchase Offline* o *Research Offline, Purchase Online* describen la nueva forma de comprar. El cliente se informa en línea y compra en el establecimiento o al revés. Al observar el comportamiento de los consumidores en la web, se pueden realizar predicciones, prever lo que van a comprar.

STORE-TO-WEB Y WEB-TO-STORE

En tienda, el *store-to-web* consiste en orientar al cliente hacia la página de comercio electrónico de la marca para que pueda comprar un producto que no se encuentra en el establecimiento. El *web-to-store* es el proceso inverso: el cliente realiza la búsqueda por internet y se desplaza para comprar en la tienda.

LA METAMORFOSIS DEL ROL DE LOS VENDEDORES EN TIENDA

La segunda etapa de esta nueva era del sector minorista: el nuevo rol de los dependientes en tienda, que se convierten en verdaderos «consejeros comerciales» de pleno derecho. No sólo deben conocer perfectamente todo lo que el cliente puede encontrar en la página web sino que tienen que saber utilizar esa información cuando aconsejan al cliente en tienda.

La tecnología digital es omnipresente y los compradores sólo tienen que coger sus móviles para poder comparar precios, buscar información adicional o leer opiniones de otros usuarios... Así pues, ahora es crucial replantearse el rol de los vendedores para estar en condiciones de desarrollar esa «hiperpersonalización» que el consumidor espera.

Cumplir con estas expectativas hace que sea indispensable que el personal de los establecimientos encarne el espíritu de la marca, que lo viva de forma divertida, respetuosa y humana, al tiempo que mantienen una «actitud de bienvenida apropiada».

«¿Hay algo peor para un vendedor que no poder atender al cliente que tiene delante con el *smartphone* en la mano? Es todo un arte estar en tienda y **saber pasar de lo digital a lo físico y al revés con un cliente impaciente o exigente**», explica José Luis Yuste, Director de operaciones de Sitel Group.

Las marcas lo han entendido y cada vez es más común ver que equipan a sus trabajadores con dispositivos (*smartphones* o tabletas) para que estén tan informados como los consumidores. Este «dependiente conectado» debe poder acceder a todos los datos de la empresa (catálogo, existencias, entregas...), así como al historial de cada cliente. Sólo así, podrá ofrecer una ayuda verdaderamente decisiva y personalizada que, a cambio, generará un impacto determinante en los ingresos de los minoristas.

José Luis Yuste añade: «Ayudamos a esa profunda metamorfosis del comercio minorista con programas de formación totalmente adaptados al viaje del cliente, gracias a la experiencia de nuestra filial de formación, Learning Tribes. El «dependiente conectado» debe aprender a acompañar al cliente en su experiencia con la marca y a saber ofrecerle un soporte «humano» en un entorno que ahora es digital. **Por medio del diálogo, debe establecer una relación personalizada y única con el cliente, y saber presentar los nuevos servicios y la tecnología que ofrece el establecimiento.**»

Sin duda, las tiendas tradicionales se están convirtiendo en nuevos lugares donde los clientes van a vivir una experiencia y a buscar consejo, contacto humano y el «placer de comprar».

“ Ayudamos a esa profunda metamorfosis del comercio minorista con programas de formación totalmente adaptados al viaje del cliente gracias a la experiencia de nuestra filial de formación, Learning Tribes. ”

”

EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN CIFRAS



El consumo online ha alcanzado una cifra de 320.926 millones de euros en Estados Unidos, lo que implica un crecimiento del 15%. El comercio electrónico representa un 42% del crecimiento del mercado minorista en Estados Unidos. (Departamento de Comercio de EE.UU.).



La cifra de comercio electrónico en Europa aumentó un 15% en 2016, hasta alcanzar los 530.000 millones de euros ese mismo año. En 2017, la cifra se sitúa en el entorno de los 602.000 millones de euros, con un índice de crecimiento de casi el 14% (en B2C). (Ecommerce Europe 2017).



El mercado del comercio electrónico del Reino Unido fue líder en toda Europa en 2016, con una cifra de negocios de 150.000 millones de euros. (IMRG Capgemini e-Retail Sales Index) Casi la mitad (49%) de las páginas web de comerciantes ingleses son frecuentadas por visitantes internacionales. (Fevad).



En 2016, el ecommerce facturó en España 24.185 millones de euros, con un crecimiento superior al 20% con respecto al año anterior y mostrando una aceleración importante. El sector que más transacciones online generó fue el del turismo con las agencias de viajes y los operadores acumulando casi el 11% de la facturación del sector. (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia).



406.315 millones de euros en 2017 es el total procedente de las ventas online en China, lo que implica un aumento de casi 100.000 millones con relación a 2016 y encumbra a China como el primer mercado de comercio minorista digital del mundo. (Statista DMO; 2016 a 2017).



Más de un tercio de la población española realiza compras por internet (Informe del Consejo Económico y Social -CES)



192 millones de empleos de todo el mundo estarán en peligro en el sector del comercio minorista a causa de la automatización (Eurasia Group)



En 2016, 4000 establecimientos cerraron en Estados Unidos. Crédit Suisse apuesta por más del doble en 2017.

2

ANÁLISIS DE EXPERTOS



ESMERALDA MINGO

2.1 AYUDAR AL COMERCIO MINORISTA EN SU CRECIMIENTO

Ayudar a los minoristas en su transformación y en el desarrollo de su cifra de negocios es primordial. Esto es aún más cierto con la «figitalización» del sector, que induce a una reorientación de las estrategias comerciales y representa un desafío considerable en términos de crecimiento e incluso de supervivencia para las empresas.

Si bien es esencial reforzar las sinergias entre los puntos de venta físicos y las operaciones en internet, también hay que tener la capacidad de mantener el contacto con los clientes entre sus visitas al establecimiento. **El viaje de cliente se enriquece y los métodos que hasta ahora funcionaban, ya no se adaptan necesariamente.**

GESTIONAR EL «PLAN COMERCIAL ANUAL»

Prever y gestionar la estacionalidad son dos elementos clave para alcanzar los objetivos comerciales. Para conseguirlo, los equipos de Sitel trabajan con antelación y en colaboración con los minoristas para definir el buen dimensionamiento de los equipos apoyándose en el plan anual de *marketing*.

