



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE EL CORTE INGLÉS

Autor: Mónica Goizueta Beltrán

Director: Antonio Tena Blázquez

Madrid

Abril, 2018

RESUMEN

La transformación digital de El Corte Inglés (en adelante “ECI”) es el proceso que está realizando en la actualidad ECI, una empresa con una larga trayectoria en el mundo de la venta física y que hace apenas 20 años comenzó su venta a distancia con los catálogos de La Tienda en Casa (LTC), más adelante con los canales de venta por televisión y que ahora, con todos los avances que ofrecen las nuevas tecnologías y los nuevos canales electrónicos, se enfrenta al gran desafío de la digitalización y se adentra de manera fulminante en el mundo del comercio electrónico.

Esta conversión digital va a tomar parte de todos y cada uno de los procesos de la compañía, así como de todas sus filiales, transformando ECI, que hasta ahora es una empresa multicanal, en una empresa omnicanal¹. “El gran desafío es conseguir la máxima eficacia y rentabilidad mediante la integración óptima de las tiendas físicas del grupo con el mundo *online*”² (Dimas Gimeno, 2017).

Palabras clave: transformación digital, digitalización, *e-commerce*³, omicanalidad, multicanalidad, tecnología, movilidad, rentabilidad, CRM⁴.

¹ La integración de todos los canales existentes en el mercado, generando caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.

² En línea.

³ Comercio electrónico.

⁴ *Customer Retationship Management*. Gestión de relaciones con los clientes.

ABSTRACT

The digital transformation of El Corte Inglés (here in after “ECI”) is currently carried out by the company with its long history in the world of physical sales and that just 20 years ago began its distance selling with catalogs of La Tienda en Casa (LTC). Shortly after that, ECI started with TV shopping channels and now, with all the advances that new technologies offer, the company faces the great challenge of digitalization and is entering in the world of electronic commerce in a fulminant way.

This digital conversion will take part in each and every process of the company, as well as all its subsidiaries, transforming ECI, a company that until now, was a multi-channel company. "The great challenge is to achieve maximum efficiency and profitability through the optimal integration of the group's physical stores with the online world" (Dimas Gimeno, 2017).

Key words: digital transformation, digitalization, e-commerce, omichannel, multi-channel, technology, mobility, cost effectiveness, CRM.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	4
3. HIPÓTESIS ENUNCIADAS	5
4. METODOLOGÍA	6
5. PASOS PARA UNA ÓPTIMA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	7
5.1. <i>Cambio de un modelo monocanal a multicanal y a omnicanal</i>	7
5.2. <i>Aproximación al e-commerce</i>	8
5.3. <i>Gran catálogo empresa</i>	11
5.4. <i>Modernización de la cadena de suministro</i>	12
5.5. <i>Recursos humanos</i>	17
5.6. <i>Tecnología Informática (IT)</i>	19
5.7. <i>Digitalización de las tiendas físicas</i>	20
5.8. <i>Movilidad</i>	22
6. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CLIENTES	25
6.1. <i>Objetivos del departamento clientes</i>	25
6.2. <i>Necesidades del departamento de clientes</i>	26
6.3. <i>Marketing relacional versus marketing transaccional</i>	28
6.4. <i>CRM en ECI</i>	31
6.5. <i>Business Intelligence (BI) en ECI</i>	34
6.6. <i>Customer Experience (XC)</i>	39
7. VENTAS E-COMMERCE EN ESPAÑA	47
7.1. <i>Ventas e-commerce ECI</i>	48
7.2. <i>Ventas e-commerce ECI frente a otras marcas</i>	49
8. CONCLUSIONES	54
9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO I. GASTO EN E-COMMERCE PER CÁPITA (€). AÑOS 2015-2018.....	9
GRÁFICO II. PORCENTAJE DE VENTAS EN TIENDA INFLUENCIADAS POR DIGITAL. AÑOS 2009-2020.....	10
GRÁFICO III. RATIO DE COMPRAS ONLINE Y RECOGIDAS EN TIENDA EN DISTINTOS PAÍSES (%). MAYO-JUNIO 2017.	13
GRÁFICO IV. PORCENTAJE DE VENTAS CLICK AND COLLECT. AÑO 2017.....	13
GRÁFICO V. DATOS CLICK AND EXPRESS DE MADRID. AÑO 2017.....	14
GRÁFICO VI. PEDIDOS ONLINE ENTREGADOS DESDE ALMACÉN. AÑO 2017.....	15
GRÁFICO VII. TRÁFICO POR DISPOSITIVOS SEGÚN VISITAS. AÑO 2017.....	22
GRÁFICO VIII. TRÁFICO POR DISPOSITIVOS SEGÚN CONVERSIÓN. AÑO 2017.....	23
GRÁFICO IX. EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO POR DISPOSITIVO SEGÚN NÚMERO DE PEDIDOS. AÑOS 2016-2017.....	23
GRÁFICO X. EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL NÚMERO DE TRANSACCIONES EN E-COMMERCE. AÑOS 2013-2017.	48
GRÁFICO XI. % CRECIMIENTO WEB EN ECI. AÑOS 2014-2018.....	48
GRÁFICO XII. CRECIMIENTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ECI VS EN ESPAÑA (2016-2017).	49

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I. PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD EN LAS QUE EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE ECI TIENE PARTICIPACIÓN. AÑO 2016.....	8
TABLA II. PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDADES EN LAS QUE EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE ECI NO TIENE PARTICIPACIÓN. AÑO 2016.....	9
TABLA III. PRODUCTOS DEL CATÁLOGO DE ECI EN 2017.....	11
TABLA V. RANKING DE EMPRESAS SEGÚN TRÁFICO. JUNIO 2017.....	50
TABLA VI. RANKING DE EMPRESAS SEGÚN COMPRAS EN VISITAS. AÑO 2016.....	51
TABLA VII. RANKING DE EMPRESAS SEGÚN TICKETS PUNTEROS. AÑO 2016.	52
TABLA VIII. RANKING DE EMPRESAS SEGÚN CONVERSIONES ONLINE. AÑO 2016.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I. PROCESO DE COMPRA Y DEVOLUCIÓN DE ECI.....	12
FIGURA II. PERFIL MARKETING RELACIONAL.....	30

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO I. TIPOS DE CLICKS QUE OFRECE ECI.	16
CUADRO II. MARKETING TRANSACCIONAL VS MARKETING RELACIONAL.....	29

ÍNDICE DE MAPAS MENTALES

MAPA MENTAL I. PASOS PARA UNA ÓPTIMA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	24
MAPA MENTAL II. DEPARTAMENTO DE CLIENTES.	46
MAPA MENTAL III. VENTAS E-COMMERCE EN ESPAÑA.....	53

1. INTRODUCCIÓN

El cambio en el modelo de consumo y las nuevas tecnologías han hecho que la dirección de El Corte Inglés se plantee una revisión en su estrategia y han tomado como su gran desafío la transformación digital. Esto llevará a muchas áreas de la empresa a encontrar nuevos espacios de productividad. No hay duda de que estamos ante una gran Revolución Industrial, pero también estamos ante una nueva revolución en cuanto a comportamiento de los clientes se refiere. Y por ello, la relación que ECI tiene con sus clientes también tiene que evolucionar en todas y cada una de las diferentes empresas del grupo. El nivel de exigencia del cliente con ECI cada día va a ser mayor. Esto requiere una revisión continuada de la puesta en valor de la compañía. Se debe ofrecer a los clientes una experiencia única y coherente independientemente del punto en el que entren en contacto con ECI: *online*, telefónicamente, personalmente e incluso por correo. Esto afecta a todos los sectores y a todas las empresas de ECI (viajes, banca, distribución). El Corte Inglés, que hasta ahora ha tenido una relación multicanal con sus clientes, evoluciona para ofrecer una relación omnicanal, donde todas las acciones de compra, información o contacto estarán interrelacionadas entre sí.

La transformación digital de El Corte Inglés tiene como objetivo “que cada cliente actual o futuro lleve El Corte Inglés en su bolsillo, lo tengan en su casa a través del ordenador y la *tablet* o en su televisor y que accedan a nuestros productos como si estuvieran en nuestras tiendas físicas” (Dimas Gimeno, 2016).

Si se quiere tomar el pulso al comportamiento del consumidor, ECI solo tiene que mirar cómo han sido sus cambios de comportamiento y su evolución con la empresa.

ECI desde su creación y a lo largo de los años sigue manteniendo en lo más alto su vocación de servicio y tiene como prioridad el hecho de adaptarse a sus clientes. En su trayectoria de más de 75 años esto lo ha dejado claro en cada toma de decisión. Por lo tanto, una parte importante de la transformación digital de ECI se apoya en el cambio del comportamiento del cliente y en su relación con las nuevas tecnologías.

En primer lugar expondremos los objetivos de este trabajo, seguido de algunas hipótesis que nos hemos planteado inicialmente y de la metodología que hemos usado en el desarrollo del mismo.

Más adelante, en el apartado cinco trataremos cómo la dirección de ECI, para hacer una óptima transformación digital, ha decidido actuar de forma transversal en las distintas áreas de su compañía. En primer lugar, expondremos el cambio que ECI ha realizado para pasar de un modelo de relación con el cliente monocanal a multicanal y por fin para conseguir con él mismo una relación omnicanal. En segundo lugar, veremos la importancia del *e-commerce* en España y cómo ECI se introdujo en este mercado hasta llegar a la posición tan relevante que tiene en este momento. Para poder dar respuesta a las exigencias de un cliente omnicanal, cada vez más acostumbrado a tener relación con el *e-commerce*, ECI amplía su catálogo de empresa igualando su surtido *on* y *off* incluso ampliando en algunos casos el surtido *online* en productos o conceptos que ECI no tiene en las tiendas físicas. En cuarto lugar, trataremos cómo ECI ha modernizado su cadena de suministros, creando servicios de *convenience*⁵ para poder dar un servicio omnicanal. Para poder coordinar todo ello, el departamento de recursos humanos también tuvo que ser transformado, no solo para ser un departamento digital sino para ser un departamento con cultura digital capaz de transmitirla a toda la compañía. Esta transformación digital requiere una gran inversión en nuevas tecnologías e innovación capaces de adaptarse a la inmediatez del mundo *e-commerce*. Por último, hablaremos de la digitalización en las tiendas físicas y cómo ECI hace uso de ella para poner a su cliente en el centro del negocio demostrándolo en todas sus actuaciones tanto dentro como fuera de la tienda.

Toda esta transformación digital que hemos visto en el apartado cinco no sería posible sin que la estrategia principal de ECI fuera situar al cliente como centro máximo de la compañía.

Este tema nos lleva al apartado seis de nuestro trabajo, donde veremos cómo ECI ha creado un nuevo departamento de clientes. En este apartado profundizaremos en los objetivos y necesidades de dicho departamento y en cómo ha afectado el cambio del consumo en el cambio de estrategia de marketing relacional a transaccional.

También veremos en detalle cómo se puso en marcha el programa CRM y sus distintas acepciones y ventajas.

⁵ Actuaciones comerciales para facilitar las compras.

Antes de terminar con esta parte del trabajo centrada en la creación del departamento de clientes, en el apartado de *Business Intelligence*⁶, expondremos cuáles son las fuentes de datos de clientes que se utilizan en ECI, cómo se almacenan y analizan estos datos y cuáles son los diferentes roles de explotación de dicha información. También tocaremos el tema legal, ya que un nuevo reglamento de protección de datos ha provocado que ECI tome medidas al respecto.

Como último punto de esta parte, en relación a la satisfacción del cliente, presentaremos el nuevo servicio de *Customer Experience*⁷ que ECI ha creado para garantizar una experiencia positiva del cliente dentro de su empresa.

En el apartado siete expondremos, a través de diferentes tablas y gráficos, cuál ha sido la evolución del *e-commerce* en España, ventas *e-commerce* en ECI, ventas *e-commerce* ECI frente a otras marcas y también los *rankings* de empresas según visitantes mensuales en tiendas *online* así como el *ranking* según *tickets* y conversiones *online*.

Las conclusiones a las que hemos llegado después de realizar este TFG sobre la transformación digital de ECI están comprendidas en el apartado ocho.

Para finalizar el apartado nueve hablaremos de las futuras líneas de negocio y de aquellas propuestas que consideramos más viables en el corto y medio plazo.

⁶ Toda aquella información estratégica y analítica que una empresa analiza, predice y monitorea para facilitar la toma de decisiones.

⁷ Experiencia del cliente.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de este trabajo son fundamentalmente tres:

1. En primer lugar, vamos a centrarnos en definir lo que es la transformación digital de ECI y lo que ha llevado a dicha compañía a tomar esta decisión estratégica.
2. En segundo lugar, mediante la documentación a la que hemos tenido acceso de la compañía y a través de las publicaciones editoriales realizadas por expertos del sector, hemos querido profundizar en cómo se está realizando dicho proceso de conversión a lo largo y ancho de todas sus filiales y departamentos.
3. Y por último, veremos el *ranking* en ventas y compras en *e-commerce* de España, así como las posibles actuaciones y tomas de decisiones que se plantean a futuro.

3. HIPÓTESIS ENUNCIADAS

Sobre la base de los objetivos anteriormente citados, definimos las siguientes hipótesis de trabajo que se contrastarán a lo largo del presente TFG:

H1: La transformación digital implica un incremento en las ventas.

H2: El comercio físico no podrá competir con el comercio *online*.

H3: Las tiendas físicas quedarán reducidas a *showrooming*⁸.

H4: En un futuro, el móvil y el ordenador serán los canales de venta más utilizados.

H5: Amazon fagocitará todo el comercio electrónico.

⁸ Nueva manera de comprar que consiste en mirar y probar un producto en una tienda para luego adquirirlo en Internet.

4. METODOLOGÍA

Este trabajo se compone de dos partes claramente diferenciadas y para cuya elaboración y redacción se han empleado metodologías distintas:

1. La revisión y el estudio de toda la documentación a la que hemos accedido y que nos han facilitado desde la propia compañía. Esto nos ha permitido exponer de manera veraz la evolución vivida desde dentro de la propia organización y su toma de decisión sobre determinados temas digitales.
2. La investigación y búsqueda de diferentes declaraciones y publicaciones realizadas por expertos del sector como, por ejemplo, Dimas Gimeno (actual presidente de El Corte Inglés) y de otros importantes empresarios del sector como Jeff Bezos (fundador de Amazon), Javier Puebla (fundador del portal de empleo B2B Talentoo). Asimismo, se ha procedido a la lectura en profundidad de numerosas publicaciones y libros.

A lo largo de todo este trabajo hemos contado con la posibilidad de consultar en persona datos fundamentales de la transformación digital de ECI con Ricardo Goizueta, Director Digital y de *e-commerce* de El Corte Inglés y la persona que está liderando este proceso en dicha compañía.

5. PASOS PARA UNA ÓPTIMA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

5.1. Cambio de un modelo monocanal a multicanal y a omnicanal⁹

ECI era, hace años, una empresa monocanal, es decir, todos los contactos con sus clientes venían de una misma fuente, las tiendas físicas. Pasó a convertirse en una empresa multicanal donde fueron tomando importancia las ventas por catálogo, ventas por televisión, ventas *online* y ahora en la actualidad se está produciendo el proceso de cambio hacia la omnicanalidad. El gran deseo que tienen los directivos de ECI es que todos los clientes de la compañía sean multicanales y que los clientes perciban que les entienden y les conocen, sea cual sea el canal que utilizan (omnicanalidad).

Esto es la transformación digital o una parte importante de ella. Si añadimos talento, movilidad, capacidad de innovación, capacidad de análisis y *Business Intelligence*¹⁰ apoyado en una tecnología más capaz y más barata, se alcanzará la transformación digital, parte clave para poder acometer el cambio importante que necesitan estas empresas.

El cliente multicanal tiene mucho más valor para las empresas que el cliente monocanal. Los grandes analistas de Internet (Forrester, Jupiter), las grandes universidades como Universidad Wharton en Philadelphia, o empresas como Morgan Stanley consideran que un cliente multicanal tiene un multiplicador de dos o tres veces mayor que un cliente monocanal.

Lo que es evidente es que, un cliente al que le das respuesta a sus necesidades de compra durante las 24 horas del día y a través de varios canales, te compra mucho más y es más fácil mantenerte en su mente.

⁹ La integración de todos los canales existentes en el mercado, generando caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.

