

GAME OF THRONES

JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA



Omnicanal **VERSUS** ecosistemas



Ambos modelos de negocio buscan ese espacio en el que convergen la economía tradicional y la economía digital. Su competencia se centra en brindar al usuario una experiencia excepcional.



«...Quizá nos pasó a todos, pero yo no vi la pandemia hasta que ya estaba aquí, y de pronto en el puente del quince de marzo nos dimos cuenta del tamaño de esto, el treinta de marzo nos cierran todas las tiendas, hicimos un nuevo *forecast* en el que estuvieran cerradas, máximo dos meses, el cien por ciento de las tiendas. En realidad fueron tres meses, y aún hoy tengo una cerrada, en otras, restricciones de horario, en algunos Estados tengo que cerrar el fin de semana o el domingo, la tienda del centro en Ciudad de México, hasta hoy, debo cerrarla un día sí y un día no, ha sido muy complicado. Nos pusimos dos prioridades a las que nos hemos enfocado estos últimos meses. La primera, asegurar la continuidad de la empresa después de esto, para ello el tema principal es naturalmente la liquidez, bajar capex, opex y ahorrar lo más que se pudiera. Salimos a pedir dinero al mercado, primero a los bancos \$3,500,000,000 y después \$5,000,000,000 hace un par de semanas. Con todo eso fortalecimos la caja. La segunda prioridad era mantener a los setenta y cinco mil colaboradores que están trabajando en Liverpool. Parece que las vamos a lograr...»



Graciano Guichard,
director general de
El Puerto de Liverpool.



debemos atender a cada persona de forma única, en cada ocasión, en cada punto de contacto por teléfono, por internet, en la tienda. Para ello necesito inteligencia artificial.

Durante el mes de septiembre de este año tan inédito, Graciano Guichard, director general de El Puerto de Liverpool, en una muy amena y sincera conversación narra lo que han transitado en estos momentos¹. Los temas: una empresa familiar con más de 170 años de existencia, el gobierno corporativo, la cultura de la organización, la relevancia del talento, la sucesión de la dirección general, el colapso de la demanda para una empresa que vende más de siete mil millones de dólares, y la caída de más de 50% de las ventas comparado con el año anterior en el mismo periodo, etcétera, se fueron desdoblado uno tras otro con la sencillez y naturalidad que distingue a Graciano. Entre ellos, la descripción del posicionamiento competitivo de El Puerto de Liverpool llamó de forma singular la atención. Sigamos escuchando a Graciano..

«...a Amazon, no hay forma. A Mercado Libre le va muy bien en México y a Amazon le va a ir igual, porque lo hacen muy bien. Walmart me impresiona mucho ahora que conozco su riguroso enfoque en la eficiencia operativa a partir de la compra de Suburbia y ellos sí tienen muchas tiendas. Desde luego no voy a competirles frontalmente. No puedo hacerlo, me ganan. Tengo que competir usando mis fortalezas y la principal de ellas, curiosamente, son las tiendas y otra más son los cinco millones de tarjetahabientes en Liverpool, eso lo tengo que aprovechar. No quiero competir con ellos ni copiarlos. No quiero ser un *marketplace* con un número enorme de productos. Ya tenemos un *marketplace*, al que le está yendo muy bien. Va 1,000% arriba de lo que vendió el año pasado y apenas arrancó en 2019. Lo que queremos hacer es complementar categorías que nos creen *stickiness*, por ejemplo para deportes, voy a meter muchos proveedores que no podría meter en Liverpool y sí en el *marketplace*, junto con la enorme ventaja de que mi vendedor en la tienda va a portar un iPad y si es una tienda pequeña, como la de Poza Rica, va a tener todo lo que tiene Liverpool de Insurgentes en su iPad y todo lo que no tiene y que si tiene el proveedor en sus bodegas y que nunca ha pisado Liverpool. Entonces sí me da una ventaja hacerlo en mi canal.