¿Cuál es la periodicidad de las promociones planificadas para el año por el equipo de *marketing* de la marca? ¿Hay lanzamientos de productos previstos? Todo está analizado al detalle: los picos de actividad, el historial de ventas...

«Para que el minorista quede totalmente satisfecho, es esencial conocer los eventos importantes del año

Los minoristas deben replantearse sus modelos de negocio para satisfacer al cliente final tanto en el establecimiento como online. Los modelos de relación con el cliente tal y como existía anteriormente debe revisarse de la A a la Z. Así lo pone de manifiesto la alianza estratégica que Alibaba, Auchan Retail y Ruentex han anunciado recientemente y que les permitirá unir su experiencia en comercio físico (sin conexión) y digital (en línea) «para construir el comercio figital alimentario en China» (Business Immo, noviembre de 2017).

para ellos y sus previsiones de venta, lo que permite anticiparse a sus necesidades con personal formado y dispuesto a atender las solicitudes de los clientes», explica Esmeralda Mingo.

Además de los acontecimientos específicos de cada cliente, hay momentos clave que requieren la presencia de agentes adicionales para hacer frente al pico de pedidos. Black Friday, Cyber Monday, las rebajas o Navidad son periodos esenciales para la cifra de negocios de los minoristas.

«Cuando una marca de renombre internacional lanza un nuevo café o quiere ofrecer promociones para un determinado electrodoméstico, debemos estar preparados para hacer frente a un aumento potencial del número de pedidos y estar en disposición de ofrecer el número de agentes necesario para ayudar a los clientes, con formación para atender el flujo adicional generado», explica Esmeralda Mingo.

Por ejemplo, para una marca europea de distribución de productos tecnológicos y culturales, una media anual de 10 agentes de Sitel procesan todas las peticiones de los clientes. Pero la cifra llega a 40 durante las fiestas de navidad, con la creación de equipos especializados para atender en función de la causa del contacto: seguimiento de la entrega de compras o la devolución de productos durante las rebajas.

En lugar de formar a los agentes en todas las problemáticas posibles, nos centramos en aquellos temas que generan un volumen considerable de contactos, lo que reduce considerablemente la duración de la formación y, por tanto, aumenta la eficacia», explica Esmeralda Mingo «Gracias a la planificación cuidadosa y al uso de estadísticas, contribuimos al incremento de ventas de los minoristas. Nuestra experiencia nos permite ajustarnos al máximo a las variaciones de volumen, de forma que contribuimos activamente a la satisfacción de los clientes y damos apoyo a las ventas».

FORMAR A LOS DEPENDIENTES, CLAVE PARA EL DESEMPEÑO SUS FUNCIONES

Los minoristas están ahora afrontando el reto de ofrecer servicios excepcionales al cliente tanto digitalmente (en la distancia) como cara a cara. Están haciendo esfuerzos por volverles a formar personalmente en las tiendas, ya que se han convertido en fundamentales para el éxito de las marcas. Este personal ayuda a la marca a proyectar su imagen, eficiente y estable, mientras se enfrentan a una base de clientes en constante movimiento.

Los dependientes siempre tienen la necesidad de estar familiarizados con los productos y todas sus funcionalidades, pero ahora también necesitan saber sobre las nuevas tecnologías disponibles en tienda. Nils Romier, Jefe de Desarrollo de Learning Tribes explica: «En lugar de ser sólo vendedores, se están convirtiendo en verdaderos embajadores completos de marca».

La formación hace que haya que aprender sobre las últimas tecnologías, entender cómo estos procesos digitales pueden ser aplicados y cómo ellos pueden mejorar el contacto con el cliente (ver el case study de Leroy Merlin más adelante).

Además de la formación básica de servicio al cliente, los empleados necesitan una constante visibilidad, a través de sus carreras profesionales, de las mejores prácticas y aproximaciones de los servicios que los negocios desean incorporar en la Estrategia de Relaciones de Clientes.

El rol cambiante del dependiente está haciendo que varíen también los básicos de las recompensas y premios de equipo. Ya no importa más el número de clientes atendidos por hora, lo que importa es el nivel de satisfacción, el gasto medio y los datos de la lealtad del cliente. Los sistemas de medición del desempeño tienen que ser modificados para reflejar este nuevo acercamiento más orientado al servicio.



JOSÉ LUIS YUSTE

2.2 CREAR EXPERIENCIAS DE CLIENTE DIFERENCIADORAS PARA LOS MINORISTAS

La experiencia de cliente está marcada por momentos provocados por acontecimientos imprevistos que se salen del plan de marketing de la empresa. Estos pueden ser verdaderos «momentos de la verdad» en el viaje de cliente, que tienen un impacto directo sobre la fidelidad del consumidor a la marca o su descontento.

SABER GESTIONAR LOS IMPREVISTOS Y PONER EN MARCHA SOLUCIONES PERSONALIZADAS EN POCO TIEMPO

Pese a todo el trabajo de anticipación y de planificación, los minoristas se enfrentan a menudo a situaciones imprevistas provocadas por causas externas, por ejemplo, fallos con proveedores o empresas de transporte, o por fallos internos de sus sistemas, como una caída de la web o un la desconexión de un sistema de seguimiento.

Asimismo, cuando las ventas no alcanzan las previsiones iniciales de la empresa, se puede decidir poner en marcha promociones especiales no planificadas con el objetivo de incentivar las ventas.

Cualquiera de estas situaciones conlleva un incremento importante de llamadas de clientes e interacciones. Esto supone un aumento inmediato de agentes, sea cual sea el canal de contacto: teléfono, página web, chat...

Tanto ante una crisis o el lanzamiento de una campaña no planificada, el impacto en el negocio de los minoristas es enorme y tienen que estar preparados para enfrentarse a esto rápidamente.