¹⁰ Toda aquella información estratégica y analítica que una empresa analiza, predice y monitorea para facilitar la toma de decisiones.

5.2. Aproximación al *e-commerce*¹¹

La aproximación al *e-commerce* de ECI fue muy clara desde el primer momento. Sabían que España no tenía gran cultura de venta a distancia ya que la venta por catálogo en España había sido testimonial y que el paso de la venta por catálogo a Internet iba a suponer un enorme reto. Se debía mirar, observar y estudiar detenidamente el exterior, conocer sus cifras actuales y su proyección de futuro. Los demás países, liderados por Gran Bretaña, manejan unas cifras en *e-commerce* muy superiores a las que en España tenemos acceso. Ejemplo de ello fue que en el año 2016 las cifras de venta de *e-commerce* en España fueron €23.791 millones, €72.000 millones en Francia o Alemania y €190.000 millones en Gran Bretaña.

ECI, antes de lanzarse a la gran aventura de la transformación digital, tenía que ser conocedor de sus debilidades y fortalezas, y manejar las cifras y los porcentajes de ventas, inversión y de actividad *online* dentro y fuera de su compañía.

En las siguientes tablas (*Tabla I.* y *Tabla II.*), exponemos el desglose por actividad del total de la venta *e-commerce* en España, €23.791 millones, según la CNMC¹². En la *Tabla I.* podemos ver que, en 2016, de los €14.950 millones de la venta de *e-commerce* en actividades en las que ECI tiene participación, sus ventas son €570 millones.

Tabla I. Principales ramas de actividad en las que el comercio electrónico de ECI tiene participación. Año 2016.

Ramas de Actividad	% Venta	Venta Total (€m)	ECI (€m)
Agencias de viajes y operadores turísticos	22,91%	3.425	
Transporte aéreo	18,87%	2.821	
Prendas de vestir y complementos	9,99%	1.494	
Electrodomésticos, imagen, sonido e informática	8,16%	1.220	
Venta de entradas	7,47%	1.117	
Hoteles y alojamientos	5,28%	789	
Alimentación	3,94%	589	
Discos, vídeo, libros, periódicos y papelería	2,70%	403	
Alquileres de automóviles	2,17%	324	
Artículos de regalo	2,13%	318	
Juguetes y deportes	1,89%	283	
Calzado y artículos de cuero	1,82%	272	
Perfumería y cosmética	1,67%	249	
Seguros y planes de pensiones	1,52%	227	
Flores, plantas y mascotas	1,01%	151	
Muebles, iluminación y hogar	0,68%	102	
Óptica y fotografía	0,65%	97	
Varios sin especificar	7,16%	1.071	
SUBTOTAL		14.950	570

Fuentes: CNMC y El Corte Inglés (2016).

¹¹ Comercio electrónico.

¹² Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

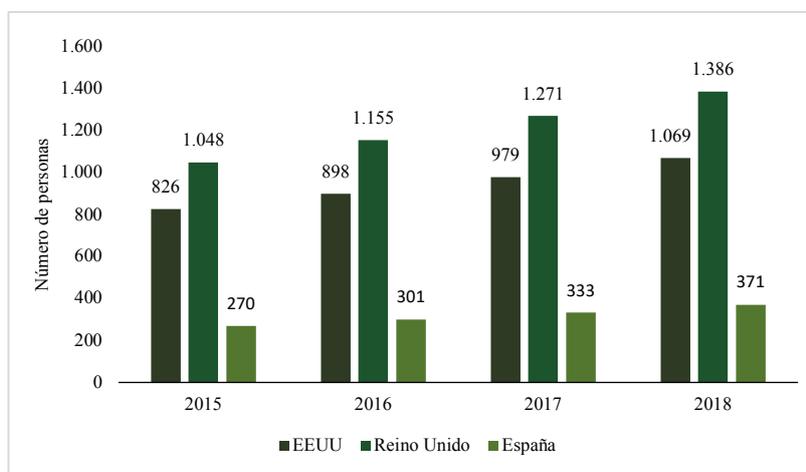
Tabla II. Principales ramas de actividades en las que el comercio electrónico de ECI no tiene participación. Año 2016.

Ramas de Actividad	% Venta	Venta Total (€m)
Publicidad y marketing	6,51%	1.549
Transporte terrestre	4,26%	1.015
Apuestas	3,30%	786
Servicios varios	2,00%	476
Suscripción canales TV	1,57%	374
Tarjetas telefónicas y teléfonos públicos	1,46%	348
Repuestos y accesorios de automóviles	0,71%	168
Restaurantes	0,65%	155
Intermediación financiera	0,57%	137
Productos farmacéuticos	0,56%	133
Asociacionismo	0,51%	121
Galerías de arte	0,48%	114
Ferretería y pinturas	0,42%	99
Bibliotecas y museos	0,24%	56
Equipamiento de oficina	0,01%	3
Varios sin especificar	13,91%	3.309
SUBTOTAL		8.841
TOTAL		23.791

Fuente: CNMC (2016).

A continuación, en el siguiente gráfico (*Gráfico I*), mostramos el gasto en *e-commerce* per cápita en dólares que demuestra que estamos todavía a años luz de países como Inglaterra o EEUU. Como podemos ver, en 2017, el español, de media, gasta €333, mientras que el inglés gasta €1.271.

Gráfico I. Gasto en *e-commerce* per cápita (€). Años 2015-2018¹³.



Fuente: Planet Retail Statista¹⁴(2017).

Pero eso no era óbice para que ECI supiera que tenía que desarrollar un gran catálogo de productos, porque suponía que los clientes consultarían *online* y luego acudirían a comprar a las tiendas físicas, lo que en el lenguaje de Internet se define como “ROPO¹⁵”

¹³ Previsión.

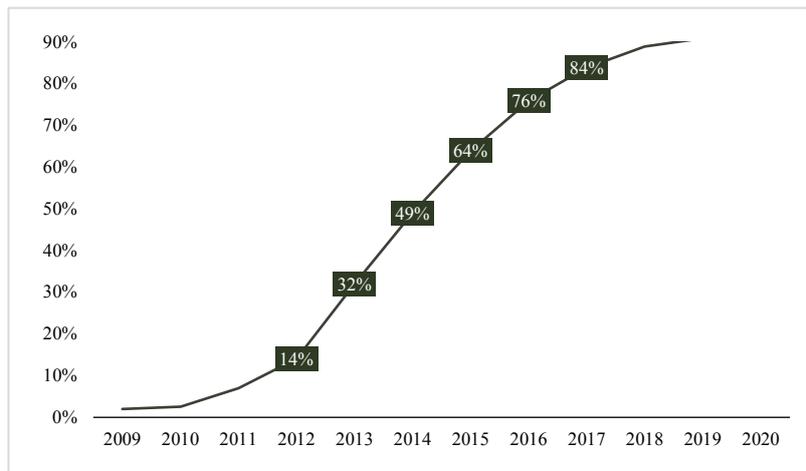
¹⁴ Planet Retail Statista: Empresa global de inteligencia y asesoramiento centrada exclusivamente en el comercio minorista.

¹⁵ Tendencia en el comportamiento de compra, que consiste en que el consumidor busca en internet información sobre el producto para tomar la decisión de compra y lo adquiere en un establecimiento físico.

(*Research Online, Purchase Offline*: busca online y compra offline). Es decir, el sistema ROPO ayuda a la venta física.

En el siguiente gráfico (*Gráfico II.*) vemos el evolutivo desde el año 2009 hasta el 2017 y la proyección al 2020, de las ventas en las tiendas físicas influenciadas por digital (ROPO). Se trata de una proyección ascendente donde quedan claramente reflejadas las sinergias comerciales: gracias al sistema ROPO las ventas físicas son mayores.

Gráfico II. Porcentaje de ventas en tienda influenciadas por digital. Años 2009-2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

5.3. Gran catálogo empresa

Para los clientes de ECI, la propuesta comercial que esperan de la empresa no se puede disociar entre *on*¹⁶ y *off*¹⁷ sino que debe converger en una propuesta comercial global. Un gran catálogo de productos que recoja una *unlimited offer*¹⁸.

Internet ayudó a ECI a redefinir el surtido. Lo hicieron en tres fases:

- La **primera** fue igualar el surtido *on* y *off*: primera lección omnicanal con más de dos millones de referencias.
- La **segunda** fue ampliar el surtido *online* de aquellas marcas que les interesaban y que, por capacidad económica, no se había comprado todo el surtido. El canal de Internet no tiene problemas de disponibilidad de espacio y puede tener el surtido adicional de una marca sin riesgo de compra. Esto lo hicieron con marcas como Camper, Polo Ralph Lauren, Tous y muchas más.
- La **tercera** fase fue ampliar el surtido a marcas, productos o conceptos que ECI no tenía en las tiendas físicas. Un ejemplo de marca ha sido Jack Wills. Un ejemplo de producto ha sido incorporar más de 50.000 libros en inglés. Y un ejemplo de concepto ha sido crear la calle de *Jermyn Street* en la que ECI agrupa a todos los camiseros ingleses.

En la siguiente tabla (*Tabla III.*) mostraremos el número de productos del catálogo de ECI en 2017 de Internet, sin incluir las tallas ni colores de los productos en departamentos como mujer, caballeros, joven ella, joven él, infantil, etc., lo que sumaría el número de productos en más de un millón.

Tabla III. Productos del catálogo de ECI en 2017.

Categoría	# productos	Categoría	# productos
Electrodomésticos	4.900	Muebles	5.053
Complementos	49.188	Supermercado	25.000
Zapatería	20.400	Varios	5.013
Caballeros	31.667	Electrónica	8.964
Joven él	13.332	Cultura y ocio	390.532
Infantil	100.001	Lencería y baño	33.542
Mujer	27.997	Servicio integrales del hogar	14
Joven ella	16.896	Menaje y decoración	9.564
Deportes	35.102	Videojuegos y juguetes	10.264
Textil hogar	16.789	<i>Gourmet</i>	4.019
TOTAL			808.237

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

¹⁶ En línea.

¹⁷ Fuera de línea.

¹⁸ Oferta ilimitada.

5.4. Modernización de la cadena de suministro

Una de las tareas más importantes en el proceso de transformación digital era modernizar la cadena de suministro. ECI era una empresa **multicanal**, vendía por televisión, por catálogo, por móvil, por ordenador y por tiendas físicas, pero no era una empresa omnicanal¹⁹. Ser **omnicanal** es tremendamente complicado y pocas empresas en cualquier sector que busques lo son.

Una de las palancas de la omnicanalidad es el *convenience*²⁰, que significa muchos canales entendiéndose unos con otros. ECI, sabiendo la importancia de futuro de este punto, lo puso en marcha. En la siguiente figura (*Figura I.*) se pueden ver todas las posibilidades que ECI ha desarrollado para dar un servicio omnicanal al cliente.

Figura I. Proceso de compra y devolución de ECI.



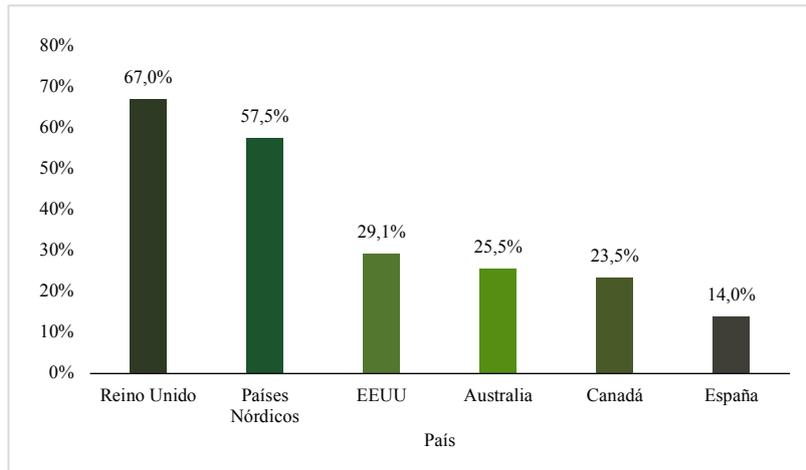
Fuente: Elaboración propia (2017).

El primer servicio de *convenience* que lanzó fue **click and collect**, que significaba hacer la reserva *online* y recoger el producto en la tienda física o en cualquiera de sus tiendas de Opencor o Supercor. Del total de las ventas de *e-commerce*, *click and collect* representa, como vemos en el siguiente gráfico (*Gráfico III.*), un 67% en Gran Bretaña y un 14% en España.

¹⁹ La integración de todos los canales existentes en el mercado, generando caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.

²⁰ Actuaciones comerciales para facilitar las compras.

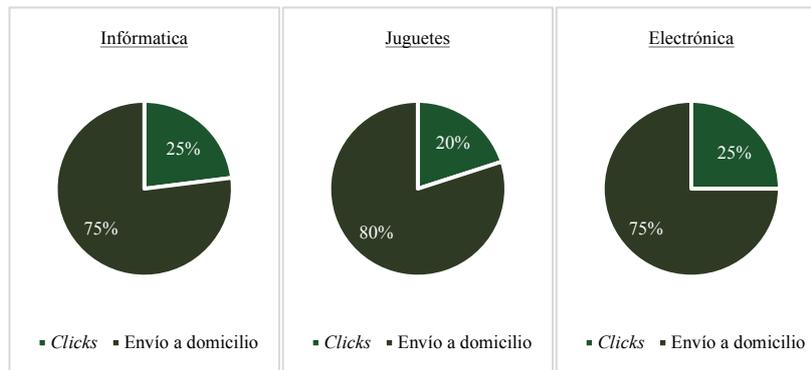
Gráfico III. Ratio de compras online y recogidas en tienda en distintos países (%). Mayo-junio 2017.



Fuente: OrderDynamics (2017).

En ECI, *click and collect* representa el 15% de la venta y en algunas categorías, como informática y electrónica, llega al 25%. Otra categoría importante es juguetes en la época de Navidad, con un 20%. Esto lo vemos reflejado en los siguientes gráficos (Gráfico IV).

Gráfico IV. Porcentaje de ventas *click and collect*. Año 2017.



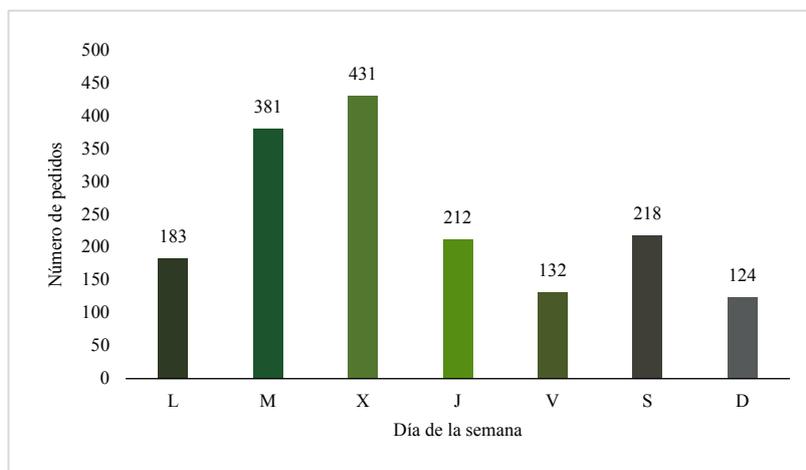
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

El segundo servicio que lanzó fue *click and car* que significaba que podías hacer la compra de alimentación y recogerla en el parking de la tienda sin bajarte del coche.

El tercero que lanzó, a principios del 2017, fue *click and express*, en el que el cliente solicitaba un producto *online* y en dos horas lo recibía en el lugar que el cliente eligiera. Este último servicio ha sido revolucionario a nivel mundial (solo Nordstrom, en EEUU, tenía algo parecido). Y, es revolucionario porque convierte a las tiendas en *fulfillment*

centers²¹ o almacenes. En el siguiente gráfico (*Gráfico V.*) mostramos los datos de *click and express* en ECI en Madrid, de lunes a domingo, (datos promedio en 2017).