Los ganadores serán quienes hagan un ecosistema completo. Amazon ya lo es, Mercado Libre está comenzando a serlo. Creo que el mejor ejemplo lo tenemos en Alibaba o Tencent en China, donde tienen comercio, servicios financieros, entretenimiento y mucho más. Habrá dos o tres ecosistemas así por zona geográfica. Hay que armar el ecosistema de Liverpool y esto es parte de los cambios basados en tecnología que estamos llevando a cabo. Nosotros tenemos el formato Suburbia para otro tipo de productos y audiencia. Creo entonces que sí hay un ecosistema que

se está empezando a generar y que podemos ofrecer a potenciales socios comerciales.

Claramente Liverpool no tiene el tamaño para competir en tecnología con empresas como Amazon o Walmart y por eso la asociación con Google. Haremos dos cosas, primero, el problema que tienen los sistemas de Liverpool es que trabajan para el 'Buen Fin'. El tope de Liverpool son cuatro días o una 'Venta Nocturna'. Tenemos los sistemas medio muertos todo el año, llega el Buen Fin, nos preparamos, y se caen. Entonces nos estamos yendo a la nube de Google que me da una facilidad de crecer sin límites. Lo que además me va a dar esta asociación tecnológica es que podré explotar la gran base de datos que tengo de clientes.

Conozco el comportamiento de compra del cliente por su tarjeta de crédito, por la página de internet, por la mesa de bodas, la óptica, etcétera y toda esa información no la hemos utilizado como deberíamos. Debemos atender a cada persona de forma única, en cada ocasión, en cada punto de contacto por teléfono, por internet, en la tienda. Para ello necesito inteligencia artificial y Google me permite utilizar todos esos algoritmos que ellos ya han desarrollado. La idea es que si 'Luis' está navegando en la página de Liverpool viendo televisiones y en unos días le dice a su vendedor favorito por celular que va a ir cierto día a la tienda, puedo pasarle al vendedor la información de que 'Luis' estuvo viendo televisiones de cincuenta y cinco pulgadas y que le ofrezca una de setenta pulgadas con un descuento. El potencial es ilimitado.

Creo que el *retail* que va a ganar es el que mejor combine lo físico con lo digital y sobre todo, el que mejor use la base de datos que tenga. En eso nosotros somos privilegiados porque tenemos una base muy robusta que consta de tres partes: es identificable (identificar al cliente en todas sus

creo que el *retail* que va a ganar es el que mejor combine lo físico con lo digital y sobre todo, el que mejor use la base de datos que tenga.

compras), rastreable (seguirlo a través del tiempo), y 'contactable' (debo tener su teléfono o mail). Creo que hoy en día, Liverpool tiene la base de datos más grande de México con estas tres características, de modo que esta mina de oro la tengo que explotar...»