«Tenemos la flexibilidad de poner a disposición de un cliente agentes no previstos. Además, gracias a nuestros más de 15 años de experiencia en la gestión de crisis, ofrecemos a nuestros clientes un contrato de gestión específico y podemos aprovechar nuestro equipo de agentes -formados en técnicas de respuesta de urgencia- para paliar las necesidades inmediatas de nuestros clientes», comenta José Luis Yuste.

“ Tanto ante una crisis o el lanzamiento de una campaña no prevista, el impacto en el negocio de los minoristas es enorme y tienen que estar preparados para enfrentarse a esto rápidamente. ”

LOS DATOS, EL INGREDIENTE ESENCIAL PARA UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE DIFERENCIADORA

Como **Esmeralda Mingo, directora general de Sitel España, nos recuerda:** «Una estrategia de diferenciación basada en la calidad de la relación con el cliente es una baza indiscutible que permite a las empresas desmarcarse de la competencia y ampliar su distancia frente a la misma **gracias a equipos motivados y formados en todos los aspectos de la marca**».

Pero para que la experiencia de cliente sea óptima, **el minorista debe conocer mejor a sus clientes y debe implicar más a sus vendedores. Esa subsistencia pasa por el uso inteligente de la información de la que dispone.** Igual que ocurre en una página web, la tienda física se convierte en una fuente de tráfico de la que puede extraerse información muy importante por medio de herramientas tecnológicas (chips RFID, sensores *wifi*, *beacons*...).

Para que sea útil para los minoristas, la información debe recabarse, conciliarse, explotarse y compartirse con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente tanto en el establecimiento como en línea. Efectivamente, un uso compartido y cuidadoso de la información permite llegar al consumidor sin que

éste sea consciente. Valiéndose de la noción ROPO (*Research Online, Purchase Offline*), los minoristas pueden prever lo que los clientes comprarán en el establecimiento a partir de información analizada online e incitarlos a pasar a la acción enviándoles mensajes personalizados a través de los diferentes canales de comunicación utilizados por el cliente.

Cuando a esto se unen los datos transaccionales (datos sociales), la información constituye un instrumento fundamental para enriquecer la relación con el cliente y para mejorar y dirigir las ofertas. La marca concilia entonces el comportamiento de un cliente fuera de internet (compra en el establecimiento con su tarjeta de fidelidad) y en internet (comportamientos de navegación con sus *cookies*) de forma que se conoce y reconoce al consumidor en la tienda y en la web ¡la relación con la marca es entonces única!

Laurent Letourmy, director general de Ysance, recuerda que la «mezcla de físico y digital» existe desde hace años pero hoy en día es fácil poner en práctica esa mezcla: «Somos capaces de capturar y analizar el viaje del cliente y mostrar en cifras lo que significa la era *figital*».

Aun así, destaca lo que ha cambiado: «Nuestra habilidad para recopilar datos y de acompañar a los clientes omnicanal ha cambiado totalmente el juego. Somos capaces de seguirles y saber cuándo visitan la web o la tienda. Esto nos da una conexión digital on el cliente. Una vez contamos con su identidad digital (email, smartphone) sabemos cuándo visitan la web, cuándo utilizan su tarjeta de fidelización y dónde es más fácil activarles. No les consideramos más un cliente potencial sino un cliente en sí mismo».

Los datos significan que la hiper-personalización está al alcance y que el programa de fidelización puede gestionarse con más sutileza. «La activación del cliente puede hacerse de mejor forma, ya que podemos identificar los intereses del consumidor, y sabemos cómo prefiere comunicarse, así que les tratamos y nos comunicamos con ellos como clientes comprometidos», afirma Laurent Letourmy.



LAURENT LETOURMY
Ysance

“Somos capaces de capturar y analizar el viaje de cliente y valorar la cifra exacta de la contribución del Figital.”

APROVECHAR LA INFORMACIÓN PARA LAS NECESIDADES DE LOS MINORISTAS

Con el aumento de clientes omnicanales, los minoristas tienen más datos potenciales fluyendo en sus negocios. Esto es una enorme ayuda para entender a los clientes, sus hábitos y patrones de compra.

Pero Laurent Letourmy señala: «Los minoristas tienen la información en forma de recibo de ventas, CRM y los historiales de navegación de los clientes de las páginas webs o smartphones; pero estos datos no se está usando de manera correcta».

Si se usara bien, se podrían obtener enormes beneficios para los minoristas. Los datos hacen más fácil monitorizar a cada individuo navegando online o en la tienda física para luego implementar una

estrategia para animarles a transformar esta búsqueda de información en compras online y en tiendas físicas.

La eficacia está asegurada: los clientes omnicanales gastan un 50% anual más que la media de los clientes. Laurent Letourmy añade: «El quid de la cuestión es activar al individuo en el momento adecuado de una manera simpática y deliberada. Y ahí es donde los datos se vuelven accesibles. Gracias a la conciliación de datos y a la identificación, cuando un individuo se registra en un dispositivo o visita una tienda, los minoristas pueden aumentar sus ventas eficazmente eligiendo el momento adecuado para contactarles y animar al cliente a comprar.»

La plataforma de Ysance hace posible la recolección de datos para posteriormente calcular la probabilidad de compra de cada individuo y de cada producto en un día cualquiera. Esta plataforma envía a los clientes minoristas mensajes concisos y de la mejor forma en el mejor momento por el canal de comunicación más apropiado.

Por ejemplo, al principio del viaje de cliente, la plataforma enviará al cliente un mensaje tranquilizador que contiene información sobre la gama de producto. Luego, si la plataforma ve que el cliente está interesado en un artículo, se mejorará tanto el mensaje como el canal y se mencionará la tienda que esté en ese

momento abierta y donde el producto esté disponible para completar la compra de forma rápida.