Gráfico V. Datos click and express de Madrid. Año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

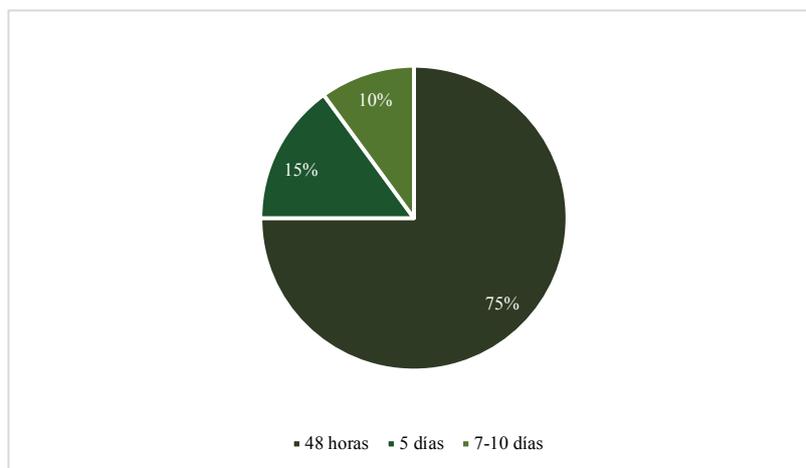
Actualmente, y de una forma aproximada la distribución de los plazos de entrega de los pedidos de Internet de ECI que no están incluidos en los *clicks* y que, por consiguiente, salen de su almacén central son los siguientes (*Gráfico VI.*):

- El 75% de los pedidos se entregan en 48 horas, porque la mercancía está en *stock*²² en su almacén.
- El 15% de los pedidos se entregan en un plazo aproximado de cinco días.
- El 10% de los pedidos se entregan en un plazo entre siete y diez días. Esta mercancía está disponible en los almacenes de los proveedores, que no siempre están en España.

²¹ Centro encargado de recoger y empaquetar la mercancía en la tienda y que se encarga de dar la mercancía a la empresa de distribución para que ésta la entregue en la casa del cliente.

²² Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.

Gráfico VI. Pedidos online entregados desde almacén. Año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

Para hacer un análisis de todo lo que hemos comentado, ECI hace seguimientos a través de KPI²³ sobre los procesos de la cadena de suministro. Algunos ejemplos de ello podrían ser:

- Cumplimiento en los tiempos de entrega sobre los pedidos.
- Cumplimiento en el plazo de dos horas sobre los pedidos *click and express*. En este caso hay un doble control del *picking*²⁴; uno en las tiendas, que tiene que ser como máximo de 45 minutos, y otro de la agencia de transporte, que tiene como máximo 75 minutos para entregar al cliente y poder cumplir con el objetivo de entrega en dos horas.

A continuación muestro un cuadro (*Cuadro I.*) en el que expongo los tres tipos de *click* que ofrece ECI, una breve descripción de cada uno y las ventajas que suponen estos servicios tanto para ECI como para el cliente.

²³ *Key Performance Indicator*. Media del nivel de rendimiento de un proceso.

²⁴ Proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades de las extraídas.

Cuadro I. Tipos de clicks que ofrece ECI.

TIPO DE CLICK	BREVE DESCRIPCIÓN	VENTAJA PARA ECI	VENTAJA PARA EL CLIENTE
<i>Click and collect</i>	El cliente puede hacer la reserva y la compra del producto elegido de manera <i>online</i> y recogerlo en la tienda	Ofrecer un servicio de <i>convenience</i> al cliente	El cliente no tiene que esperar la recepción del producto ni esperar en tienda a pagarlo: solo tiene que recogerlo directamente
<i>Click and car</i>	El cliente puede hacer su compra de alimentación <i>online</i> y recogerla en el <i>parking</i> directamente desde su coche	Diferenciarse de la competencia ofreciendo un servicio todavía más cómodo para el cliente	Facilita mucho al cliente la recogida de su compra de alimentación
<i>Click and express</i>	El cliente realiza su compra <i>online</i> y lo recibe en su casa en dos horas	Este servicio ha sido revolucionario y le da una gran ventaja competitiva a ECI	La inmediatez entre el momento que realiza la compra y el momento que la recibe

Fuente: Elaboración propia (2017).

5.5. Recursos humanos

Todos estos cambios no tendrían éxito sin la colaboración absoluta del departamento de **recursos humanos**; aquí está la llave para una completa y óptima transformación digital. No se trata de tener departamentos digitales, se trata de tener cultura digital en toda la organización.

Al principio tiene que haber un departamento digital muy fuerte y potente que enseñe el camino y que enseñe las ventajas de la digitalización. Más adelante, como el aceite, este departamento debe impregnar a toda la organización.

Es clave la ayuda del consejo de administración para poder romper con los silos en la empresa. Tienen que darle a este departamento digital el poder para hacerlo y enseñar a la compañía la hoja de ruta. A largo plazo, el departamento digital desaparecerá como tal porque toda la compañía entenderá el nuevo modelo de empresa. Innovar no tiene que ser exclusivo *online*, tiene que hacerlo toda la empresa y todos los departamentos.

Para este proceso omnicanal, en el que el cliente tiene que tener la misma experiencia a lo largo de todos los canales (*on* y *off*) y estos estar sincronizados, ECI necesita de recursos humanos: formación en el conocimiento digital y sus consecuencias, encontrar talento y una prescripción multi- omni canal en todo el personal.

Antes de hablar del siguiente punto, Tecnología Informática (IT), creemos importante señalar un aspecto importante del mundo de la distribución. Es lo que los ingleses llaman *top of mind*²⁵. Las personas tienen como referencia cinco o seis páginas de consulta *online*: su banco, su página de compra, su consulta del tiempo, etc., y para estar en el *top of mind* del cliente en su proceso de compra, hay que tener cuatro elementos perfectamente implementados. Estos son lo que los ingleses llaman:

1. *Price*²⁶.
2. *Great assortment*²⁷.
3. *Easy to ship*²⁸.
4. *Omnichannel*²⁹.

²⁵ La marca o producto que surge primero en la mente del consumidor al pensar en una industria en específico.

²⁶ Precio.

²⁷ Gran surtido.

²⁸ Rapidez en la entrega.

²⁹ Omnicanalidad.

Como dice Javier Puebla, consejero delegado y fundador del portal de empleo B2B, Talentoo: "es indudable que la transformación digital afecta al sector de recursos humanos. Cada vez más, las organizaciones se han puesto como preferencia en sus planes avanzar en ella y este departamento debe ser una parte clave, ya que la digitalización está revolucionando todos los ámbitos de nuestras vidas, a nivel personal y profesional". Puebla indica que "los procesos de selección han cambiado mucho en las dos últimas décadas, por lo que es lógico apostar por la flexibilidad a la hora de asumir cambios en la organización, y una de estas vías es recurrir a portales de empleo, empresas de selección o *headhunters*³⁰" (Javier Puebla, 2017).

También según Marc Altimiras, director de ventas de Cornerstone en el Sur de Europa, firma especializada en el desarrollo de software en la nube para la gestión de capital humano, revela que "al final, la transformación digital va de personas y de situarlas en el centro de la gestión de plantillas. Por lo tanto, gracias a las nuevas herramientas digitales, el departamento de recursos humanos ha dejado de desempeñar un papel secundario dentro de la compañía para convertirse en una de las claves a la hora de lograr los objetivos de negocio" (Marc Altimiras, 2017).

³⁰ Caza talentos.

5.6. Tecnología Informática (IT)

Dentro de la transformación digital la tecnología juega un papel fundamental. Influye en todas las áreas ya comentadas hasta el momento. Las empresas españolas, como ECI, tienen en sus departamentos de IT un gran conocimiento del sistema *legacy*³¹, pero tienen poco conocimiento de la tecnología asociada al negocio más comercial y no son capaces de adaptarse con rapidez a los cambios que necesitan las compañías. Por este motivo según anunció Dimas Gimeno, actual Presidente de El Corte Inglés: “la inversión en nuevas tecnologías e innovación será importante aunque la compañía ya dispone de un notable conocimiento de estas áreas”. Dentro de su grupo, su filial informática El Corte Inglés facturó en 2016, 31 millones de euros y ya está ofreciendo servicios de consultoría en transformación digital y competitividad en este entorno.

Las tecnologías actuales van muy rápido y son disruptivas, difíciles de entender por los IT tradicionales y además son tecnologías complejas de integrar en los sistemas corporativos. En España sería necesario que en las carreras universitarias hubiera un componente mayor de tecnología que facilitara una mejor preparación a las personas para tomar en el futuro decisiones de negocio.

Según Ricardo Goizueta, Director General de *e-commerce* de El Corte Inglés: “las empresas grandes, incluyendo ECI, tienen mucho que aprender en su modelo de negocio de las *start-ups*³², que se crean desde la experiencia del cliente, no tienen legados de infraestructuras y procesos y no se mueven a una velocidad de 60 minutos por hora. Creo que todas las empresas deberían tener una unidad digital que acompañe al negocio de una manera transversal y esto no está pasando en las empresas españolas.” (Ricardo Goizueta, 2018).

³¹ Sistema informático (equipos informáticos o aplicaciones) que ha quedado anticuado pero que sigue siendo utilizado por el usuario.

³² Empresas emergentes de tiendas *online* apoyadas en la tecnología.

5.7. Digitalización de las tiendas físicas

La tecnología en las tiendas va a llevar a ECI a ganar en percepción de modernidad, mejorar su imagen de marca y favorecer la experiencia de compra.

Las áreas de Digital, Clientes Data y Ventas van a participar muy activamente y serán posiblemente en el futuro a medio plazo, las que más influyan en mover la aguja de venta, personalizando constantemente la relación comercial con los clientes.

Amazon ha sido pionero en el mundo del uso de la información del cliente y de la tecnología para mejorar la experiencia de compra del cliente dirigiéndolos a los productos que tienen más posibilidades de compra. El reto para ECI debe ser adaptar esto al entorno de la tienda y aprovechar el desarrollo omnicanal.

Para desarrollar este nuevo proyecto de digitalización, ECI debe poner al cliente en el centro del negocio y actuar en varias direcciones:

- Facilitar la compra (*auto check-in*³³ pago por el móvil).
- Utilización de la tecnología para que ECI ayude a sus vendedores en su formación y en la interacción con sus clientes. (iPads, localizar productos *out of stock*³⁴ y enviarlos al domicilio del cliente, acceso con el móvil al inventario de la organización...).
- Mejorar las experiencias comerciales apoyadas en la tecnología. Hay y aparecerán muchos elementos importantes en el proceso de compra como: *assortment extended*³⁵, códigos de barras para información suplementaria y mesas táctiles de moda con *looks* completos.

ECI conocerá ubicaciones de clientes dentro del punto de venta y personalizará sus ofertas en base a la localización. La tecnología transformará algunas de las formas de comprar de los consumidores. En definitiva, la tienda del futuro no sólo será una tienda, sino que también será una experiencia.

En la actualidad se están desarrollando diferentes implantaciones para digitalizar las tiendas (*Anexo I*) como:

³³ El cliente hace él mismo el proceso de pago.

³⁴ Fuera de *stock*. Agotado.

³⁵ Surtido extendido. Vender un producto sin la necesidad de tener el producto en *stock*.

- Dotar a todos los centros de *wifi* abierto.
- Implantar un sistema de mapas de calor, que permita conocer las zonas más visitadas y las menos populares, pudiendo analizar las trayectorias de los clientes dentro de la tienda.
- Etiquetado electrónico de los productos que permita, a través de un canal interactivo, sincronizar cambios de precio en tiempo real, garantizando la sincronización de tienda y *web*.
- Posibilitar al cliente el pago a través de sus dispositivos móviles.
- Implementar los centros con catálogos digitales, consiguiendo evitar las limitaciones de exposición.

Dimas Gimeno ha defendido que “la distribución del siglo XXI es para los audaces, visionarios e innovadores”, y ha dicho que su futuro “pasa por aceptar que es necesario acometer su transformación digital, por incorporar profesionales capacitados para el uso de la tecnología y por la digitalización de las tiendas. La empresa que se quede al margen de esa evolución tendrá dificultades de futuro" (Dimas Gimeno, 2017).

5.8.Movilidad

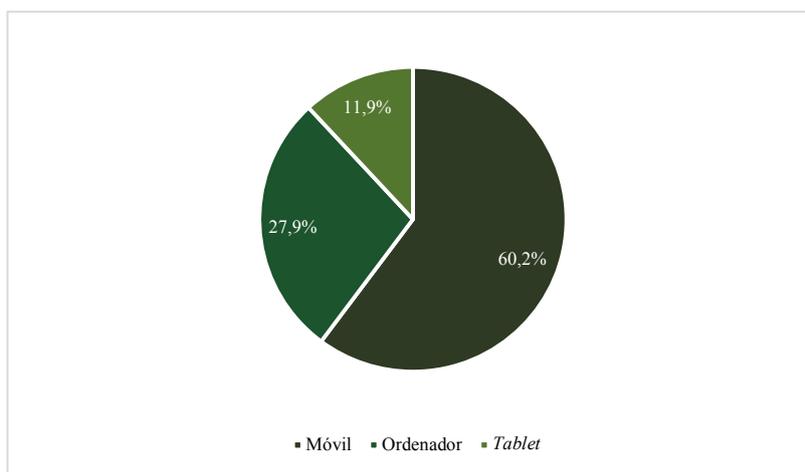
En España 9 de cada 10 usuarios aseguran que utilizan el móvil en alguna ocasión durante el proceso de compra:

- Para buscar información sobre los productos: el 80%.
- Para comparar precios: el 78%.
- Para buscar opiniones de otros usuarios: el 72%.

Actualmente, el 60% del tráfico de ECI es móvil. El consumidor está siempre conectado y exige que marcas como ECI estén siempre disponibles. ECI tiene un diseño *web responsive*³⁶ y el cliente entra en ella en distintos momentos y desde múltiples dispositivos.

En los siguientes gráficos (*Gráfico VII.* y *Gráfico VIII.*) exponemos la media del tráfico por dispositivos de 2017 según visitas y conversión. Podemos ver que el mayor número de visitas se hace a través de dispositivo móvil (60,2%) pero que, en cambio, el móvil tiene el menor porcentaje de conversión (0,2%): de cada cien personas que entran a navegar con el móvil, solo dos convierten su navegación en compra. El alto porcentaje del móvil en cuanto a visitas representa que éste es el canal más cómodo para consultar la información, pero posiblemente no el mejor para comprar como hemos visto.

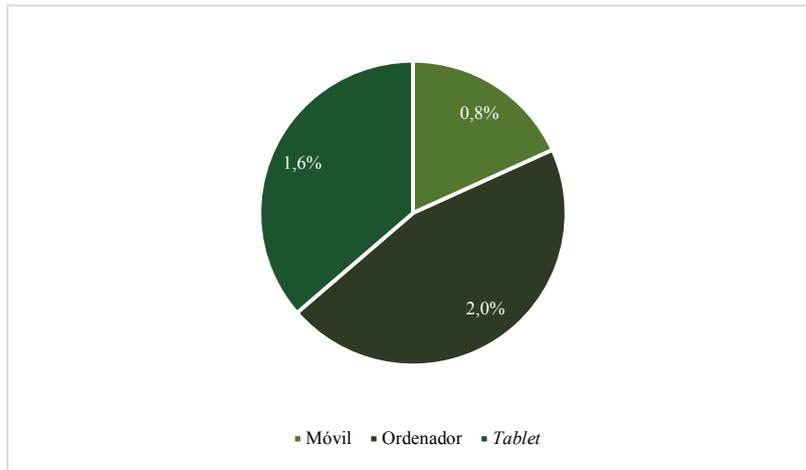
Gráfico VII. Tráfico por dispositivos según visitas. Año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

³⁶ Técnica de diseño *web* que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos.

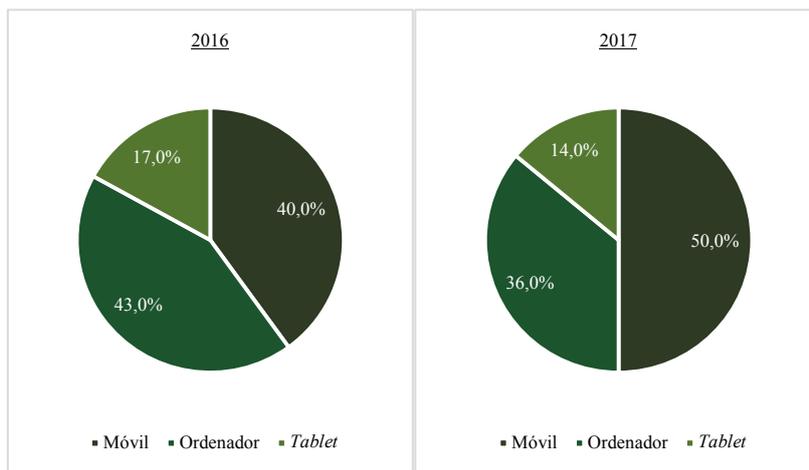
Gráfico VIII. Tráfico por dispositivos según conversión. Año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

Siguiendo con el tráfico por dispositivos, a continuación mostramos (*Gráfico IX.*) la evolución en el porcentaje de pedidos mensuales en ECI de los años 2016 y 2017. Podemos ver cómo en 2016 el ordenador fue el dispositivo más amigable a la hora de comprar (con un porcentaje de pedidos mensuales del 43%) y cómo el porcentaje de pedidos mensuales realizados con el ordenador descendió del 43% en 2016 al 36% en 2017. En cambio, en 2017 el móvil fue el dispositivo más utilizado para realizar pedidos: el porcentaje de pedidos mensuales ascendió del 40% en 2016 al 50% en 2017.