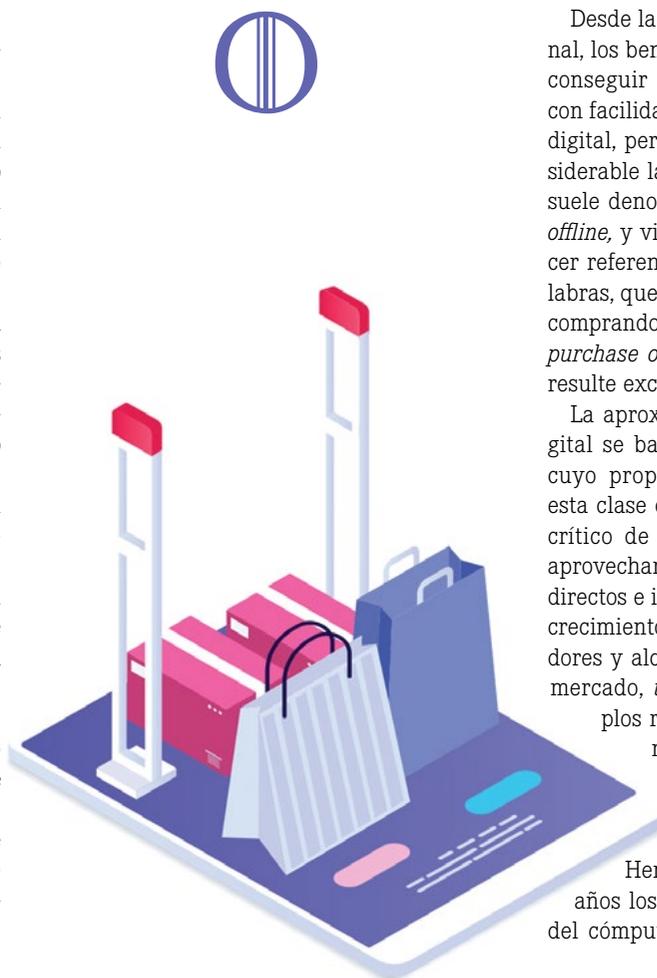
OMNICAL VERSUS ECOSISTEMAS

A partir de la narración de Graciano identificamos en la competencia en el *retail* dos aproximaciones distintas: el modelo de negocio omnicanal que emerge a partir de las empresas en la economía tradicional (Liverpool, Walmart, etc.) *versus* el modelo de negocio basado en plataformas, también llamados ecosistemas, que emerge de las empresas nativas digitales (Amazon, Mercado Libre, etc.)

Desde la perspectiva de la economía tradicional, los beneficios del omnicanal son conocidos, conseguir que el cliente navegue y consuma con facilidad indistintamente del medio, físico o digital, permitiendo incrementar de forma considerable la lealtad del consumidor. Hoy en día suele denominarse O2O, acrónimo de *online to offline*, y viceversa, de *offline to online*, para hacer referencia a la omnicanalidad, en otras palabras, que la experiencia del cliente viajando y comprando entre lo digital (*e.g. research on-line purchase offline*) y lo físico (*e.g. showrooming*) resulte excepcional.²

La aproximación al *retail* en la economía digital se basa en plataformas (*market makers*) cuyo propósito, por la naturaleza propia de esta clase de negocios, es atraer a un volumen crítico de proveedores y consumidores para aprovechar los beneficios de los efectos de red directos e indirectos, lo que implica alcanzar un crecimiento exponencial, anular a los competidores y alcanzar una posición dominante en el mercado, *the winner takes all*. Algunos ejemplos representativos que conocemos y admiramos son: Amazon, iTunes, eBay, Alibaba, Google, Baidu, Facebook, Uber, Airbnb, Netflix, Kubo Financiero, Mercado Libre, etcétera.

Hemos presenciado cómo en los últimos años los nativos digitales gracias al impulso del cómputo en la nube, dispositivos móviles,



redes sociales y análisis de grandes bases de datos, compiten de una forma más eficaz.³

No obstante, los nativos digitales también están buscando cómo conectar con el mundo *offline*. Google como Samsung quisieran aventajar a Apple, pero hay más probabilidades de que lleguen a producir un teléfono mejor que a imitar la atracción romántica, la sensación de comunidad y la fascinación general de las tiendas de Apple. Por ello, las empresas de éxito de la era digital se preguntan: además de estos muros gruesos y altos que me protegen en el mundo *online* (efectos de red directos e indirectos), ¿cómo puedo construir fosos profundos alrededor de ellos? Es decir, barreras en la «vieja economía» que exijan mucho tiempo de dragado y una gran inversión, y que se lo exijan también a los competidores que quieran cruzarlos. Apple lo ha hecho magníficamente, invirtiendo de forma continua en la mejor marca del mundo y en tiendas. Amazon también está dragando esos fosos por medio de una red de más de cien almacenes, construcción onerosa y lenta, el alquiler de veinte Boeing 767 y la compra de miles de tráileres con la marca Amazon.⁴

A pesar de que ambos modelos de negocio coinciden en que encontrar ese único lugar en donde se intersectan la economía tradicional y la economía digital es crucial para sus empresas, ambos compiten por la preferencia del consumidor buscando que la interacción con su empresa resulte una experiencia excepcional. El conocimiento de su consumidor, no solamente por categorías o segmentaciones, sino uno por uno, está siendo la diferencia.