Dada la llegada de los grandes distribuidores en línea (conocidos como «GAFA» –Google, Amazon, Facebook y Apple-) en el mercado Figital, el uso de datos de forma eficaz y la gestión de la experiencia de cliente vía algoritmos será uno de los retos clave en el sector minorista en 2018 y en adelante.

3

DESCUBRIR...



3.1 LAS REGLAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

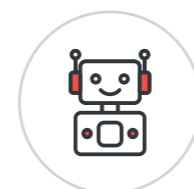
La rivalidad entre los establecimientos físicos y las tiendas online ya es historia. Es el turno del enriquecimiento y la personalización de la relación con el cliente.

establecimientos, que se convierten en lugares donde se desarrolla la vida y las experiencias y, sobre todo, con el nuevo rol de los "vendedores aumentados".

Para alcanzar estos objetivos, el minorista debe jugar con la percepción de los clientes, con los

Las marcas innovan y apuestan más que nunca por la "hiper-personalización" y por una "relación humana enriquecida".

EL DESCUBRIMIENTO DE LAS CUATRO TRANSFORMACIONES DEL COMERCIO MINORISTA FIGITAL



El chatbot de experiencia de cliente



Los dependientes conectados



Añadir la experiencia en tienda al marketing mix



Ampliación del servicio pero manteniendo la conexión de marca

“ Las marcas innovan y apuestan más que nunca por la "hiper-personalización" y por una relación humana enriquecida. ”

3.2 EL CHATBOT SERVICIAL DE GÉMO



EL DESAFÍO: ATRAER A LOS COMPRADORES MÁS CONECTADOS

GÉMO, una marca francesa de *prêt-à-porter* resultante de la diversificación del grupo ERAM en 1991, cuenta con 460 outlets alrededor del país, cuya clientela tiene una edad media comprendida entre los 35 y los 45 años. La compañía quiso apostar por la generación Y –ultra-conectada a las nuevas aplicaciones conversacionales- poniendo en marcha su primer bot en Facebook Messenger.

Julien Hervé, responsable de Innovación de GÉMO, grupo ERAM, explica: «El uso de un *chatbot* da una clara imagen de modernidad y nos ayuda a ampliar nuestra clientela. Pero, sobre todo, nos sitúa más cerca de los usos de nuestros clientes y de sus necesidades, aportándoles en todo momento un servicio sencillo, preciso y rápido».

No en vano, la estrategia global de GÉMO a largo plazo es agilizar el viaje de cliente gracias a las herramientas omnicanales, proponerle un acercamiento a la moda interactivo y personalizado, optimizando su propio conocimiento de sus consumidores.

LA SOLUCIÓN: EL CHATBOT CONVERSACIONAL

Desarrollado por la agencia TSC, el nuevo *chatbot* servicial de GÉMO, llamado Lookbot, se lanzó el 23 de junio de 2017 a través de Messenger. «Hemos puesto en marcha este *chatbot* para que los clientes se beneficien de recomendaciones y de consejos personalizados en línea. Este asistente personal de shopping permite al cliente experimentar y descubrir el estilo que más le favorece en cualquier momento del año», explica Geoffrey Boulakia, director general de Europa, Oriente Medio y África de TSC.

Gracias a una serie de preguntas, el *bot* identifica los gustos del cliente y crea y envía unas primeras recomendaciones de productos basadas en las respuestas recogidas. Una nueva función permitirá a largo plazo asociar esas sugerencias con los criterios morfológicos del cliente, enviando propuestas de compra verdaderamente personalizadas. Así, los usuarios no tendrán más que realizar el pedido tras un carrusel de sugerencias personalizadas, con un solo clic.

El *chatbot* también informa al cliente que se puede poner en contacto con un agente en cualquier momento (este último se beneficiará de todo el historial de conversación) o que visite la sección de atención al cliente de la página de la marca.

«Hemos elegido a TSC para desarrollar el contenido del *bot* porque además de ser un canal de distribución, es sobre todo un canal social. Al trabajar juntos para la generación de respuestas del *chatbot* ante las necesidades del público, estamos centrándonos de nuevo en el cliente. Cada cliente tiene sus propios criterios de búsqueda -en función de su presupuesto, estilo, morfología...», señala Julien Hervé. «El *chatbot* nos permite responder a esta diversidad de forma sencilla y discreta. Los filtros de búsqueda pertenecen al cliente, no buscamos impulsar un producto sino escuchar al cliente y entender mejor lo que necesita para proponerle lo que le corresponde. Nos estamos convirtiendo así en asesores comerciales para los clientes».

LOS RESULTADOS

Cuando finaliza el intercambio con el *chatbot*, se envía una solicitud de evaluación a los usuarios para medir su grado de satisfacción. Las estadísticas recogen la cantidad de usuarios y la duración de la experiencia, así como el índice de transferencia hacia la página de comercio electrónico tras la conversión, rebote o abandono, para acabar determinando si el índice de transformación aumenta o no gracias al *bot*.

«Es crucial hacerse las preguntas correctas antes de implementar un *bot* para evitar parecer una cacharrería, con mucho dispositivo que sólo consigue confundir al cliente y desnaturalizar la imagen de nuestra marca, construida sobre valores de transparencia y sencillez. El *bot* debe ser coherente con esos valores y cumplir una función útil, precisa y deseada por el cliente, sin perturbar su recorrido. La confianza de nuestros clientes responde a un intercambio que facilita y mejora su experiencia, y a través del cual se reencuentran con la identidad de la marca», concluye Julien Hervé.

Además de generar tráfico a la página web de GÉMO, este *bot* pretende trascender la experiencia en tienda del comercio minorista en favor de una nueva relación con el cliente, que vincula permanentemente la experiencia en línea y la experiencia física.

Eficaz, fiable y sobre todo divertido, el *chatbot* de GÉMO inscribe la experiencia del cliente de la marca en un enfoque innovador completamente centrado en un futuro post-milenial, que tiene como punto de partida una relación de empatía, transparencia y confianza con los clientes.