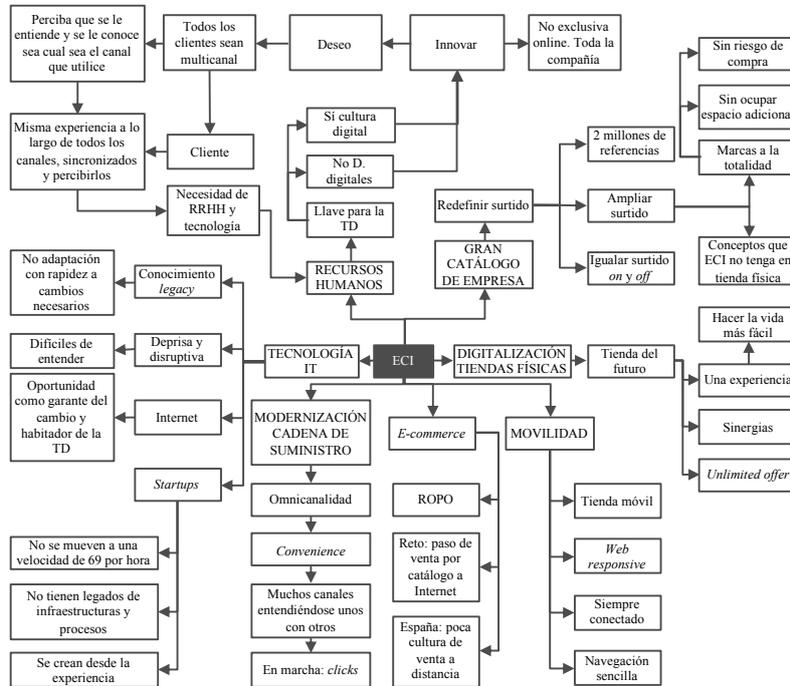
Gráfico IX. Evolución del tráfico por dispositivo según número de pedidos. Años 2016-2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

A continuación mostramos un mapa mental que resume este apartado cinco: pasos para un óptima transformación digital.

Mapa mental I. Pasos para una óptima transformación digital.



Fuente: Elaboración propia.

6. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CLIENTES

La transformación digital de ECI tiene como estrategia situar al cliente como centro máximo de la compañía. Sus decisiones operativas y de negocio serán tomadas en torno a él.

En este sentido, se crea un nuevo departamento de clientes para garantizar que la figura del cliente forme parte de las decisiones de ECI. El departamento de clientes va a trabajar con orientación hacia los grandes objetivos de ECI potenciando su propuesta de valor: incrementando las ventas, bajando los costes y elevando el nivel de satisfacción de sus clientes. Para ello, han puesto en marcha las últimas tecnologías y unos nuevos modelos de negocio que les van a permitir exprimir al máximo el conocimiento de sus clientes y generar valor. Para desarrollar esta estrategia de clientes, es imprescindible contar con la tecnología adecuada para almacenar y procesar una información de calidad y trabajar sobre el conocimiento del comportamiento de los clientes, además de poner en marcha en el área de clientes una herramienta informática *salesforce*³⁷, donde convergerán todos los *inputs*³⁸ comerciales de un mismo cliente y facilitará que su *Customer Experience*³⁹(XC) tenga cada vez mayor grado de satisfacción.

6.1. Objetivos del departamento clientes

- Obtener una visión única de los clientes.
- Garantizar que la dimensión cliente se convierte en un activo estratégico al servicio de las diferentes unidades de negocio.
- Detección y desarrollo de oportunidades comerciales a partir de la inteligencia comercial de los clientes de ECI.
- Desarrollo de un modelo que permita gestionar la vinculación de los clientes de ECI a lo largo del ciclo de relación: captación, desarrollo, fidelización y recuperación.
- Dotar de información a las diferentes unidades del grupo, permitiendo elevar el conocimiento que se tiene de los clientes y así ayudar a tomar mejores decisiones.

³⁷ Herramienta *online* que sigue la filosofía CRM y ayuda en la gestión de las relaciones con los clientes.

³⁸ Conjunto de datos que se introducen en un sistema o programa informático.

³⁹ La experiencia del cliente.

6.2. Necesidades del departamento de clientes

El éxito de este departamento dependerá de su capacidad para garantizar los siguientes puntos:

- Ser capaz de identificar a los clientes en todas sus interacciones.
- Obtener y almacenar la información necesaria de los clientes para realizar los análisis objeto del departamento en cuestión.
- Enriquecer los registros que tiene ECI de sus clientes en cantidad y calidad.
- Tener los medios técnicos para almacenar y explotar esta información.
- Estar dotado del personal adecuado para que realice las tareas clave en este departamento.
- Resolver el tema de la lista *Robinson*⁴⁰ incrementando la base actual de clientes.

En una primera fase el departamento de clientes se deberá concentrar en registrar y analizar toda la información de sus clientes: perfil sociodemográfico, comportamiento de compra multicanal (gasto, categorías, relación con las marcas), comportamiento geográfico (gasto en tiendas), etc.

Las unidades funcionales de ECI tendrán como objetivo obtener una visión completa de sus clientes, filtrada, categorizada y relacionada, según sus intereses completos.

Cualquier unidad de ECI tendrá acceso y será capaz de entender y conocer a sus clientes. Se detectarán las motivaciones que llevan a un cliente a elegir un artículo en lugar de otro.

Una vez pasada esta etapa, el departamento de clientes será capaz de dar inteligencia a las diferentes unidades de negocio: tiendas, compras, marketing, etc.

Por tanto, una vez están establecidas las bases del departamento se puede pasar a la segunda etapa. El conocimiento de los clientes de ECI cada vez es más preciso y ahora se pueden centrar en trabajar con las unidades de negocio para resolver las necesidades de venta.

El departamento de clientes trabajará con las distintas divisiones para activar la oferta en los canales directos, optimizando sus funciones y siguiendo sus resultados. Se definirá el mercado y se cuantificará su valor.

⁴⁰ Servicio que permite reducir la cantidad de publicidad no deseada que reciben los usuarios siempre desde el punto de partida del nombre de éste.

El departamento creará un mercado dinámico más eficiente, agrupando segmentos y subsegmentos de acuerdo con su compra. Se generará un intercambio de *feedback*⁴¹ sobre posibles ajustes en sus variables. El departamento de clientes activará la comunicación y las ofertas en los diferentes canales para clientes seleccionados.

Se crearán dinámicas comerciales sacando el máximo partido a la base de datos, segmentando el público objetivo de cada acción y aprendiendo de los resultados para seguir mejorando. Es una escalera ascendente de conocimiento de los clientes capaz de reflejar las inquietudes de las diferentes unidades de negocio. El fin último de ECI será crear respuestas de valor basadas en el conocimiento adquirido y ofrecer un contexto mejor en la relación con sus clientes.

Una vez definidas y puestas en marcha las diferentes necesidades operativas, el departamento de clientes dará un paso para evolucionar y sofisticar el modelo de relación y conocimiento de los clientes dando conocimiento a través de un cuadro de mando a las unidades de negocio. Con este modelo de mercado testado y avanzado se irá involucrando a las marcas internas en esta nueva estrategia de marketing relacional. ECI puede reforzar la imagen de sus marcas y a la vez generar ventas internas.

⁴¹ La respuesta, el ida y vuelta comunicativo que se produce naturalmente en el proceso comunicacional.

6.3. Marketing relacional versus marketing transaccional

Como ya hemos comentado, el cambio en el modelo de consumo ha hecho que la dirección de ECI se plantee analizar más detalladamente los nuevos comportamientos de sus clientes y por ello ha puesto en marcha una estrategia orientada a largo plazo donde el cliente es el centro de su negocio. Se trata de pasar poco a poco de un marketing transaccional a un marketing relacional. Las NTIC⁴², y las posibilidades que brinda Internet van a permitir transformar radicalmente la forma en la que las empresas se relacionan con sus consumidores, haciéndolas más relevantes. Este enfoque relacional ofrecerá una estrategia de diferenciación ya que, dadas las características de esta empresa, el trato con el cliente es fundamental en su modelo de negocio y difícilmente imitable por la competencia.

El marketing ha evolucionado de tener un enfoque transaccional a uno relacional. Antes, cuando el marketing de las empresas tenía un enfoque transaccional, se daba muy poca importancia al cliente ya que se creía que tanto el cliente como el proveedor carecían de memoria y que el proceso de vender un producto siempre empezaba de cero. Se manejaba el conocido **barril sin fondo**, donde lo único importante era que los clientes entraran, sin preocuparnos que no hubiera una base que retuviera su salida. Se trataba a cada cliente como un desconocido o persona anónima por lo que a lo mejor una empresa podía estar atendiendo y vendiendo sus productos o servicios a las mismas personas durante todo el año sin apenas ser consciente de ello. Se creía que era más fácil y económico atraer a nuevos clientes que retener a sus clientes reales y fidelizarlos, y se decía que el perder un cliente no suponía un gran problema ya que solo había que ir al mercado donde había muchísimos posibles clientes a los que no sería difícil captar. En cuanto al acto de la venta, se consideraba que cada venta debía ser rentable por sí sola.

El **marketing transaccional** consistía en que las empresas lanzaban sus productos al mercado, sin saber lo que necesitaban o querían los clientes en ese momento y mucho menos a largo y medio plazo, y éstos los compraban. La empresa y el cliente eran totalmente diferentes, auténticos desconocidos. La empresa habla, lanza productos o servicios y el cliente se limita a escuchar y consumir. Los productos eran estandarizados,

⁴² Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. La evolución de las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación).

muy poco diferenciados y los mensajes publicitarios eran masivos, indiscriminados, dirigidos a todo el mundo por igual.

El mercado, el mundo de la distribución, los productos e incluso los medios y soportes de información evolucionan a un ritmo trepidante, y esto ha hecho que el perfil del consumidor también evolucione hacia un consumidor más exigente y selectivo. Por lo tanto, las empresas también tienen que evolucionar en la relación con sus clientes, generar un valor añadido que las diferencie de sus competidores y crear unos vínculos para mantenerlos como clientes en el tiempo.

A continuación mostramos un cuadro con las principales diferencias entre marketing transaccional y marketing relacional (*Cuadro II*).

Cuadro II. Marketing transaccional vs marketing relacional.

	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Orientación	Al producto	Al cliente y a la relación con él
Eje principal	El producto, el vendedor	El cliente y sus necesidades
Trato al cliente	De manera puntual en el momento de la venta	Contacto continuo focalizado en dar un buen servicio al cliente
Comunicación	Unilateral del vendedor al cliente	Bilateral de mutua interrelación
Perspectivas	A corto plazo	A medio y sobre todo a largo plazo
Seguimiento post venta	Nulo	Continuo hasta garantizarse la satisfacción del cliente
Resultados	Venta puntual y volumen de venta	Vinculación emocional (confianza) e incremento en ventas

Fuente: Elaboración propia.

Aunque a veces el *Customer Relationship Management*⁴³ (en adelante “CRM”) se emplea como sinónimo de marketing relacional, hemos preferido separarlo y diferenciarlo.

El CRM es “un modelo de negocio que tiene como objetivo establecer relaciones con clientes de forma individual para luego utilizar las informaciones recogidas para tratar a los clientes diferentes de manera diferente” (Doctor Guillermo Nova Castillo, 2005).

Previamente, para poder desarrollar correctamente su programa CRM, ECI ha llevado una correcta segmentación de sus clientes según los objetivos de ventas definidos. Dicha segmentación ha sido una autosegmentación: ECI ha preguntado y pedido a los clientes,

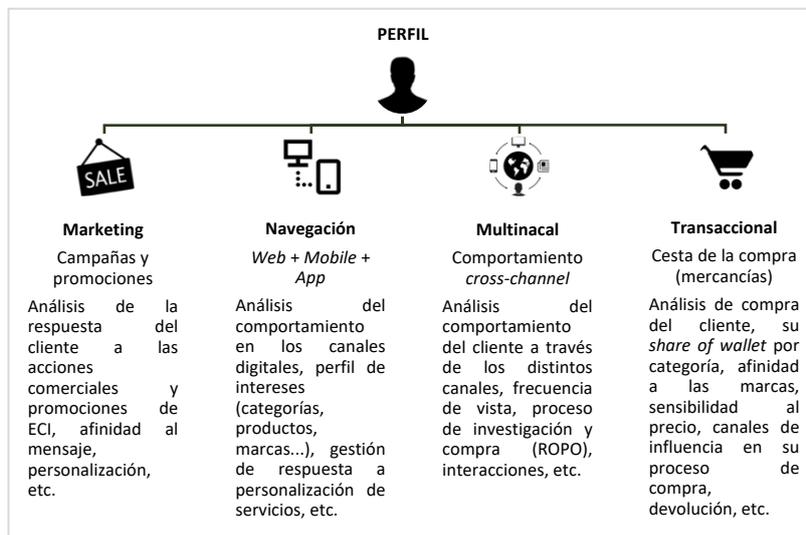
⁴³ Gestión de relaciones con los clientes.

a través de *newsletter*⁴⁴, que les indicaran en qué áreas están interesados y si querían ser informados de los lanzamientos, promociones, ofertas, etc. en cada área de interés.

Teniendo en cuenta la cantidad de competencia *on* y *off* que hay en el mercado, ECI tiene que ser más preciso. Ante este escenario, la diferenciación en la oferta es clave, y el trato y el conocimiento de los gustos de los clientes se convierten en fundamentales.

ECI, para desarrollar un plan de marketing relacional completo y lo más certero posible, analiza los diferentes comportamientos y respuestas que el cliente ha tenido en cada uno de los momentos que ha entrado en contacto con la empresa (*Figura II*).

Figura II. Perfil marketing relacional.



Fuente: Elaboración propia.

No podríamos terminar este apartado sin hacer referencia a Philip Kotler, el padre del marketing moderno, y de cómo a lo largo de los años ha ido cambiando su punto de vista acerca de lo que realmente significa el marketing. En la versión 4.0, la última, Kotler dice: “tradicionalmente, el marketing estaba orientado a que la comunicación fuera clave, una comunicación unidireccional, etiquetada simplemente como marketing tradicional. Pero hoy la conectividad y la tecnología han alterado la forma en que nos acercamos al marketing” (Philip Kotler, 2016). En resumen, el mensaje fundamental del libro es que toda compañía que quiera sobrevivir ha de recurrir a estas nuevas herramientas sociales y digitales para optimizar su gestión de negocios. “No estamos abandonando el marketing tradicional, estamos mezclando lo tradicional y lo digital” (Philip Kotler, 2016).

⁴⁴ Publicación digital que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral).

6.4. CRM⁴⁵ en ECI

El CRM es beneficioso para la empresa por diferentes causas, tener digitalizada la información con datos actualizados, con accesibilidad al personal va a permitir generar importantes beneficios; la satisfacción del cliente, su fidelización, aumento de ventas, disminución en costes de servicios y campañas de marketing con solo algunos de los beneficios de tener implantado un buen CRM. Esto hace que el CRM haya tenido tanto éxito entre los directivos de las compañías y que haya sido implantado en muchas de ellas.

ECI se dio cuenta hace mucho tiempo de la importancia que supondría el desarrollo de un programa CRM en su organización. Especialmente siendo una empresa que ha puesto la atención al cliente como bandera inquebrantable en su modelo de negocio.

ECI sabe que no puede poner un proyecto CRM sin tener definida una estrategia previa en cuanto a la relación con sus clientes y los productos y servicios que ECI iba a ofrecer a sus clientes.

