

TRENDS: TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA CADENA DE MODA (B)¹

Giusseppe Senna, representante del fondo de inversión que participaba en Trends, reflexionaba sobre las propuestas de transformación digital que había presentado Giovanni en el Consejo.

Giovanni no había perdido el tiempo desde la reunión con su padre a mediados de octubre. A lo largo de tres semanas se reunió con varias consultoras especializadas en lo que él llamaba “*el impenetrable y complejo mundo de la transformación digital*”. Con algunas había contactado a través de la agencia de comunicación digital que trabajaba para Trends; con otras, por recomendación de directivos conocidos, buscando en Internet y a partir de blogs y artículos especializados. Cuando se ponía en contacto, tras hablarles de la empresa y de sus intenciones, les solicitaba que le presentaran —en un plazo máximo de 2 semanas— un esbozo de lo que sería su principal recomendación para la transformación digital de Trends.

“Me di cuenta de que existe todo un ‘submundo’ en esto de las consultoras especializadas en transformación digital. Hay muchas que venden humo y varias que, con un buen servicio, no saben venderse bien. Resulta muy difícil para empresarios sin mucho conocimiento previo del sector como nosotros poder separar la paja del heno”, comentó Giovanni a los miembros del Consejo.

A finales de noviembre de 2017, de todos los anteproyectos que había recibido, Giovanni se decantó finalmente por presentar dos opciones al Consejo de Administración, que representaban dos horizontes de inversión y prestaciones bastante diferentes.

Anteproyecto de transformación digital 1

Lp había presentado una consultora de tamaño medio, con presencia regional, muy bien introducida en otras cadenas del sector de la moda.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el Profesor Antonio Villafuerte Martín, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

El enfoque que proponía esta empresa se centraba en desarrollar una aplicación para soportes móviles (*app*) con las siguientes características:

- Captar datos del cliente una vez se registrase este en la *app* para hacerle llegar promociones y descuentos, así como información periódica de las novedades de la empresa. El registro en la *app* era muy rápido e intuitivo, a través de los perfiles de redes sociales del usuario o introduciendo su *email* y una clave personal.
- Acceso rápido a la venta *online* y gestión de pedidos.
- Se incluía el pago a través de la *app* mediante el registro de una tarjeta asociada al cliente.
- Servicio de reserva de prendas y de gestión de preferencias del cliente (a través de un sencillo formulario que el cliente debía rellenar)
- Atención al cliente vía *app*.
- Localización de las tiendas Trends e información de horas de apertura.
- Tarjeta de fidelización (incluida en la *app*) con registro de descuentos (5%) por las compras realizadas. Los descuentos siempre estaban disponibles a través de la *app*.
- Diseño e implantación de un sistema CRM (bastante básico, albergado “en la nube”) para gestionar la información de los clientes.
- Adaptación de los TPV de las tiendas para que pudiesen leer vía código QR la información incluida en los móviles de los clientes, asignar los bonos de descuento y efectuar el pago.
- Se incluía un seguimiento durante 6 meses después de la implantación para realizar el análisis estadístico de los datos captados a través de la *app* y sugerir cambios comerciales en función de dicho análisis.

Giovanni comentó que la mayoría de las propuestas que había recibido de las consultoras con las que había contactado seguían un planteamiento similar a éste, aunque Giovanni preseleccionó a esta consultora por su experiencia y reconocimiento en el sector. El coste total estimado rondaba los 35.000 euros, incluyendo el sistema CRM.

Anteproyecto de transformación digital 2

Este proyecto había sido presentado por una consultora de tamaño mediano con presencia en toda Italia y algunos países europeos y americanos, un fuerte enfoque a las tecnologías más innovadoras y una forma de trabajo, según afirmaban, del tipo “*lean-start up*”². Giovanni había pedido referencias a varios conocidos, que les parecieron muy satisfactorias. Según Giovanni, era la propuesta más innovadora y completa, pero también la más ambiciosa y cara.

² Lean Startup es una metodología para desarrollar negocios y productos. Uno de los autores más reconocidos es Eric Ries (a partir de su libro: “The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”). La metodología apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos y la introducción de cambios en las organizaciones.

Al igual que la propuesta anterior, ésta también partía de una aplicación (*app*), destinada a ser el canal de contacto y comunicación más frecuente y rápido con el cliente. Permitiría captar los datos del cliente cuando se registrase en la *app*, también de forma rápida a través de los perfiles de redes sociales del usuario o introduciendo su *email* y una clave personal.

Además de prestaciones similares a las que incluía la propuesta anterior (como promociones y descuentos a los clientes registrados; tarjeta de fidelización con puntos; acceso rápido a la venta *online* y a información y gestión de los pedidos; pago a través de la *app*...), ésta incluía el diseño e implantación de un CRM bastante más potente. La empresa no contaba hasta el momento con un sistema adecuado para recoger y gestionar la información de los clientes, y esta propuesta requería un sistema más potente y ágil para extraer todo el potencial. Asimismo, ofrecía algunos otros elementos que llamaron la atención de Giovanni:

- La agencia sugería que, para que el cliente usara la *app* y tuviese mayor afinidad con Trends (*engagement*), los descuentos y bonos por compras tendrían que ser más sustanciosos que el típico 1%-5% que otros solían ofrecer, estableciendo más formas de interactuar y de ofrecer valor a los clientes.
- Sistema de escaneo de etiquetas en tienda: permitía al cliente saber si existía la talla y color deseados del modelo escaneado, solicitar que se lo enviaran para probarlo en caso de que no estuviese en el almacén de la tienda e, incluso comprarlo directamente, solicitando fecha y lugar de entrega, todo ello sin tener que interactuar con ningún dependiente. A la empresa le aportaba, además de la mejor experiencia del cliente, mucha mayor información de los gustos y preferencias de los clientes que la que tenía hasta ese momento; además, con la posibilidad de almacenarla en el CRM para su análisis posterior.
- De igual forma, al entrar en la web de Trends como usuario de la *app*, la empresa podía conocer su proceso de compra, qué artículos había visto, cuáles había reservado, cuáles había colocado en el carrito de compra sin terminarla y cuáles había finalmente adquirido.
- Al estar identificado, el cliente podía ser accesible no sólo por *email*, teléfono y SMS, sino también en las redes sociales y en su navegación web.
- Sistema de geolocalización: el cliente registrado en la *app* podía estar permanente geolocalizado a través de su *smartphone* (esta prestación requería la autorización previa por parte del cliente). De esta forma, cuando se acercaba a alguna de las tiendas de Trends se le podían hacer promociones específicas sobre los artículos que había escaneado en las tiendas o mirado en la web, descuentos por 2-3 horas de validez para compras en la tienda más cercana, otro tipo de promociones o informarle de novedades sobre la marcha. Asimismo, una vez entraba el cliente en una tienda, el sistema permitía informar a los dependientes de quién era la persona que acababa de entrar, con nombre, apellidos, preferencias y últimas búsquedas.
- Sistema de análisis del proceso de compra en tienda: a través de un sistema de balizas (*beacons*) instaladas en las tiendas (previamente cada tienda debía ser zonificada, a través del plano de cada una de ellas, que era almacenado por el