Entre las palancas de crecimiento de GÉMO, lo digital ocupa un lugar cada vez más importante. La marca facturó 20 millones de euros en la venta online en 2016, y espera alcanzar los 60 millones en 2020 en Francia.

“ La utilización de chatbots manda un mensaje de modernidad y nos ayuda a ampliar nuestra clientela. ”



DEPENDIENTES CONECTADOS Y CON MÁS CAPACIDAD DE LEROY MERLIN

EL DESAFÍO: FORMAR AL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE VENDEDORES PARA ESTAR AL TANTO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

Con la llegada de la era *figital* y el desarrollo del comportamiento de compra tipo ROPO (*Research Online, Purchase Offline*), los clientes están cada vez más informados cuando llegan a la tienda. Buscan mucho más que un producto; una vez que están en la tienda, buscan consejos y experimentación. La marca de bricolaje Leroy Merlin lo entendió bien y decidió que sus dependientes estuviesen más conectados y que fuesen más proclives a dar consejos.

Y con razón: el grupo lanza cada año numerosas novedades en cada una de sus secciones. Un enfoque que obliga a los dependientes a estar cada vez más informados y a ser cada vez más eficientes en lo relativo al conocimiento del producto en el establecimiento. No pueden estar menos informados que el cliente, que ya habrá observado por internet las particularidades de cada producto antes de ir a la tienda.

Nils Romier, director de Desarrollo de Learning Tribes, señala: «Con la digitalización del viaje de cliente, ayudamos cada vez más a los dependientes en la adquisición de nuevas competencias comerciales. Sus competencias cambian. **Sus cometidos, que antes estaban enfocados al producto, ahora están enfocados al cliente, ávido de consejo.** Así, las empresas están pidiendo nuevos módulos de formación para sus equipos».

LA SOLUCIÓN: EL MOOC MIX COLLECTION, CREADO POR LEARNING TRIBES

El reto de Leroy Merlin era formar de manera uniforme y en un lapso breve de tiempo a la totalidad de los dependientes de todos sus establecimientos de Francia, sin tener que movilizar a los trabajadores en jornadas de formación. Antes de poner en marcha el MOOC Mix Collection, la marca había probado varios tipos de formaciones presenciales y a distancia a través de la intranet del grupo. No obstante, el número

de personas formadas y los resultados no estuvieron a la altura de las circunstancias.

En ese momento, el grupo apostó por Learning Tribes, la filial de formación de Sitel Group, que se asoció con Leroy Merlin proponiéndole módulos de formación a medida, en formato MOOC, para que los empleados lo realizaran «en el trabajo» desde sus dispositivos digitales (ordenador, tableta o *smartphone*).

Para desarrollar esta formación, Learning Tribes colaboró con un interlocutor clave de Leroy Merlin para cada producto, además de contar con el soporte respaldado por expertos de cada área. En sólo dos meses, Learning Tribes desarrolló formaciones hechas a medida, sustentadas por la experiencia de Leroy Merlin.

Los empleados podían seguir el módulo en 20 ó 30 minutos durante las horas de menos trabajo en el establecimiento. Esta formación en línea incluía vídeos y cuestionarios, que permitían comprobar los conocimientos de los trabajadores sobre todas las novedades y las particularidades de cada producto de la sección en cuestión. Los módulos formativos estaban alojados en Triboo, la plataforma de formación digital de código abierto de Learning Tribes, personalizada y respetuosa con la imagen corporativa de Leroy Merlin. En total, cada MOOC duraba entre cuatro y siete semanas, según los departamentos.

Nils Romier explica: «Leroy Merlin movilizó a sus equipos informándoles sobre la formación en internet por medio de correos masivos, carteles o anuncios en los establecimientos. Los responsables de tienda recordaban al equipo cada semana el lanzamiento de un nuevo MOOC»

La marca decidió utilizar esta iniciativa para fomentar un espíritu de empatía entre los trabajadores y sus establecimientos. Learning Tribes diseñó concursos semanales con premios a los equipos que mejor describían los nuevos productos tratados en el módulo de la semana.

LOS RESULTADOS

Tras una fase piloto desarrollada en tres secciones (cortacéspedes, suelos laminados y productos de jardín), en todos los establecimientos de Francia, Leroy Merlin validó el proceso de formación y el contenido pedagógico establecido. Entonces el grupo extendió la experiencia a todas las categorías de producto del establecimiento. Philippe Riveron, presidente y fundador de Learning Tribes, comenta: «El objetivo de la marca a largo plazo es utilizar esta modalidad de formación siempre que sea necesaria para los nuevos productos de las diferentes secciones, según las necesidades y la evolución de su modelo de negocio».

En total, más del 70% de los vendedores en tienda se conectaron a las diferentes formaciones y más del 50% de los mismos completaron los módulos. «La

marca registró un retorno de la inversión interesante: **quienes siguieron la formación vendieron mejor los productos tratados en los MOOC que otros productos, ya que tenían un mayor conocimiento de los mismos y estaban, por tanto, capacitados para asesorar mejor a los clientes**», asegura Nils Romier.

El formato MOOC ha resultado ser de gran ayuda para Leroy Merlin, que ha conseguido reducir sus costes de formación y llegar a más gente en menos tiempo, a la vez que multiplica las interacciones sociales en el seno de sus equipos.



En total, más del 70% de los vendedores en tienda se conectaron a las diferentes formaciones y más del 50% de los mismos completaron los módulos.





LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

EL DESAFÍO: CAPTAR NUEVOS CLIENTES EN LOS CENTROS DE LAS CIUDADES

El robot de cocina Thermomix y el aspirador Kobold ya no necesitan presentación. Y con razón: ambas marcas, que pertenecen al grupo Vorwerk, fundado en Alemania en 1883, han experimentado un creciente éxito, están a la venta en más de 80 países y son productos imprescindibles en los hogares de hoy en día.

Durante más de 50 años, el grupo ha comercializado sus aparatos mediante la venta directa, con agentes cerrando citas a domicilio para demostraciones personalizadas. Una estrategia operativa que permite a los clientes tocar, utilizar y probar el producto antes de comprarlo.