Es por eso por lo que ECI ha redefinido la estructura del departamento de clientes y ha tenido como hoja de ruta en esta nueva aventura contratar a los perfiles adecuados para liderar dicho cambio.

ECI también tenía claro que debía alimentar las bases de datos para luego explotarlas, orientar a la empresa y a sus empleados hacia el cliente y elegir el camino del que ya hemos hablado en el punto anterior: desarrollar un marketing relacional en lugar de un marketing transaccional.

Asimismo, ECI incorpora la tecnología adecuada (ya hemos hablado antes de la herramienta *salesforce*⁴⁶ y profundizaremos en ella más adelante), e hizo y está haciendo una incorporación progresiva de los más punteros avances en digitalización.

⁴⁵ *Customer Relationship Management*. Gestión de relaciones con los clientes.

⁴⁶ Herramienta *online* que sigue la filosofía CRM y ayuda en la gestión de las relaciones con los clientes.

Acepciones del CRM

De acuerdo con George Day, en su día profesor de marketing en la universidad de Wharton, “existen tres aproximaciones o maneras de entender el CRM. Las conclusiones que resultan de cada aproximación o manera resultan diferentes en gran medida.” (George Day, 2003).

El primer paso es la **orientación al mercado**. Aquí, el CRM es el pilar fundamental en la estrategia a seguir por la compañía. Ésta trata del desarrollo de un servicio de valor añadido al cliente, dándole la más alta calidad en atención y respuesta a sus necesidades. Esto quiere decir que las empresas giran su mirada hacia el servicio personalizado y la oferta que se les ha demandado, dejando en segundo lugar la orientación al producto. Aquí toma prioridad el cliente considerándolo lo más rentable para la compañía y también a sus potenciales clientes.

A continuación, la estrategia se centra en el **proceso**, mejorando los procesos internos, y así implementar y mejorar la información obtenida de sus clientes reduciendo así costes innecesarios en servicios, dado que la oferta será más certera. Aquí la función del CRM es dar un servicio a la estrategia diseñada y subordinarse a ella para que sea más efectiva, la tecnología va a facilitar y perfeccionar la venta, el seguimiento y la fidelización del cliente.

Estos resultados no son inmediatos, requieren una implantación del CRM adecuada, lo que implica dedicar más horas de trabajo y más recursos. La dirección debe tener claro que los resultados serán a medio y largo plazo. El tiempo dedicado por los empleados en registrar en el CRM todos los datos y contactos comerciales que ha hecho durante el día, obliga a cumplimentar largos formularios con detalles sobre cada cliente y sus transacciones realizadas. En este caso, el objetivo de este proceso es mejorar el rendimiento interno y no tanto la satisfacción del cliente.

Por último, el CRM se puede utilizar como **acción defensiva**. Son programas de fidelización a través de puntos, descuentos o regalos. Esta estrategia se diseña para competir directamente con otros ofertantes. Es una aproximación que mantiene una estrategia comercial frente a los competidores pero que no ofrece nuevas ventajas competitivas.

En definitiva, podemos concluir que el CRM es un método con tres acepciones diferentes y que convergen entre sí. (George Day, 2003).

Ventajas de un programa CRM

- Saber más de los clientes permite la personalización del trato: identificar y saber más de los clientes, poder personalizar de manera precisa, centralizar la información, dar acceso a los empleados a dicha información, tener un perfil activo de clientes y tener conocimiento de la dirección en la que van las ventas y el marketing.
- Mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes, incrementar el volumen de clientes satisfechos, bajar los costes en promoción y captación de clientes. El marketing viral toma fuerza, se crea una sólida comunidad clientelar.
- Incremento en las ventas, venta adicional, venta cruzada.
- Optimización de los costes de servicio. Los departamentos de atención al cliente reducen los costes. La rotación de empleados supone un menor coste para la empresa.

6.5. Business Intelligence ⁴⁷(BI) en ECI

A lo largo de todo este trabajo sobre la transformación digital de El Corte Inglés hemos visto como la figura del cliente cada vez toma más fuerza y se convierte en el centro neurálgico de todas las decisiones de la compañía. Dicho cambio hace imperiosa la necesidad de contar con la máxima información posible de sus consumidores. Esta información y su tratamiento requieren la puesta en marcha de nuevos procesos para la adquisición de datos, su almacenamiento y gestión, así como su análisis y explotación.

Toda la información obtenida, siguiendo los cauces y normativas vigentes, en pro de la satisfacción del cliente, una adecuada utilización de dicha información y su puesta en valor para la compañía.

Fuentes de datos

La base de datos de la que dispondrá el departamento de clientes de ECI se nutre de diferentes fuentes:

- Datos de clientes con Tarjeta de Compra de ECI (TECI) y de la financiera.
- Datos de clientes que no tienen TECI pero que realizan una Financiación FPP⁴⁸.
- Clientes que realizan un registro digital para identificarse y comprar en las distintas *webs* del grupo (actualmente ECI, Hipercor, Bricor, Sfera, Primeriti y La Tienda en Casa).
- Solicitudes de catálogo o de *newsletter*⁴⁹ desde la *web* que se almacenan en un sistema llamado Preregistro.
- Registro de clientes que trabajan con la correduría de seguros ECI, con viajes ECI, con Óptica 2000, con Motortown, etc.
- Información transaccional del cliente: compras por los diferentes canales, financiación, etc.
- Información de comportamiento: navegación *web*, visitas a centro *wifi*, expedientes.

⁴⁷ Toda aquella información estratégica y analítica que una empresa analiza, predice y monitorea para facilitar la toma de decisiones.

⁴⁸ Fórmula Personal de Pago.

⁴⁹ Publicación digital que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral).

Almacén y gestión de datos. La datificación

La digitalización de datos del cliente es el uso de las tecnologías digitales para mejorar el desempeño de un negocio. Dentro de dichas tecnologías, la datificación es el proceso de registro, mediante datos, de los fenómenos relacionados con el negocio. En el ámbito de la distribución se pueden registrar datos acerca de: los clientes, la mercancía, los empleados, el mobiliario, etc. De estos, los datos del comportamiento de los clientes son una pieza fundamental para cualquier departamento de marketing. Así, mediante el proceso de análisis de datos correspondiente, los datos del comportamiento de los consumidores permiten vincular a las firmas con sus clientes.

Diferentes tipos de análisis de datos

Los datos no son recopilados para ser analizados de una única manera. Los diferentes tipos de análisis determinan la naturaleza de los datos y su manera de ser recopilados. Dichas técnicas de análisis pueden clasificarse en:

- Analítica descriptiva, que permite descubrir la naturaleza de los fenómenos estudiados.
- Analítica predictiva, que busca descubrir las características particulares de fenómenos que aún no han ocurrido y que podrían ocurrir.
- Analítica prescriptiva, que busca hacer recomendaciones acerca de la manera de dirigir determinadas actividades del negocio, con miras a optimizar el desempeño de su ejecución.

En general, las diferentes técnicas de análisis requieren diferentes tipos de datos, que posiblemente provengan de distintas fuentes y que hayan sido recopilados mediante diferentes mecanismos.

Los **clientes omnicanalidad** interactúan con la empresa a través de diferentes canales y esto debe ser una prioridad para los técnicos del departamento de datos, siendo imperante no solo almacenar los datos de los clientes sino cruzarlos entre sí y crear una identificación única e individual de cada cliente. La inclusión de estos requisitos que hemos citado anteriormente conlleva restricciones técnicas que afectan a varios actores dentro de la empresa. La información no es un registro intrínseco de un determinado

fenómeno sino que requiere un proceso de interferencias más avanzado. Finalmente, el acceso a esta información debe tener propuestas de restricción que harán lo técnico de las TIC⁵⁰ tradicionales; esto requiere la capacidad de anonimizar los datos del cliente con miras a ocultar la información sensible sin eliminar el acceso de la información explotable por la mayor cantidad de personal especializado que sea posible para la firma.

Diferentes roles de explotación de la información

La conjunción de los tipos de análisis, las características del almacenamiento de datos y las capacidades de identificación de los clientes plantean la necesidad de organizar un grupo de personas que se ocupen de la explotación de dicha información según el rol que desempeñe cada uno dentro del sistema. Los tipos de roles se pueden establecer a través de los siguientes niveles:

- Nivel 1: consumidores de informes y cuadros de mando. Se trata del grupo más nutrido de usuarios de los datos de marketing, quienes reciben de manera periódica un conjunto de informes y gráficos predeterminados o publicados por miembros del grupo siguiente. Son ejemplos de estos usuarios el personal encargado de realizar funciones directivas de una determinada jerarquía. Por lo general, estos usuarios solo requieren capacidad de acceso a la información a ser consumida, por lo que suelen satisfacerse dichas necesidades mediante aplicaciones informáticas de inteligencia de negocio convencionales.
- Nivel 2: analistas de negocio. Se trata de usuarios capaces de definir informes para otros usuarios del nivel anterior, y que desempeñan análisis basados en consultas ad hoc. Ejemplos de estos son los usuarios avanzados, planificadores y analistas verticales de negocio, entre otros.
- Nivel 3: científicos e ingenieros de datos. Éstos se encargan del diseño, la implantación y la puesta a punto de productos basados en datos. Adicionalmente, pueden dar soporte a los analistas de negocio, en cuanto a técnicas especiales para el análisis de datos.

⁵⁰ Tecnología de la Información y la Comunicación. Todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos.

- Nivel 4: agentes inteligentes. No se trata de personas, sino más bien, de sistemas inteligentes implementados por los usuarios del nivel anterior, que se ponen en producción con el fin de automatizar una tarea que no puede realizar un humano de manera eficiente. Un ejemplo típico de este nivel son las recomendaciones de producto en línea o los generadores de creatividades dinámicas.

La importancia del establecimiento de niveles de explotación, no sólo sirve para la identificación de los puestos de trabajo y sus características sino que además, permite la estructuración de los grupos de usuarios involucrados en dicha explotación. Así, la división existente entre los usuarios de los niveles 1 y 2, y los usuarios de los niveles superiores, establece dos tipos claros de perfiles: los concedores de las dinámicas de negocio versus los más inclinados hacia el desarrollo tecnológico.

Esta división suele verse reflejada también a nivel organizativo, estableciendo fronteras entre los departamentos de negocio básicamente consumidores de información y el grupo de tecnología de marketing, que se encuentra más orientado a la producción de información o de herramientas para su consumo.

Bases de datos- Nuevo reglamento

En este apartado vamos a hablar de cómo afecta al tratamiento de la información de clientes el nuevo reglamento general de protección de datos que entra en vigor el próximo 25 de mayo de 2018, conocido como GDPR (*General Data Protection Regulation*). La nueva normativa habla de que las empresas tienen que:

- Obtener el consentimiento de los clientes de forma libre, específica, informada y claramente inequívoca. Además, tienen que mantener evidencia de dicha obtención.
- Atender debidamente los derechos de los interesados, tanto los actuales como los nuevos incorporados por el reglamento.
- El tratamiento de los datos tiene que hacerse con las debidas medidas de control y de seguridad, en base a las finalidades predefinidas y a la evaluación del análisis de riesgos.
- Formar y concienciar sobre protección de datos a sus empleados.

Hasta ahora y en general las empresas obtenían los datos sin recogida del consentimiento apropiado, trataban los datos sin las debidas medidas de control y de seguridad, había una falta de concienciación del personal sobre las consecuencias derivadas de los derechos fundamentales de los clientes.

ECI ha implantado un sistema para obtener los datos con el consentimiento explícito de los clientes y así cumplir con el nuevo reglamento. Ha implantado medidas de seguridad de información y está tratando de una forma unificada la información de todos sus canales y empresas del grupo. Actualmente, se está pidiendo el consentimiento expreso por medio de las TPV⁵¹ de las tiendas físicas, por medio de Internet y a través de los *call centers*⁵².

Las sanciones económicas a las que están expuestas las empresas en casos muy graves pueden llegar a una cuantía equivalente al 4% del volumen global de negocio anual.

⁵¹ Terminales Punto de Venta. La tecnología o sistema informático que permite gestionar todo el proceso de venta (los *tickets*, las facturas, las ventas, etc.).

⁵² Centro de recepción de llamadas.

6.6. Customer Experience⁵³ (XC)

Customer Experience (XC) es el esfuerzo de una empresa por garantizar la satisfacción de sus clientes. Es decir, minimizar el abandono de los clientes, positivizar la consideración en los momentos de compra e incluso mejorar e incrementar la recomendación a terceros.

La satisfacción de los clientes de ECI se compone de la acumulación de experiencias positivas con la empresa. ECI, al igual que la mayoría de empresas, está estructurada de manera funcional, por lo que las experiencias de sus clientes, que son transversales por naturaleza, y que son cada vez más complejas, se ven penalizadas en el caso de que el cliente tenga una mala experiencia puntual y esto revierta en el resto de canales debido a una interacción insatisfactoria. Esto no solo se traduce en una pérdida de oportunidades de negocio clara, sino que también genera un riesgo continuo de pérdida de clientes.

La satisfacción de un cliente es una tarea compleja de cuantificar, aunque lo que sí se puede medir es la difusión de ese conocimiento. ECI, al igual que muchas compañías, utiliza un indicador de uso muy extendido: el NPS⁵⁴, que mide la propensión de un cliente a recomendar los productos y servicios de ECI a un tercero.

Para garantizar una implantación de éxito en la experiencia positiva de sus clientes, ECI apuesta por construir un mapa priorizado de iniciativas que generen ganancias claras e inmediatas, consiguiendo financiación a medio plazo y posibilitando la construcción de un departamento de clientes sólido a largo plazo, mientras consigue el apoyo y la involucración de directivos y empleados por igual.

El objetivo último de ECI es hacer de los clientes el centro de su empresa, lo que significa que todas las decisiones se toman desde el cliente hacia atrás y no al revés.

⁵³ La experiencia del cliente.

⁵⁴ *Net Promoter Score*. Índice para medir la satisfacción de un cliente y su lealtad hacia una marca concreta.

Importancia de considerar la experiencia del cliente dentro de la empresa

En primer lugar, la estructura de las empresas no estaba pensada para cubrir la experiencia de sus clientes. Las empresas están organizadas para maximizar la productividad y las economías de escala. Están organizadas funcionalmente, diseñadas para realizar transacciones ventajosas. Por ejemplo para ECI, antes, esas estructuras eran suficientes para dar un buen servicio a sus clientes. Pero, ahora la realidad ofrece muchas más opciones y variables, al igual que las expectativas de sus clientes que han ido evolucionando de acuerdo con los nuevos estándares de servicio.

Para ECI, la satisfacción de sus clientes en la relación que tiene con ellos, es una acumulación de experiencias que son transversales a cada uno de las áreas funcionales de su empresa. Una mala experiencia ya sea provocada por incentivos mal alineados, procesos por definir, limitaciones tecnológicas, una gestión no centrada en los clientes o una operativa acelerada, provoca que la realidad en ECI sea, que cada una de las áreas funcionales responsables de los puntos de contacto están en constante riesgo de perder la visión de lo que realmente le importa a sus clientes, incluso cuando la intención de todos los empleados es dar el mejor servicio.

En segundo lugar, el valor de la satisfacción / insatisfacción de los clientes de ECI no era una variable considerada por la empresa. Cualquier medida que ECI tomaba para mejorar un servicio no tenía en cuenta la satisfacción de sus clientes: las variables usadas por ECI no incluían el valor ganado / perdido de haber modificado los niveles de satisfacción de sus clientes. No era solo una pérdida de oportunidad, sino un riesgo muy elevado en cada interacción. Hoy en día con la creación del departamento de *Customer Experience*, ECI pone en marcha un nuevo departamento de clientes con el objetivo fundamental de la omnicanalidad, la satisfacción comercial total y transversal de sus clientes a lo largo de todos los contactos que éste realice con su compañía.

Como dice Jeff Bezos: “centrarse en el cliente como prioridad de forma obsesiva es, de lejos, la mejor manera de proteger la vitalidad del Día 1. Los clientes están siempre maravillosamente insatisfechos, incluso cuando nos dicen que son felices. Incluso cuando no lo saben, siempre quieren algo mejor. Permanecer en el Día 1 requiere experimentar pacientemente, aceptar fracasos, plantar las semillas y proteger los pequeños árboles que comienzan a crecer” (Bezos, 2017).