Las empresas omnicanal que habitualmente controlan la cadena de valor de los productos que comercializan con base en la fidelidad del consumidor final que identifica en su marca una experiencia de compra excepcional, enfrentan el desafío de conocer las preferencia y hábitos de su consumidor de forma más personalizada.

Los impulsores de un ecosistema proporcionan una plataforma para conectar la oferta (proveedores) y la demanda (consumidores) de una forma mucho más eficiente transfiriendo los beneficios de la desintermediación a los participantes de su plataforma: proveedores y consumidores. Al igual que las empresas omnicanal, utilizan la credibilidad de su marca para atraer

participantes y garantizar una excelente experiencia para ambas partes. Aspiran a ser dueños de la relación con el proveedor y también de la relación con el consumidor aumentando el conocimiento profundo de cada uno de ellos.

A partir de la narración de Graciano, todo indica que Liverpool pretende desarrollar un modelo que combine lo mejor de ambos formatos: control de la cadena de valor propio de la omnicanalidad aunado a un *marketplace* enfocado en las preferencias de su audiencia objetivo: los mejores socios comerciales (proveedores) y aquellos consumidores para quienes, entre los que yo me incluyo, Liverpool «es parte de su vida».

COROLARIO

Sin duda, es fascinante acercarnos a observar y aprender de empresas familiares de tanta tradición que compiten en un contexto que cambia a una velocidad incalculable. No obstante, igual de fascinante resultó, en la conversación con Graciano, confirmar los principios de la tarea directiva y empresarial del director de empresa, entre ellos «Contraten siempre gente que se mejor que ustedes, ahorrar en este rubro sería algo mal entendido... las empresas que van a sobrevivir, no serán las más grandes, serán las más flexibles, las que se adapten a un entorno que cambia cada vez más rápido, las que sepan evolucionar. Armen empresas que no tengan burocracia. Nosotros estamos haciendo un gran esfuerzo porque las decisiones se tomen rápido

y cercanas al consumidor. Construyan empresas flexibles que puedan cambiar rápido.» </>



El autor es profesor del área de Política de Empresa del IPADE.

¹ Retail: organizaciones que se saben transformar con velocidad en <https://www.youtube.com/watch?v=2AYu8VNNT2U&feature=youtu.be>

² Las estrategias aplicables al O2O son fundamentales en la experiencia de cliente y también permiten a la empresa adaptar sus canales de venta conforme evoluciona el hábito del cliente. *Research Online Purchase Offline* se refiere a esos clientes que han realizado las búsquedas del producto en la web pero se dirigen a comprarlo al establecimiento y por el contrario, el *showrooming* hace referencia a los consumidores que utilizan las tiendas físicas para conocer de forma tangible un producto del que buscarán o habrán buscado información en internet.

³ También han emergido nuevas empresas que han construido modelos de organización distintos, basados en originales formas de conectar la oferta con la demanda que, en algunos casos, aprovechan recursos de personas que no los utilizan al cien por ciento, para prestar un servicio a un grupo mucho más activo de consumidores. Este cambio, ha impulsado lo que llamamos la economía bajo demanda (*on-demand economy*, e.g., Uber), economía compartida (*sharing economy*, e.g., Airbnb) y el consumo colaborativo (*collaborative consumption*, e.g., eBay).

⁴ Galloway, Scott. *Four* (Spanish Edition). Penguin Random House Grupo Editorial España. Kindle Edition.



Hemos presenciado cómo en los últimos años los nativos digitales gracias al impulso del cómputo en la nube, dispositivos móviles, redes sociales y análisis de grandes bases de datos, compiten de una forma más eficaz.

istmo



istmotalk

Disponible en nuestro sitio, te ofrece contenidos en formato **webinar y podcast.**

No te pierdas las primeras temporadas:

- **Transformación digital**
- **Elige tu mindset**
- **El poder de las épocas difíciles**
- **Negocios con impacto social**

Conoce más en: <https://www.istmo.mx/istmo-talks/>