Si bien la venta directa es el canal de venta histórico de la empresa familiar y el motor de su crecimiento, el grupo se ha lanzado a un nuevo desafío: conquistar los centros de las ciudades con sus dos principales marcas y adaptarse a todos los modos de vida. No en vano, una investigación del grupo demostró que el índice de conversión de sus marcas en las zonas urbanas era inferior al 2%.

Para remediarlo, **la empresa decidió diversificar sus canales de venta y distribución con la apertura de boutiques, que reflejan las necesidades y expectativas de distintos tipos de consumidores y sus modos de consumo.**

«En las zonas urbanas, los clientes son más activos, disponen de menos tiempo y compran más rápidamente», precisa Bruno Romuald, director de Desarrollo del grupo Vorwerk, quien añade: «Lejos de competir, la venta en tienda física se convierte en un complemento de los demás canales. Con la oferta omnicanal, el cliente debe tener la capacidad de comprar donde y cuando quiera y las marcas tienen que adaptarse a ello».

LA SOLUCIÓN

Para cubrir mejor las zonas urbanas francesas, el grupo apostó por la apertura de tiendas en los centros de las grandes ciudades. A principios de septiembre, el grupo Vorwerk abrió una tienda en París, en el barrio estratégico y elegante de Ópera. De esta forma, la marca deja claro su posicionamiento *premium*.

«Nuestro objetivo es proponer un nuevo canal de ventas y distribución que no compita con las redes de venta inicial», precisa Bruno Romuald. «Tras analizar estudios de penetración, reflexionamos sobre la visión del proyecto con nuestros equipos en un grupo llamado Synergie, formado por colaboradores de la red y de la central».

Tras la puesta en común con Synergie, la compañía definió un grupo de reglas de coexistencia para los nuevos canales de ventas y los existentes.

Así, el grupo apuesta por plazos de entrega, precios, ofertas comerciales, financiación y promociones idénticas sea cual sea el canal para evitar cualquier tipo de competencia entre canales. A los clientes de las tiendas se les ofrecen también servicios especiales y un seguimiento, con la asistencia de un asesor de venta de la red.

Aunque las boutiques representan un nuevo enfoque, Vorwerk ha mantenido una tradición importante: la habilidad para probar sus productos con su «Experience Bar», con la que los clientes existentes y los potenciales pueden disfrutar de un taller de cocina con Thermomix. «Así, el consumidor puede probar el producto antes de comprarlo, como ocurre en la venta a domicilio», **explica Bruno Romuald.**

LOS RESULTADOS

Antes de extender el proyecto a otras grandes ciudades francesas, el grupo ha adoptado un enfoque «paso a paso» en la tienda parisina. El objetivo es integrar un funcionamiento lo más fluido posible y adaptado a la clientela urbana antes de reproducirlo en otras tiendas en Francia.

Cuatro meses después de su apertura, el grupo está satisfecho con los primeros resultados obtenidos en la tienda parisina. El acento se ha puesto principalmente en la buena complementariedad de los diferentes canales de venta y en el seguimiento realizado por un asesor de venta de la red.

«La asistencia a la carta y a domicilio debe permitir que los clientes obtengan exactamente lo que necesitan», explica Bruno Romuald. «Esta complementariedad

nos permite mantener un debate muy abierto tanto con los asesores de venta como con los clientes, y poder adaptar constantemente nuestra estrategia a las necesidades de los consumidores».

Aunque la marca estrene el enfoque de tienda física en Francia, no es la primera vez que el grupo abre establecimientos en zona urbana. Se respalda en su experiencia en Alemania y Austria. Desde 2009, ha abierto cincuenta tiendas en Alemania y tres en Austria.

Este desarrollo no ha puesto en peligro el canal de venta histórico de las marcas, puesto que la venta directa sigue copando la mayoría de las compras. Tras la apertura de la primera tienda en Alemania en 2016, la venta en tienda supuso a finales de ese mismo año un 13,3% de las ventas, frente a un 75,8% procedente de la venta directa.



Nuestro objetivo es ofrecer nuevos canales de ventas y distribución sin competir con nuestra red de ventas.





MANTENER UNA CONEXIÓN CON LOS CLIENTES

DESAFÍO: DIMENSIONAR PARA ATENDER LA DEMANDA MIENTRAS SE MANTIENE EL MENSAJE

TOMS es una compañía de calzado, gafas de sol y ropa estadounidense con una diferencia. Ha nacido de una idea de negocio socialmente responsable y de una marca cuyos productos están disponibles en más de 500 outlets y concesiones alrededor del mundo.

Radica en Santa Mónica, California, y es conocida como una compañía Uno-por-Uno. El objetivo de TOMS es ayudar a reducir la pobreza y la enfermedad mediante la donación de un par de zapatos a una persona necesitada por cada par que se vende a un cliente.

Desde su creación en 2006, este principio fundador ha conseguido tanto apoyo popular, que TOMS ha sido capaz de diversificarse más allá del calzado.

Ahora venden gafas, mochilas, jerséis y café, y estos beneficios se utilizan para proporcionar agua potable limpia, pagar operaciones de ojos o mejorar las habilidades de los cooperantes en las regiones más pobres del mundo.

TOMS experimentó un enorme aumento de la demanda de sus productos y como resultado tuvo que reforzar y expandir potencialmente la experiencia de cliente más allá de su centro interno de California.

Cualquier solución pasaba por la adaptación a los picos y caídas estacionales de la demanda, de una manera que fuera eficiente y rentable. **Y lo más importante, cualquier solución tenía que seguir transmitiendo la filosofía única y los valores de marca de la empresa: la clave del éxito y el compromiso con sus clientes.**

“Nosotros inicialmente trabajamos internamente en la operación de TOM en California para ayudar a implementar buenos procesos operacionales, acti-

vando procesos más eficientes, medidas efectivas y una mejora general de los resultados del negocio de TOMS y la satisfacción del cliente” explica Pete Weaklend, SVP para Operaciones y Planificación de Solución. “Esto incluía formación, calidad y gestión del desarrollo”.