Ventajas de una experiencia de cliente de calidad

Identificar y cuantificar el valor de la satisfacción de los clientes de ECI es una de las tareas más importantes del departamento de *Customer Experience*. Algunas de las variables más relevantes que entran en juego son: ventaja competitiva, variables afectadas por incrementos en la satisfacción de sus clientes, gestión de riesgos y satisfacción de empleados.

A. Ventaja competitiva

ECI quiere reforzar aquellos principios que han dirigido su estrategia de empresa y que han posibilitado su posicionamiento de calidad, incrementando la satisfacción de sus clientes y consiguiendo con ello; mayor fidelidad, menos *churn rate*⁵⁵ de clientes; menor *cost-to-serve*⁵⁶, incrementado la rentabilidad de sus clientes. ECI debe reposicionar clientes con un *cost-to-serve* elevado así como identificar a los clientes más rentables; incremento del *share of wallet*⁵⁷; incremento del *ticket* medio; incremento de recomendación, reduciendo el coste de captación de clientes; mejor distribución de recursos, en un modelo en el que ECI sabe lo que más afecta a sus clientes.

B. Gestión de riesgos

La experiencia del cliente se puede enfocar en sus totalidades como una gestión de riesgos. El valor creado por ECI en 75 años se pone en riesgo en cada interacción. Los mejores clientes, los más fieles y los que más gastan están expuestos a experiencias inconscientes que pueden resultar frustrantes. ECI necesita saber dónde se la juega: ¿ECI sabe quiénes son sus clientes más valiosos? ¿ECI sabe cuántos se están yendo por experiencias insatisfactorias? ¿ECI sabe cuál es el coste de esa realidad?

C. Satisfacción de empleados

ECI busca empleados más contentos y comprometidos, involucrados con una misión clara. Esto producirá un incremento de la productividad y una reducción de costes de personal al reducir rotación, abandono y costes de formación.

⁵⁵ Tasa de cancelación de clientes y suscriptores. Métrica que mide el núcleo de clientes y suscriptores que han dejado de seguir a una compañía.

⁵⁶ Coste de atender a los clientes.

⁵⁷ Uno de los mayores indicadores de lealtad que una marca o empresa puede utilizar para medir este concepto.

Estrategia del departamento de *Customer Experience*

Las dos estrategias más relevantes para implementar la experiencia del cliente en ECI son:

- La primera opción es buscar la transformación a lo grande, con un lanzamiento transversal y una involucración de todos los equipos funcional. Esta opción requiere una base existente en la compañía de información sólida y compartida, un conocimiento generalizado de los clientes, un cambio estructural que permita operaciones transversales, un CEO liderando el cambio, un respaldo y presupuesto elevado, así como flexibilidad y autonomía operacional en todos los empleados.
- La segunda opción es optar por un cambio función a función, respetando la estructura de la compañía existente. Para ECI, esta debería ser su elección según el contexto. ECI va hacia un modelo sostenible, que se autofinancia con los beneficios obtenidos. También va a realizar proyectos cortos que produzcan beneficios rápidos y reducción de costes inmediata, usando la voz del cliente para mejorar funciones concretas (atención al cliente, compras, atención al cliente en tienda, formas de pago, etc.). Y, en último instante, ECI elegirá áreas funcionales con líderes más afines a la comprensión de sus clientes y con más ganas de cambiar.

El objetivo de ECI es conseguir credibilidad y tracción rápida que pueda mantener para; liberar presupuestos adicionales, consiguiendo la priorización de iniciativas clave; ir sumando el apoyo de líderes y *sponsors*⁵⁸ según la empresa avanza; construir la estructura, la cultura y la metodología de un departamento sólido capaz de atraer el mejor talento; y construir las bases para un cambio fuerte con el paso del tiempo.

⁵⁸ Patrocinadores.

Pasos clave del departamento de *Customer Experience* en ECI

A. Crear una visión clara y compartida de *Customer Experience* ideal

Se trata de crear una visión basada en su propuesta de valor, su estrategia corporativa y su posicionamiento de marca, desarrollando una visión de cliente que debe ser entendida y compartida por todos. En este proceso inicial, ECI involucrará a directivos clave para hacerles partícipes de la importancia de la experiencia del cliente. Además, ECI fijará un retorno rápido para mantener a esos mismos directivos involucrados con el proyecto.

Un punto fundamental es entender a los clientes. ECI, antes de ponerse con iniciativas concretas, debe tener muy claro quiénes son sus clientes y qué les importa.

El siguiente punto básico es entender el mercado. ECI no puede entender a sus clientes sin entender su contexto, las tendencias y los nuevos estándares existentes. Asimismo, entender el mercado facilitará los procesos de mejora interna de ECI.

B. Establecer un vínculo entre la experiencia del cliente y el valor generado

Establecer un vínculo entre la experiencia del cliente y el valor que genera para ECI es de gran importancia y una de las claves será fijar desde el inicio el valor de una experiencia del cliente consistente y satisfactoria. Los costes de las iniciativas de ECI van a ser claros, así que no se pueden permitir que los resultados no lo sean y para ello ECI ha desarrollado un programa de *business case*⁵⁹, hipótesis de valor.

Ej: clientes más satisfechos suponen mayor recomendación, mayor gasto, menos incidencias a gestionar y mayor predisposición hacia la marca (*share of wallet*⁶⁰).

Con este programa establece el vínculo entre lo que los clientes dicen a ECI y lo que hacen mediante el análisis de datos cuantitativos (base de datos) y cualitativos (métodos de análisis de mercado). Se analiza el comportamiento / rendimiento de los clientes de ECI por segmentos (entre satisfechos, neutrales y descontentos) y se ve dónde difieren, en paralelo se analiza el impacto de mover a los clientes de segmento (ej. de detractor a neutral).

⁵⁹ Simulación de un caso.

⁶⁰ Uno de los mayores indicadores de lealtad que una marca o empresa puede utilizar para medir este concepto.

C. Priorizar iniciativas / *Quick wins*⁶¹

ECI va a desarrollar un calendario de acciones para dirigir las inversiones donde causen mayor impacto:

- Identificar los *journeys*⁶² (la suma de puntos de contacto que cubren una única motivación de un cliente) más relevantes por tipo de cliente. Para ello, ECI va a construir un modelo estadístico de satisfacción de cliente que pondere los *journeys* clave (por tipo de cliente) en su influencia en satisfacción percibida (lo que opinan) y operacional (las transacciones).
- Evaluar su rendimiento por *journey* y para ello, ECI construirá un modelo de probabilidades de éxito.
- Desarrollar una lista prioritaria de *pain points*⁶³ de sus clientes y oportunidades para innovar; considerando su impacto neto positivo: reducción del *cost-to-serve*⁶⁴, lealtad y satisfacción, calculado el número de clientes afectados y la rapidez del impacto.
- Incluir la voz de los *front line employees*⁶⁵ (entrevistas, *focus groups*⁶⁶, etc.).
- Buscar alternativas en procesos digitalizables.
- Estudiar a sus clientes más valiosos, en su día a día y ver cómo puede ECI solucionar sus problemas.

D. Conseguir involucrar a directivos y gerentes

ECI quiere que los empleados de mayor rango empiecen a entender y considerar el impacto sobre el negocio de una experiencia satisfactoria en sus clientes. El objetivo último es que den ejemplo y que prioricen los objetivos de *Customer Experience (CX)*. Para ello, ECI fomentará la transparencia en el rendimiento de CX, difundiendo el impacto en el negocio de las métricas de CX.

E. Empoderar a sus empleados

⁶¹ Victorias rápidas. Se refiere a aquellas acciones que, dentro de un proyecto a largo plazo, pueden implementarse rápidamente al ser de menor complejidad.

⁶² Viaje del cliente en el proceso de compra.

⁶³ Puntos de dolor.

⁶⁴ Coste de atender a los clientes.

⁶⁵ Empleados con cargos más importantes.

⁶⁶ Método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de generar una discusión en torno a un producto, servicio, etc.

ECI no pretende centralizar la experiencia del cliente. De acuerdo con la empresa, ante un escenario que cada vez en más complejo y considerando la cantidad de escenarios a los que se enfrentan los empleados de primera línea de contacto con el cliente, la mejor solución es capacitarles, dándoles flexibilidad. ECI no pretende que los empleados conozcan la lógica usada para identificar los *drivers* de la satisfacción, pero sí necesitan un marco de trabajo, es decir, una manera sencilla de entender qué se quiere de ellos y unas herramientas para usar en cada caso:

- Los empleados deben conocer qué es lo que les importa a los clientes de ECI.
- Deben tener un marco de trabajo que les dote de recursos para actuar en todo momento y con procedimientos definidos.
- Los empleados deben recibir una formación por parte de ECI para mejorar el trato al cliente.
- ECI creará mecanismos formales de reconocimiento.

F. Sistemas de objetivación

La tendencia natural de ECI es fijar objetivos financieros y de productividad coherentes con su estructura funcional, desarrollando un modelo de objetivación que contemple la satisfacción de sus clientes.

Constitución del departamento de *Customer Experience*

A. Estructura del departamento

En casos donde se opta por un cambio rápido, se busca depender directamente del CEO⁶⁷ para llevar a cabo una transformación estructural que obligue al cambio. En el caso de ECI, el departamento se adaptará a la estructura funcional existente en la empresa, evitando confusión y promoviendo el valor existente en la organización (ej. respetando marcas, propuestas de valor, áreas funcionales, canales, etc.).

B. Gobierno

ECI establecerá un modelo de gobierno transversal (*Anexo II.*) basado en comités periódicos de seguimiento donde compartir estrategia y *data* y comités de implantación

⁶⁷ Chief Executive Officer.

por *journeys*⁶⁸ con los equipos de trabajo para realizar seguimientos de la evolución de los *journeys* más relevantes (*Anexo III. y Anexo IV.*).

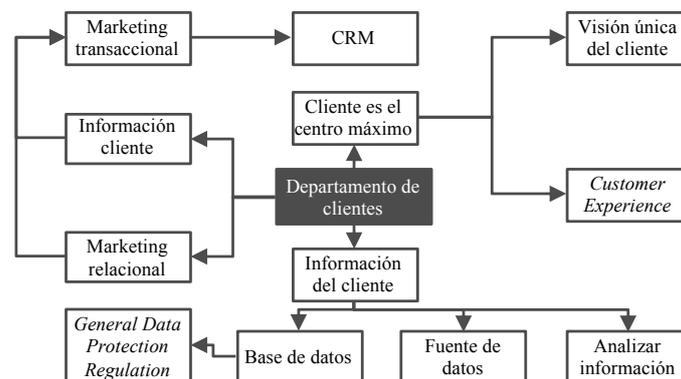
C. Dimensionamiento del departamento

El contexto propio de ECI determina el tamaño y los perfiles. En cuanto al tamaño, tradicionalmente, para grandes empresas de *retail*⁶⁹, son departamentos formados de hasta 20 empleados con dedicación plena. Por el enfoque de crecimiento paulatino de ECI, la empresa intentará que el crecimiento sea autofinanciado, empezando con un equipo *core*⁷⁰ de cinco personas.

En cuanto a los perfiles en el departamento, son necesarios; un *senior manager*, encargado de liderar el equipo; un *manager* cercano a los *front-line employees*⁷¹ como enlace entre la estrategia y la operativa, garantizando su alineamiento y ejecución; un *project manager*, encargado de gestionar los recursos en la ejecución de los distintos proyectos de *Customer Experience*; un técnico de mercado como responsable de las técnicas de análisis, estudios de mercado, fuentes externas, mejores prácticas y trabajo corporativo y por último un analista de negocio centrado en definir e implementar las distintas métricas de seguimiento y objetivación de empleados.

A continuación mostramos un mapa mental que resume este apartado seis: departamento de clientes.

Mapa mental II. Departamento de clientes.



Fuente: Elaboración propia.

⁶⁸ Viaje del cliente en el proceso de compra.

⁶⁹ Detallista.

⁷⁰ Núcleo o centro.

⁷¹ Empleados con cargos más importantes.

7. VENTAS *E-COMMERCE* EN ESPAÑA

Como se puede apreciar a continuación, las tendencias del mercado y las ofertas en comercio electrónico son claramente ascendentes. En primer lugar, presentaré las ventas *e-commerce* en España en 2016 según la revista Top 100 Guide, después las ventas *e-commerce* de ECI en los últimos años, y más adelante lo compararemos con los datos de las ventas aproximadas de *e-commerce* de sus competidores.

Según *E-commerce Europe*, España es el cuarto país de Europa en ventas *online*. Con 12,2 millones de euros en facturación, España tiene el 40% del total de las ventas en comercio electrónico que se realizan al sur del continente. Los primeros puestos los ocupan Reino Unido, Francia y Alemania con un total del 62% en ventas *e-commerce* de Europa.

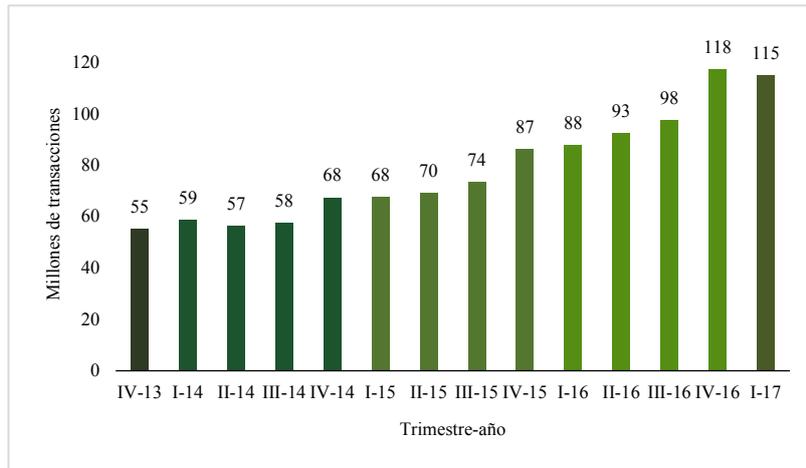
A lo largo del 2016 España obtuvo un gran crecimiento en *e-commerce*: 31 millones de personas con acceso a Internet y compradores potenciales, un 80% de la población española tiene ya cuenta abierta en algún tipo de comercio electrónico. Es notorio el avance del *cross border*⁷², superando un 20% de crecimiento anual. En España más de 20 millones de personas hacen sus compras de servicios de manera *online*. El motivo que les lleva a ello es la comodidad de hacer dichas compras a través de un *click*, la entrega a domicilio, las facilidades en cuanto a devoluciones y descuentos, etc. Cada año el volumen de ventas aumenta, el *e-commerce* evoluciona a gran velocidad, descubriendo nuevas vías de venta. El consumidor hoy en día es omnicanal, aseguran desde Lengow⁷³ (Top 100 Guide, 2016, pág 4).

A continuación exponemos la evolución trimestral del número de transacciones que se han realizado a través del comercio electrónico en España desde el cuarto trimestre de 2013 hasta el primer trimestre de 2017 (*Gráfico X*). Como podemos observar, las transacciones han ascendido hasta duplicarse desde 2013, pero podemos notar que en el primer trimestre de 2017 hay un descenso de un 1,9%. No tenemos datos de futuros trimestres en mediciones de transacciones para saber si este descenso es puntual o sigue la tendencia.

⁷² La venta en otro continente.

⁷³ Empresa de gestión de catálogos de productos *online*.

Gráfico X. Evolución trimestral del número de transacciones en e-commerce. Años 2013-2017.

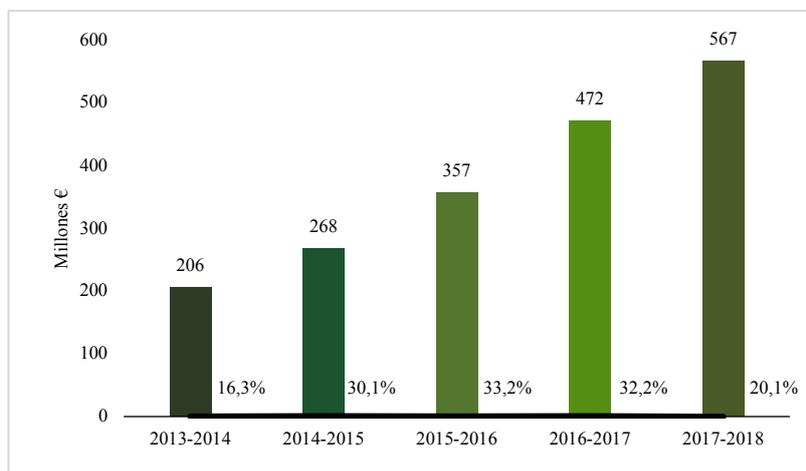


Fuente: CNMC (2017).