SOLUCIÓN: BRANDING EN LA FORMACIÓN LABORAL

El trabajo inicial de Sitel en las operaciones internas de TOMS dio lugar a un claro entendimiento del negocio, incluyendo los tipos de contacto con el cliente, el tipo más común de peticiones de llamadas o emails, los procesos existentes, y oportunidades para mejorar.

El impacto positivo de estas mejoras dio a TOMS la confianza para invertir más y trabajar con Sitel en una colaboración de negocios donde Sitel ofrecería una solución más externalizada en línea con las necesidades de crecimiento de TOMS.

Sitel proporcionó la capacidad de aumentar rápidamente el servicio hasta alcanzar los 200 agentes de contact center, ya formados, para cubrir el pico de demanda estacional, atendiendo llamadas de clientes, interacciones a través del chat y emails de forma que se dio a conocer el mensaje filantrópico de la marca.

“Para involucrar completamente a cada agente en la filosofía Uno-por-Uno, hemos creado programas de formación contruidos alrededor de todos los materiales de marca de TOMS, incluyendo vídeo” comenta Pete Weakland. “Para reforzar más el mensaje, los mensajes de vídeo de TOMS se reproducen en bucle en las pantallas grandes de la plataforma donde incluso están expuestos en la pared cada uno de los productos de la compañía”.

RESULTADOS

La colaboración ha provocado mejoras en la resolución en la primera llamada (FCR), que alcanza una media del 93% de año en año. TOMS ha sido capaz de bajar los gastos de apoyo en un 30% aproximadamente, mientras se mantiene un NPS superior a 70.

Mantener estas cifras tan altas, incluso durante los periodos de incremento de servicio, es gracias a un enfoque innovador hacia una formación inicial, para los agentes recién contratados, que sustituye el tiempo pasado en clases teóricas por un aprendizaje práctico. Desde el segundo día de formación, los nuevos agentes contratados emplean parte de su jornada junto a los agentes más veteranos cogiendo llamadas y respondiendo a chats y emails.

“Estar expuesto de esta manera un día permite a los agentes acostumbrarse mucho antes de lo normal a los escenarios más comunes de llamadas”, dice Lorenzo Barela, director de las Operaciones del site que gestiona el equipo de TOMS.

“Esta exposición nos lleva a una discusión activa en clase sobre estas primeras situaciones. Esta iniciativa reduce la curva de aprendizaje y mejora la resolución en la primera llamada cuando los nuevos agentes se unen oficialmente al equipo”.

La fuerza de la colaboración con TOMS ha conseguido que funcione como una parte integrada de los negocios de la compañía, y aporta una plataforma fuerte y ágil para alcanzar nuevos objetivos de negocio y metas.

“Con este cliente, eso nunca ha sido una cuestión de tamaño sino que se ha tratado de un tema de “si nosotros podemos hacer que suceda, haremos que suceda”, explica Lorenzo Barela. “La relación es la clave, no el tamaño de la empresa ¿cómo podemos ayudar al cliente a conocer las necesidades de su negocio y cómo podemos continuar añadiendo valor?”.

Desde que las dos empresas comenzaron a trabajar juntas en 2012, Sitel ha asumido la entera responsabilidad de los emails, chats y los canales de llamadas de los clientes de TOMS en Estados Unidos, dándole la misma fuerza e importancia a las relaciones de sus clientes como con una gran empresa, mientras al mismo tiempo ayuda a la compañía para que se centre en su negocio principal.

Con este nivel de propiedad –todo desde pedidos a apoyo a ventas; servicios al cliente; la generación, distribución y validación de códigos promocionales; hasta las devoluciones de productos- Sitel se ha convertido en la personificación ante los clientes del movimiento Uno-por-Uno de TOMS.

“Nuestra gente aprovecha la oportunidad y asume su responsabilidad todos los días” dice Pete Weaklend.

“ Con este cliente, nunca nos hemos planteado su tamaño. El reto ha sido siempre que, si podemos hacer que algo suceda, hacer que suceda. ”



ESMERALDA MINGO

REINVENTAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE EN LA ERA FIGITAL

La frontera entre el retail online y el físico está desapareciendo poco a poco bajo el peso de las innovaciones tecnológicas y de los nuevos tipos de consumo. Cada actor trata de hallar el perfecto equilibrio entre contacto físico, experiencia emocional y presencia en línea.

Esta destrucción de las fronteras entre el comercio online y el físico conduce a las empresas a revisar su viaje de cliente y a plantearse nuevas preguntas:

¿Cómo puedo re-organizar mi atención al cliente en un contexto de aumento de las interacciones y de los datos? ¿Cómo puedo sacar provecho a la información y optimizar la experiencia de mis clientes para seducir y fidelizar a los compradores? ¿Cómo puedo contribuir a la transformación del rol del vendedor?

El cliente ha tomado el poder a través de nuevas costumbres de consumo online. Quiere tener la posibilidad de ponerse en contacto con las marcas que quiera, donde quiera y para lo que quiera, y necesita que le respondan con los códigos que conoce. Las expectativas del cliente son simples pero, para las empresas, organizar su servicio de atención al cliente en función de dichas expectativas no lo es tanto. Construir y poner en marcha un servicio de atención al cliente competente, eficaz y ágil no se improvisa y depende de una metodología sólida y probada sobre el terreno.

A partir de ahora, las marcas deben ir mucho más allá de una relación puramente comercial; deben ser

capaces de dirigirse a la persona que se esconde detrás de cada cliente. **A partir de ahora, la emoción, la ultra-personalización, la sorpresa y el divertimento forman parte del acto de compra. Esta evolución debe plasmarse más que nunca en el servicio de atención al cliente de la empresa. El elemento humano, respaldado y asistido por la tecnología, aporta ese suplemento de alma, ese contacto que cambia la percepción del cliente, que se siente escuchado y respetado.**

Nuestros equipos sitúan el elemento humano en el centro de la relación con el cliente y trabajan a diario para mejorar la escucha y la fluidez de las relaciones. Nuestros equipos están en condiciones de adaptarse a las restricciones y a las demandas con un *leitmotiv*, la innovación, para optimizar el rendimiento de las marcas y ofrecer una experiencia de cliente diferenciadora.