7.1. Ventas e-commerce ECI

En el siguiente gráfico (*Gráfico XI.*) mostramos el evolutivo del crecimiento *web* de ECI en los últimos cuatro años (2013-2017) y la previsión para 2017-2018. Como queda claro, las ventas en *e-commerce* han subido de manera exponencial hasta casi triplicarse.

Gráfico XI. % Crecimiento web en ECI. Años 2014-2018⁷⁴.

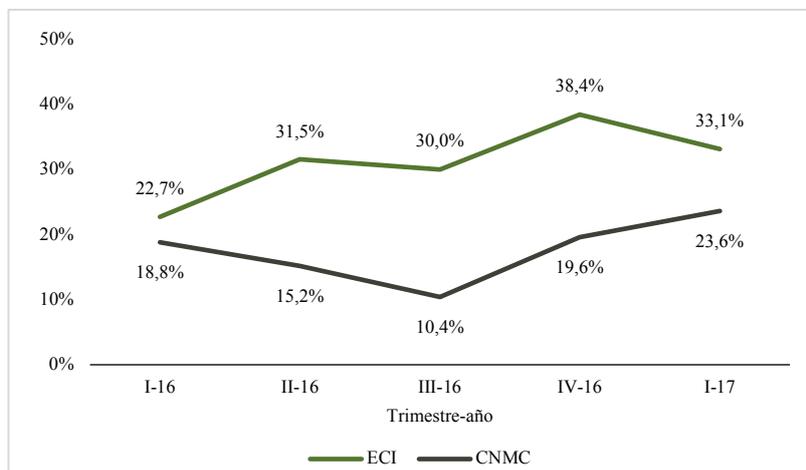


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

⁷⁴ Previsión.

En España, si comparamos el crecimiento de *e-commerce* de ECI por trimestres versus el del mercado veremos que ECI dobla el crecimiento del mercado durante el 2016 y el primer trimestre de 2017 (*Gráfico XII.*).

Gráfico XII. Crecimiento del comercio electrónico en ECI vs en España (2016-2017).



Fuentes: CNMC y El Corte Inglés (2017).

7.2. Ventas *e-commerce* ECI frente a otras marcas

ECI está en el segundo puesto de ventas *online* en España, en 2017, con unas cifras por encima de los 550 millones de euros. El primero es Amazon, que es líder mundial y es el número uno en todos los países en donde está implantado. El único país a nivel mundial donde después de Amazon hay un *retailer*⁷⁵ es España. En el resto de países, los primeros puestos son ocupados por tecnológicas o por *pure players*⁷⁶. En Francia, por ejemplo, Galeries LaFayette ocupa el puesto quince, en EEUU Macys, que es el primer *retailer*, ocupa el cuarto puesto, o en Inglaterra Selfridges está en el puesto séptimo.

A continuación, mostramos el *ranking* de tráfico de junio de 2017 (*Tabla IV.*) publicado por comScore⁷⁷, que es el referente más fiable de datos de tráfico de Internet en España. En ella podemos ver que Amazon se sitúa en el número uno tanto en ventas como en tráfico, seguido de ECI. Del tráfico que tiene ECI (8 millones de media), la gran mayoría de clientes accede, bien tecleando en google “El Corte Inglés”, o de forma directa

⁷⁵ Detallista.

⁷⁶ Empresas que se dedican únicamente al comercio *online*, por lo que solo necesitan una conexión a Internet y un dispositivo para conectarse para adquirir sus productos. No tienen tienda física donde adquirir sus productos.

⁷⁷ Compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para muchas de las mayores empresas de Internet.

poniendo el URL de su página web “www.elcorteingles.es”. También, aunque en menor medida a través de *emailing*, afiliados y redes sociales.

Tabla IV. Ranking de empresas según tráfico. Junio 2017.

Ranking	Tráfico junio 2017
Amazon	12.664
El Corte Inglés	7.983
Grupo Carrefour	4.403
Samsung España	3.819
Leroy Merlin	3.986
Decathlon	2.467
Casa del Libro	1.647
Zara	1.451
Fnac	1.359
Zalando	1.157
Privalia	1.113
Klabi	1.072
Mercadona	727
Venca	589
Vente privée	580
La Redoute	549
Primeriti	319

Fuente: comScore (2017).

Por categorías, y hablando de tráfico en la *web*, en 2017, podemos ver que ECI es segundo en moda por detrás de Inditex y por delante de Zalando. En hogar, el líder es IKEA y ECI está en segundo lugar. En tecnología, el líder es Mediamarkt y el segundo ECI. En deportes el primero es Decathlon y el segundo ECI. En libros, el líder es Casa del libro, siendo segundo ECI. En videojuegos, Game.es es el primero y ECI el segundo, de nuevo. ECI es líder en bebés, música y cine. ECI colidera junto a Mercadona el mundo de la alimentación. *El Anexo V*. nos muestra que ECI es muy relevante en todas las categorías si bien en muchas de ellas el líder es el *category killer*⁷⁸, es decir, el especialista.

Según veremos a continuación, en el top100 del *e-commerce* en España, ordenado según visitantes mensuales, *ticket* medio de compra y tasas de conversión, Amazon y Aliexpress son los competidores directos que se sitúan por delante de ECI.

⁷⁸ Asesino de categorías. Las superficies comerciales, generalmente de gran tamaño, especializadas en una categoría de producto de la que ofrecen una amplísima variedad a precios muy atractivos.

Ranking ordenados por visitantes mensuales

El crecimiento de una tienda *online* se mide por el número de visitas a la página *web*. En cuanto a visitas, nos referimos a aquellas personas que llegan de cualquier manera a acceder a la página *web*, hasta el momento que realizan la compra, que entonces pasan de visitantes a compradores. Aunque un mismo visitante acceda diferentes veces a la página *web*, si pasa un tiempo determinado esto se considera diferentes visitas. El visitante es el mismo, pero se tienen en cuenta las distintas visitas que hace a la *web*, también llamadas *user sessions*⁷⁹.

Según el listado de tiendas *online* en el Top 100 *e-commerce*, se puede observar cómo, dependiendo del *e-commerce* en cuestión, varía mucho el volumen de visitantes y usuarios, así como el volumen de sus pedidos y el *ticket* medio. Como podemos ver en la siguiente tabla (*Tabla V.*), el top 100, según visitantes únicos mensuales, está liderado por Amazon, con 14 millones 100 mil visitantes, seguido por Aliexpress con 7 millones 900 mil visitantes y en tercer lugar ECI con 6 millones 800 mil visitantes.

Tabla V. Ranking de empresas según compras en visitas. Año 2016.

Ranking	Tráfico junio 2017
Amazon	14.100.000
Aliexpress	7.900.000
El Corte Inglés	6.800.000
Grupo Carrefour	5.800.000

Fuente: Top 100 Guide (2016).

Ranking ordenados por tickets

Los tickets medios más altos los ocupan las empresas de tecnología, supermercados, deportes y grandes superficies como podemos apreciar en el listado de las Top100 *e-commerce*.

Como podemos ver en la tabla adjunta (*Tabla VI.*) la empresa más destacada es Apple, que asciende a 220 euros de *ticket* medio seguido por ECI, que alcanza los 185 euros, Mercadona con 160 euros y Electrocosto que supera los 300 euros.

⁷⁹ Periodo de tiempo que un usuario pasa en un sitio *web*. El número de sesiones de usuario en un sitio se usa para determinar la cantidad de tráfico que alcanza un sitio *web*.

Tabla VI. Ranking de empresas según tickets punteros. Año 2016.

Ranking	Tráfico junio 2017
Electrocosto	302,0
Apple	222,0
PrComponents	188,0
El Corte Inglés	186,5

Fuente: Top 100 Guide (2016).

Ranking de conversiones online

Denominamos conversiones *online* a la cantidad de visitantes que más tarde se convierten en compradores y que forman parte del volumen de conversión. Supone el tanto por ciento de usuarios que terminan siendo compradores en la tienda *online*.

Dentro del *e-commerce*, esto refleja la tasa de eficacia de su *web* y el volumen de satisfacción de sus clientes. Hay diferentes maneras de incrementar y optimizar la tasa de conversión, destacando usar una sola interfaz en todo el proceso de compra.

En España, la tasa de conversión está entre el 1 y el 3 por ciento dependiendo del sector y la actividad y si la tienda cuenta con *offline*. El *ranking* top10 *e-commerce* refleja cómo es la tendencia en conversiones. El 99% de las tiendas analizadas tienen una tasa de conversión inferior al 3%. Teniendo que destacar el caso de Mercadona donde la tasa de conversión supera el 4%.

En la tabla *Top100* ordenados según la tasa de conversión, encontramos el primer puesto ocupado por Mercadona, seguido de Nike, Hipercor, Private Store Shops,...(Tabla VII.).

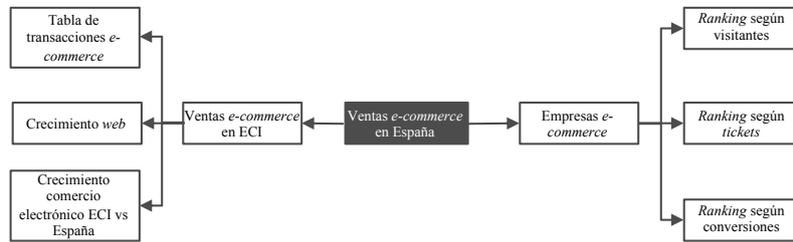
Tabla VII. Ranking de empresas según conversiones online. Año 2016.

Ranking	Tráfico junio 2017
Mercadona	4,9
Nike	3,1
El Corte Inglés	3,0
Private sport shop	3,0

Fuente: Top 100 Guide (2016).

A continuación mostramos un mapa mental que resume este apartado siete: ventas *e-commerce* en España.

Mapa mental III. Ventas e-commerce en España.



Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

La revolución en el mundo del comercio ha venido para quedarse y viene a través del *e-commerce*.

En la actualidad, ECI está acometiendo su propia revolución a través de la transformación digital, una nueva era en la que todo ECI gira en torno al cliente como centro de todas sus operaciones. Conseguir altos niveles en *Customer Experience* ha centrado todos sus objetivos. El cliente es multicanal y hay que ofrecerle un servicio omnicanal pleno.

Después de realizar este trabajo donde hemos desarrollado la transformación digital de ECI, hemos podido ver los datos de ventas *e-commerce* dentro y fuera de ECI y, así como las curvas de ventas del sector pasadas, presentes y de previsión en cuanto a las ventas, hemos podido concluir que ECI ocupa una posición muy relevante.

Esta empresa no se ha limitado a hacer cambios físicos y de publicidad, sino que ha acometido su transformación digital desde los mismos cimientos de su empresa, haciendo un desembarco transversal en el que toda la organización está involucrada: dirección, departamentos de ventas y compras, recursos humanos, agencias de viajes, correduría de seguros, etc. Podemos decir que todos y cada uno de los departamentos de ECI son ya departamentos digitales. Una vez casi finalizado este trabajo, podemos desarrollar las hipótesis planteadas al principio del TFG y ver si las podemos aceptar o no.

Como planteábamos en la primera hipótesis al principio de este trabajo de fin de grado (***H1: la transformación digital implica un incremento en las ventas***), los clientes han aumentado el volumen de gasto, ya que al tener más opciones de compra a través de más canales, 24 horas al día, siete días a la semana, éstos se pasan de clientes monocanal a multicanal y, por tanto su consumo es mucho mayor.

Al mismo tiempo las nuevas herramientas tecnológicas permiten entender mejor el comportamiento de los clientes y, por tanto ofrecerles opciones de compra más adecuadas para sus gustos y más adaptadas a su consumo. Por lo tanto, afirmamos esta hipótesis.

Por otro lado, nos planteábamos una segunda hipótesis (***H2: el comercio físico no podrá competir con el comercio online***). Podemos decir que esta hipótesis es cierta dado que el comercio físico va a sufrir mucho fundamentalmente por dos motivos:

1. En primer lugar, la regulación comercial que existe en estos momentos apoyados por el pequeño comercio, no permite competir en igualdad de condiciones al tener limitado el horario comercial mientras que el comercio *online* no tiene ninguna limitación de días y horarios.
2. En segundo lugar, el mundo *online*, que no tiene gastos de alquiler, personal, comisiones, implantaciones, etc., permite vender con unos márgenes de beneficio más pequeños y “expulsa” al comercio físico, al no poder competir en precio. También existen otros motivos como que el comercio *online* no tiene por qué correr con gastos de excesivos *stocks*: compra lo que vende y el *stock* está en poder de las marcas en sus almacenes generales. Otro motivo es que puede comisionar el afiliado para que también vendan por él otros *marketplaces*⁸⁰ sin riesgo de gastos de alquiler y simplemente pagar un gasto razonable por venta.

En cuanto a la tercera hipótesis que planteamos (***H3: todas las tiendas físicas quedarán reducidas a showrooming***⁸¹), después de ver cómo el comercio físico deja paso al comercio electrónico, pensamos que las tiendas físicas se quedarían reducidas a *showrooming*. No obstante, tras ver la estrategia que está desarrollando ECI al crear sus propias marcas o *private label*⁸² en las principales categorías para que el producto no sea equivalente en su competencia, como por ejemplo Aliada en alimentación, Énfasis en lencería, Gloria Ortiz en complementos, Emidio Tucci en moda hombre, etc. podemos decir que ésta es la mejor manera para que no te utilicen como plataforma de *showrooming* para mirar los productos y luego compararlos a través de Internet en el lugar más barato. Por lo tanto, rechazamos la tercera hipótesis y afirmamos que todas las tiendas físicas no quedarán reducidas a *showrooming*.

En cuanto a la cuarta hipótesis (***H4: en un futuro el móvil y el ordenador serán los canales de venta más utilizados***), después de haber analizado los datos de tráfico por dispositivos según el número de pedidos *online* podemos afirmar esta hipótesis. En los años 2016 y 2017, el móvil y el ordenador ya fueron los canales de venta más utilizados dado su facilidad de uso. Aunque ya en 2017 el móvil lideró el tráfico por dispositivos, se espera que en un futuro el móvil siga siendo el líder con un porcentaje mucho más elevado que en años anteriores.

⁸⁰ Sitio donde los productos son ofrecidos por los comerciantes para ser adquiridos por consumidores.

⁸¹ Nueva manera de comprar que consiste en mirar y probar un producto en una tienda para luego adquirirlo en Internet.

⁸² Marca blanca.

Viendo cómo avanza ECI en el mundo del comercio electrónico, parecería improbable que Amazon pudiera quedarse con todo el sector pero, es evidente que Amazon es su competidor más directo en cuanto a *e-commerce*. Amazon es tremendamente fuerte, un gigante a nivel internacional, lo que le permite afrontar las inversiones de infraestructuras con mayor facilidad (una inversión, rentabilidad en “n” países). Por otro lado, a Amazon no le importa asumir pérdidas, cuenta con millones de referencias en España y unos precios en sectores especialistas con descuentos importantes sobre los precios de ECI.

Amazon destaca por su excelencia en el servicio de cliente: en la calidad de entrega y en el rigor de los plazos. Cada vez tiene más puntos de entrega y se trata de una nueva forma de *retail*, el mayor surtido en tu puerta. En poco tiempo, Amazon tendrá en un número muy grande de categorías un surtido tan completo como en libros, deporte, moda y juguetes, entre otros. “Si no lo encuentras en Amazon, es que no existe” (pilar histórico de ECI). Amazon, según va conquistando categorías, va instaurando una política de precios muy agresiva, que provoca un entorno de márgenes reducidos en el cual es difícil sobrevivir. Tras elaborar este trabajo y ver la estrategia comercial que está desarrollando El Corte Inglés creo que es muy improbable que Amazon se apodere de todo el sector de *e-commerce* en España. Por ello, podemos decir que rechazamos nuestra hipótesis cinco (***H5: Amazon fagocitará todo el comercio electrónico***).

9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A la hora de realizar este TFG sobre la transformación digital de ECI, hemos tenido que priorizar en aquellos puntos que nos parecían más relevantes aunque, dado por el tema de la limitación en la extensión de este trabajo, no hemos podido desarrollar algunos temas que, si bien sí hemos hablado de ellos, no hemos podido profundizar de la manera que nos hubiera gustado:

- Uno de los peligros que tiene el *retail* es que sea desintermediado por algunas empresas tecnológicas que se acerquen al cliente a través de dispositivos en el hogar. Ya empieza a moverse este mercado y empresas como Amazon han creado su dispositivo, llamado Alexa, Google ha creado *Googlehome* y Telefónica en marzo de 2018 anunció su dispositivo Aura para atender las necesidades de los hogares ante cualquier producto o servicio. Este tema de dispositivos de ayuda en el hogar es muy incipiente y por ello no hemos podido profundizar más.
- La evolución del modelo ROPO al modelo DOROPO⁸³ es un tema que nos hubiera gustado desarrollar más en profundidad ya que es muy importante para evaluar la nueva tendencia *online* y *offline*, y para detectar como los clientes están en continuo cambio con respecto a sus hábitos de compra.
- Otro tema que nos parece muy interesante, sobre todo por su actualidad, es la evolución del *e-commerce* al *social commerce*: una subcategoría del comercio electrónico que se apoya en las redes sociales para mejorar la experiencia de compra *online*.

⁸³ *Discovery Online, Research Online, Purchase Offline*. Descubrir online, investigar online, comprar offline.

BIBLIOGRAFÍA

Adveo. (2017). *La veneda analógica: transformación digital y revolución empresarial*. Madrid: Adveo (no publicado).

Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y la paquetería (2017, Diciembre). Cnmc.es. Recuperado de https://www.cnmc.es/sites/default/files/1882238_0.pdf

AKENIS Marketing Relacional (2013). *8 tendencias en fidelización de clientes*. Recuperado de: <http://www.anekis.es/anekis-noticia-fidelizacin-8-tendencias-en-fidelizacin-de-clientes-68>.

Bain Company. (2017). *Reinforce online business model*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

Barquero, J. D., Rodríguez de Llauder, C., Huertas, F. y Barquero, M. (2007). *Marketing de clientes*. Madrid: McGraw Hill.

Bueno, S. *La digitalización arranca en el departamento de Recursos Humanos*. Economista.es. Recuperado de <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/8509077/07/17/La-digitalizacion-arranca-en-el-departamento-de-RRHH.html>

CRM: Tres estrategias de éxito. PricewaterhouseCoopers, e business cente, IESE. Recuperado de https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/crm_3_estrategias_de_exit_o_iese.pdf

Digitalización y transformación digital en el retail. (2017). Flow The Retail Partner. Recuperado de <http://flow.es/digitalizacion-y-transformacion-digital-en-el-retail/>

El Corte Inglés. (2017, Diciembre). *Business Intelligence*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017). *Challenges and opportunities in the retail sector*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017). *Departamento de clientes de El Corte Inglés*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017, Abril). *Estrategia del cliente*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2015, Mayo). *Ideas para la digitalización de la tienda*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017, Junio). *Informe preliminar sobre la visión única del cliente*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017). *Innovación en el sector retail*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017). *La transformación de las organizaciones en el entorno digital*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El Corte Inglés. (2017). *Procesos de compra: viaje del cliente retail*. Madrid: El Corte Inglés (no publicado).

El decálogo de la digitalización. (2016, Mayo). Expansión. Pág 7.

El gran valor de los datos para cuidar al cliente. (2016, Octubre). Expansión. Pág4.

El servicio click and collect, clave para el crecimiento del ecommerce. (2018, Marzo) Alimarket.es. Recuperado de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/264963/el-servicio--click---collect---clave-para-el-crecimiento-del-ecommerce>

Fundación Orange. (2016, Junio). *La transformación digital en el sector retail*. Recuperado de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf

Garteiz, G. (2017, Agosto). *Dimas Gimeno declara que el desafío de El Corte Inglés es su transformación digital y la venta omnicanal*. La Celosía. Recuperado de <http://www.lacelosia.com/dimas-gimeno-declara-que-el-desafio-de-el-corte-ingles-es-su-transformacion-digital-y-la-venta-omnicanal/>

Group, I. (2017, Enero). *Los españoles utilizan los marketplaces en el 60% de sus compras online*. It Reseller Tech & Consulting. Recuperado de

<http://www.itreseller.es/distribucion/2017/01/los-espanoles-utilizan-los-marketplaces-en-el-60-de-sus-compras-online>

The heartbeat of modern marketing: Data activation and personalization. (2017, Marzo). McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-heartbeat-of-modern-marketing>

Hybris, S. (2016). *Top 100 Guide*. Madrid: Comandia.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011, Marzo). *Marketing 3.0*. Madrid: LID

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016, Diciembre). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

La analítica debe poner al cliente en el centro. (2016, Octubre). Expansión. Pág 3.

La clave del éxito está en formar talento. (2016, Octubre). Expansión. Pág 2.

La digitalización se traducirá en una oferta más personalizada. (2016, Noviembre). Expansión. Pág 3.

La tienda del futuro: tecnología al servicio del retail. (2017, Abril). Modaes.es. Recuperado de https://www.modaes.es/files//000_2016/0001publicaciones/pdfs/2017_dossier_tiadadeIfuturo.pdf

¿Marketing transaccional o marketing relacional?Cuál le conviene a tu negocio. (2015, Septiembre). Blog Marketing Online: Noticias E commerce, SEO y Social Media. Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/51814341-marketing-transaccional-o-marketing-relacional-cual-le-conviene-a-tu-negocio>

Puente, A. (2013, Abril). DOROPO: *Descubrir Online, Investigar Online, Comprar Offline*. Zesto. Recuperado de <https://www.zesto.es/consumidor-doropo-descubre-online-compra-offline/>

Quelle, L. (2018, Febrero). *Recursos Humanos, el departamento clave para la transformación digital.* Ecommerce News. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/recursos-humanos-departamento-clave-la-transformacion-digital-73179>

Soriano, D. (2017). *La carta de Jeff Bezos que todos los empresarios deberían leer*. Libre Mercado. Recuperado de <https://www.libremercado.com/2017-04-23/la-carta-de-jeff-bezos-que-todos-los-empresarios-deberian-leer-el-dia-2-es-igual-a-estancamiento-y-muerte-1276597375/>

Ruiz, A. (2016, Septiembre). *Gimeno ante el reto de llevar El Corte Inglés al móvil del cliente*. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/09/13/empresas/1473794463_763013.html

Using data to get personal with consumers: An interview with Julien Boudet. (2017, Junio). McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/using-data-to-get-personal-with-consumers-an-interview-with-julien-boudet>

Vanguardia, L., & Minuto, A. (2017, Octubre). *El Corte Inglés defiende la ventaja competitiva de tener tiendas físicas*. La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20171024/432322505862/el-corte-ingles-defiende-la-ventaja-competitiva-de-tener-tiendas-fisicas.html>

ANEXOS

Anexo I. Implantación para digitalizar las tiendas físicas.

INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ▪Wifi ▪iBeacons⁸⁴ ▪Etiquetas electrónicas (ESL)
ANÁLISIS DIGITAL DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪Identificación de usuarios (nuevos o habituales) ▪Mapas de calor y trayectoria
APLICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪Escaparate / góndola virtual con códigos QR⁸⁵ ▪Localización de tiendas ECI ▪Ofertas y promociones ▪Lista de favoritos ▪Productos recomendados ▪Búsqueda y disponibilidad de artículos ▪Etc.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪Identificación del cliente por acceso wifi o social media ▪Recomendaciones del cliente ▪Compartir en redes sociales ▪Puntos de interés ▪Etc.
SERVICIOS AL CLIENTE DURANTE EL PROCESO DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> ▪Identificación del cliente ▪Reconocimiento biométrico ▪Envío de alertas ▪Localización de productos en tienda ▪Escaneo y lista de la compra ▪Envío de ofertas y cupones personalizados ▪Etc.
COBRO	<ul style="list-style-type: none"> ▪Recuperación de la cesta del cliente (cesta única) ▪Cartera digital ▪Ticket electrónico ▪Fidelización ▪Dispositivos de pago (Pin Pad⁸⁶) ▪Etc.
SERVICIO AL CLIENTE DESPUÉS DEL PROCESO DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> ▪Consulta estado de pedidos ▪Consulta estado de las compras ▪Acciones de idealización ▪Recomendaciones ▪Compartir en redes sociales ▪Etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

⁸⁴ Herramienta que vinculará la publicidad móvil con el tráfico real en la tienda física.

⁸⁵ Código de barras bidimensional cuadrada que puede almacenar los datos codificados.

⁸⁶ Solución para el pago con tarjeta.

Anexo II. Modelo de gobierno transaccional del dato.

DEFINICIÓN	Modelo que regula el ejercicio de la toma de decisiones y la autoridad para los asuntos relacionados con los datos
ANÁLISIS DIGITAL DE CLIENTES	<p>Garantizar que los datos estén disponibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el lugar adecuado ▪ En el momento en que se necesita ▪ En el formato adecuado ▪ Accesible a los consumidores de los datos ▪ Con un estándar de calidad exigente
APLICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios organizativos (nuevos <i>role</i>) ▪ Funcionalidades de los sistemas de gestión ▪ Reglas y medidas para la calidad ▪ Custodia de los datos y buenas prácticas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

Anexo III. Proceso de compra de ECI. Customer journey- Presencial.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

Anexo IV. Proceso de compra en ECI. Customer journey- online.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El Corte Inglés (2017).

Anexo V. Ranking de ventas según sector.

MODA

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
Inditex	2.042	-12,96%	971	-30,82%	2.680	-21,87%	1.928	-5,00%	3.694	149,62%	5.181	60,66%
ECI Moda	1.194	5,55%	2.625	26,78%	3.586	19,03%	1.080	-0,83%	2.523	12,33%	3.397	8,08%
Zalando	816	-26,18%	713	-31,21%	1.395	-30,22%	875	-18,19%	2.213	94,17%	2.924	41,35%
HM	694	0,51%	777	49,06%	1.366	20,15%	685	1,82%	1.592	176,77%	2.160	84,09%
Cortefiel	834	N/A	596	N/A	1.298	N/A	711	-4,21%	1.393	108,16%	1.989	50,14%
Kiabi	343	-12,72%	1.016	12,84%	1.309	4,95%	372	4,08%	1.543	107,02%	1.853	72,75%
Mango	745	-7,18%	328	-32,87%	978	-19,02%	653	-16,38%	1.133	131,30%	1.688	41,57%
ASOS	424	-30,22%	320	26,30%	683	-17,61%	473	-21,12%	900	259,45%	1.295	61,32%
Venca	301	-10,08%	424	42,10%	681	13,17%	301	22,30%	763	298,11%	1.024	140,28%
La Redoutte	330	-9,38%	343	-18,63%	632	-14,78%	205	-19,51%	811	211,37%	989	102,41%

HOGAR

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
IKEA	1.505	-4,33%	1.073	-21,46%	2.330	-14,10%	1.232	-15,01%	2.591	97,94%	3.585	40,01%
ECI Hogar	536	5,70%	993	35,34%	1.452	23,76%	406	-1,96%	853	31,86%	1.205	19,72%
Conforama	384	N/A	283	N/A	607	N/A	330	N/A	686	N/A	967	N/A
Maison du monde	300	26,44%	196	-40,91%	463	-15,98%	254	-3,42%	625	61,26%	842	33,86%
Westwing	180	6,45%	115	-20,07%	269	-11,58%	166	-12,34%	312	51,10%	459	18,25%
Muebles Boom	126	-13,97%	128	-32,89%	242	27,73%	114	-12,38%	355	65,42%	455	33,40%
Venta única	84	26,86%	160	127,29%	239	75,47%	71	-24,78%	145	127,03%	210	33,69%
Merkamueble	58	30,52%	84	N/A	142	217,98%	33	-25,74%	73	N/A	107	138,02%
Portobello street	52	38,38%	N/A	N/A	52	38,38%	29	-17,56%	N/A	N/A	29	-17,56%
Banak	23	13,03%	N/A	N/A	23	13,03%	16	15,21%	N/A	N/A	16	15,21%
Ahorro total	26	82,56%	N/A	N/A	26	82,56%	17	-7,44%	N/A	N/A	17	2408,42%
Mimub	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

LIBROS

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
Casa del Libro	1.391	-17,87%	854	-4,31%	2.014	-15,05%	1.447	-11,43%	2.239	166,21%	3.412	48,73%
ECI Libros	186	-9,56%	220	5,76%	382	-2,46%	211	-7,71%	336	5,03%	524	0,37%
AbeBooks	244	-1,70%	165	76,18%	383	12,74%	246	33,03%	143	N/A	370	99,83%
Planeta de Libros	146	-7,52%	94	-30,88%	229	-21,58%	176	12,46%	170	N/A	328	108,94%
Agapea	212	48,48%	65	N/A	256	79,15%	168	75,51%	128	N/A	275	188,43%

VIDEOJUEGOS

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
Game	562	3,20%	477	-14,72%	949	-9,14%	672	-0,35%	1.203	110,98%	1.758	51,72%
ECI Videojuegos	236	4,68%	480	35,71%	687	24,43%	246	-2,28%	529	14,92%	748	10,17%
XtraLife	24	N/A	N/A	N/A	24	N/A	18	-65,55%	N/A	N/A	18	-87,33%

BEBÉS

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
ECI Bebés	98	-9,26%	324	20,90%	409	12,98%	80	-2,44%	253	12,44%	325	10,17%
Prenatal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mamuky	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mundobebés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

CINE

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
ECI Cine	66	39,46%	63	9,90%	121	23,05%	51	-3,77%	66	-42,11%	114	-28,75%
DVD Go	55	13,86%	N/A	N/A	50	13,86%	29	-54,69%	N/A	N/A	29	36,28%

MÚSICA

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
ECI Música	70	-26,86%	96	15,56%	157	-5,85%	82	12,19%	138	46,86%	216	36,28%
CD Universe	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tipo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Zona de compras	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

TECNOLOGÍA

Ranking	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
Grugo Samsung	834	12,97%	3.858	16,88%	4.488	15,77%	603	-14,29%	7.229	123,74%	7.637	102,05%
Mediamarkt	2.886	-5,67%	2.057	-2,96%	4.362	-6,34%	2.331	-6,27%	4.353	89,05%	6.081	40,07%
Pccomponentes	1.288	5610,19%	1.212	-17,54%	2.271	52,43%	954	1845,68%	1.556	76,46%	2.333	150,98%
ECI Electrónica	1.225	16,73%	1.669	25,89%	2.677	20,53%	894	6,07%	1.365	11,25%	2.105	8,08%
Worten	586	32,77%	547	0,41%	1.041	11,50%	486	26,83%	933	118,07%	1.341	73,09%
ECI Electrodomésticos	456	-3,96%	851	27,34%	1.245	15,38%	324	-10,69%	732	21,37%	1.016	10,69%
LG	269	4,25%	284	5,53%	521	1,43%	208	-19,42%	730	185,29%	909	82,40%
Sony	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Redcoon	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

DEPORTES

<i>Ranking</i>	Desktop nov-17	% Desktop nov-17 vs nov-16	Mobile / tablet nov-17	% Mobile nov-17 vs nov-16	Total digital nov-17	% Total nov-17 vs nov-16	Desktop dic-17	% Desktop dic-17 vs dic-16	Mobile / tablet dic-17	% Mobile dic-17 vs dic-16	Total digital dic-17	% Total dic-17 vs dic-16
Oxylane (Decathlon...)	1.415	-4,88%	1.254	11,32%	2.418	0,13%	1.336	-5,91%	3.104	147,65%	4.156	67,54%
ECI Deportes	485	20,39%	993	57,36%	1.403	42,67%	430	-1,83%	1.043	38,74%	1.409	24,79%
Forum sport	282	N/A	119	N/A	366	N/A	297	-4,87%	226	15,34%	481	-0,14%
Tradeinn	209	-9,27%	N/A	N/A	209	-9,27%	254	-3,14%	151	N/A	376	43,33%
Reebok	85	N/A	N/A	N/A	85	N/A	88	-29,23%	166	-41,24%	247	-38,13%
Barrabes	122	20,15%	N/A	N/A	122	20,15%	109	19,35%	12	N/A	117	27,59%
Chain reaction cycles	78	-30,90%	N/A	N/A	78	-30,90%	57	-38,91%	N/A	N/A	57	-38,91%
Planet Sports	36	5,76%	N/A	N/A	36	5,76%	15	-61,74%	N/A	N/A	15	-61,74%
Megastore	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ComScore (2017).