Para las marcas, situar su servicio de atención al cliente en el centro de la estrategia de desarrollo empresarial es garantía de valor para la marca, sus clientes y sus colaboradores. Un servicio de atención al cliente que sabe anticiparse, organizarse y evolucionar constantemente es simplemente un servicio capaz de ser precursor de la futura relación con el cliente y de la experiencia del mismo.

Crear una verdadera relación humana, cuidarla, fomentarla y saber desarrollarla. ¡Ese es nuestro cometido!

PERO... CONCRETAMENTE, ¿QUÉ PUEDE HACER SITEL GROUP POR USTED?

Líder y experto del sector, nuestro grupo cubre todas las áreas de la relación con el cliente y presta asistencia en el despliegue y la puesta en marcha de experiencias de cliente diferenciadoras para todas las empresas, con presencia nacional o internacional.

NUESTROS EQUIPOS Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA PUEDEN AYUDARLE A:

- + CRM multi-canal y digital
- + Lanzamientos de productos y gestión de picos estacionales de demanda
- + Ganar clientes y mantener su fidelidad
- + Gestión de crisis
- + Alcanzar los objetivos de negocio, convirtiendo las llamadas entrantes en ventas
- + Formación con Learning Tribes, nuestra compañía de formación y gestión de talento
- + Chatbots e innovaciones digitales con nuestra compañía de consultoría y tecnología creativa, TSC
- + Programas de asesoramiento sobre clientes
- + Mejorar la calidad de los datos y su mejor aprovechamiento
- + Satisfacción del cliente: NPS



Con más de 75.000 empleados –incluyendo 25.000 en Europa– en 150 sites en 25 países, los contact centers de Sitel Group cuentan con equipos multi-lingües que buscan cada día la excelencia operativa. Nuestra presencia global, junto con nuestro conocimiento local, la flexibilidad y la disponibilidad de 48 idiomas, nos permiten responder rápidamente a las necesidades locales y a los cambios del mercado en todos los sectores.



Learning Tribes existe para dar respuesta a los retos de la gestión del cliente. Ofrece soluciones de formación completa y personalizada para el desarrollo individual de capacidades y organizaciones en su evolución estratégica. Los expertos de Learning Tribes utilizan una mezcla de metodologías, incluyendo el cara a cara, digital, móvil, MOOC, COOC, SPOC y hasta VR para responder a los objetivos de cada cliente.



El objetivo de Novagile es mejorar constantemente la experiencia de cliente y del empleado a través de soluciones de software innovadoras. Su innovadora plataforma omni-channel está diseñada para ofrecer una experiencia de cliente ágil y optimizada. La combinación de la gestión de interacciones omni-canal del cliente con información de la satisfacción del cliente, monitorización de la calidad y analítica de datos, genera una visión 360° en tiempo real.



TSC es una agencia de experiencia de cliente digital especializada en aportar innovación a la gestión de la relación con el cliente. Da apoyo a las marcas en el desarrollo de ecosistemas de “engagement” del cliente. Crea comunidades digitales, construye campañas de marketing social y es líder en el desarrollo e implementación de chatbots a través de las plataformas más importantes, incluyendo Facebook Messenger y Telegram.

HAN PARTICIPADO EN ESTE WHITE PAPER:



ARNAUD DE LACOSTE

**Socio-Fundador y Chief Officer
de Marketing de Sitel Group**

Graduado por Skema Business School, cofundador de Sitel Group hace 30 años aproximadamente. Actualmente, el Grupo es líder mundial en Experiencia de Cliente y tercera firma global en el sector, con 75.000 empleados y 150 sites alrededor de 25 países en el mundo.

Responsable de liderar el desarrollo de la transformación y digitalización de estrategias. Arnaud de Lacoste es un curioso y apasionado emprendedor cuya visión es informar a través de grandes viajes y encuentros con startups de todo el mundo.

En octubre de 2017, él escribió "¿Qué pasa si la Inteligencia Artificial pudiera hacernos más humanos?" Publicado por Débats Publics, el libro detalla una economía optimista y una visión de crear valor humano de la revolución tecnológica.



ESMERALDA MINGO

**Directora General
de Sitel Ibérica**

Esmeralda Mingo, licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con una larga trayectoria en la industria del Contact Center gracias a sus más de 30 años en Sitel. Esmeralda ocupa el cargo de Directora General de Sitel Ibérica desde 2011.

Entró en la compañía en 1986 para dirigir el servicio al cliente de una importante marca de automóviles y, varios años más tarde, fue nombrada Account Manager primero y Director del Site después. En 2006, Esmeralda ascendió a Directora de Operaciones para el sur de España y, tres años más tarde, a Directora de Operaciones de España.



JOSÉ LUIS YUSTE

**Director de Operaciones
Sitel Ibérica**

José Luis Yuste ocupa el cargo de Director de Operaciones de Sitel Ibérica desde 2012. Yuste ha desarrollado su carrera profesional en el sector del contact center y tiene más de 20 años de experiencia en Sitel.

Desde 2012, José Luis Yuste ocupa el cargo de Director de operaciones para Sitel Ibérica. Previamente, ocupó el puesto de Site Director en Santiago de Chile y en Madrid.

José Luis se licenció Licenciado en Química por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con un Máster en Dirección y Administración de Empresas por el Instituto Europeo de Estudio Empresariales.



SITEL ES UNA COMPAÑÍA DE



Calle Retama 7
Madrid, 28045
+34 91 379 7474

Contacto comercial
+34 91 379 7474
informacion@sitel.com
Sitel.es
Sitel Ibérica