

Caso de estudio: La estrategia de desarrollo en línea de Tesco apoya la expansión global

Tesco es un minorista líder global en línea y es el grupo minorista de alimentos más importante de Gran Bretaña. Tesco tiene una gran red europea e internacional de operaciones minoristas y recientemente comenzó a vender productos no alimentarios, como ropa, en más de 20 países. En 2010, las operaciones en línea de Tesco registraron un importante crecimiento en las ventas en línea; su operación no alimentaria Tesco Direct experimentó un incremento de 30% en las ventas. Las ventas internacionales son una parte fundamental de la estrategia de crecimiento de Tesco. En Corea, por ejemplo, las ventas aumentaron 15%. De cara al futuro, Tesco establece su visión para el comercio minorista en línea en 2011 y más allá y toma en cuenta las necesidades de los clientes (Tesco, 2011). Los clientes esperan poder comprar donde y cuando quieran; como los hábitos de compra han cambiado con el paso de los años, la empresa optó por revisar su modelo de negocio e ingresos. A medida que pasaron de ser una cadena de supermercados de Reino Unido hasta convertirse en minorista multicanal internacional, han seguido innovando en todo momento. Se les consideró como pioneros cuando inauguraron el primer negocio de alimentos en línea hace 11 años.

Ahora es el negocio más grande y rentable de su tipo en el mundo. Mediante sus teléfonos inteligentes, ahora nuestros clientes pueden escanear el código de barras de un artículo, hacer pedidos en línea y recibir sus compras en su casa. Actualmente, Tesco Plc es uno de los tres minoristas más importantes del mundo, y compite con WalMart y Carrefour por la primera posición. Tesco opera en más de 14 países de Europa y Asia, y recientemente ha comenzado a establecer una presencia en América del Norte. Fundada en 1919 por Jack Cohen, la empresa creció rápidamente y tiene una historia de aportar innovaciones al sector minorista de Reino Unido, por lo que no sorprende que una vez que fue posible ofrecer compras en línea, Tesco determinó rápidamente cómo podría operar en línea. A principios de la década de 1990 Tesco era uno de los pocos minoristas de Reino Unido que habían invertido en un departamento especializado de comercio electrónico para iniciar sus avances en línea.

En 1994 comenzó a ofrecer compras en línea a sus clientes, pero estratégicamente la organización tenía grandes planes para las compras en línea. El director ejecutivo de Tesco, Terry Leahy, fue citado en el Sunday Times diciendo: “Vamos a ser el minorista de alimentos en línea más grande del mundo y pretendemos ser el principal negocio de comercio electrónico de Reino Unido”. Un objetivo que logró rápidamente, pues para diciembre de 2000, Tesco ofrecía una amplia variedad de productos a 90% de la población de Reino Unido. El servicio de compras en línea, Tesco. com, se estableció poco

después y operaba como una filial independiente de Tesco. Entonces Tesco comenzó a diversificar su gama de productos en línea, ofreciendo muchas variedades de productos no alimentarios y el resultado fue un incremento significativo en las ventas. Para apoyar las operaciones logísticas, Tesco desarrolló un sofisticado servicio semiautomatizado de selección en la tienda, apoyado por las camionetas frigoríficas de reparto local y utilizando las instalaciones existentes en lugar de construir almacenes dedicados de alta tecnología y, según Ellis-Chadwick et al. (2007). Esto generó una ventaja estratégica que permitió una expansión geográfica más rápida de los servicios de compras en línea y una clara ventaja de cobertura nacional extendida de la prestación de servicios de compras en línea de Tesco. Para 2003, 96% de la población del Reino Unido podía comprar en línea con Tesco.com, lo que otorgaba a la empresa 65% del mercado de compras de alimentos en línea de Reino Unido y una mayor diversificación de la variedad de productos, por ejemplo, servicios financieros y telecomunicaciones. Entonces comenzó a expandirse y a ofrecer sus servicios en línea internacionalmente, por ejemplo en Corea del Sur, a través de Homeplus.co.kr. Tesco se enfoca constantemente en la innovación tecnológica con el fin de agilizar los servicios, ofrecer nuevas características y ampliar la variedad de puntos en los que los clientes pueden tener acceso (Ellis-Chadwick et al., 2007). La diversificación y la expansión de la cartera de productos en línea y los servicios al cliente siguen con la adición de una serie de innovaciones como DVDs hasta su puerta (un servicio de alquiler), empresas de energía (miles de clientes ahorran dinero antes a adaptar sus planes de alimentación a lo que es adecuado para ellos, teniendo en cuenta estilos de vida, preferencias alimentarias y recomendaciones de salud), y telefonía por internet.

El nuevo jefe ejecutivo, Philip Clarke, tiene una visión para guiar al mayor minorista del mundo, diciendo que Tesco debe ser un excelente minorista multicanal si quiere seguir teniendo éxito a nivel mundial. En su visión del futuro, considera que internet será mucho más de un canal minorista dominante y prevé que se utilizarán más los canales móviles e inalámbricos. Va más allá al decir que las ventas al menudeo están migrando a internet y que Tesco y otras empresas del sector minorista deben abrazar este cambio y diseñar estrategias multicanal si desean permanecer en el negocio (Wood, 2011). Mercado de alimentos en línea y competidores Tesco lidera actualmente a los demás minoristas de alimentos de Reino Unido en términos de participación de mercado en línea y fuera de línea, pero de acuerdo con Wood (2011), Clarke (director ejecutivo de Tesco): Ha prometido nutrir su negocio doméstico, el cual a pesar de registrar casi una libra de cada siete que se gastan en tiendas físicas en Reino Unido, ha quedado a la zaga de sus rivales como Sainsbury's y Morrisons en cuanto a crecimiento de ventas. A pesar de su bajo desempeño reciente, Tesco sigue siendo la fuerza dominante en el menudeo Reino Unido, con una participación de mercado de más de 30%. Se estima que 13% de todas las transacciones con tarjetas de crédito MasterCard

y Visa en Reino Unido se hacen sobre una tarjeta de crédito de Tesco. Las consecuencias son que cuantos más minoristas migran a internet, es más probable que la competencia se intensifique. Según IGD (2011), alrededor de 25% de los fabricantes de comestibles están pensando en crear sus propias tiendas en línea y estos fabricantes esperan que cerca de 10% del volumen de ventas provenga de ventas directas a los consumidores. A pesar de la creciente competencia, el mercado de alimentos en línea es relativamente pequeño, ya que se espera que sólo represente 5.4% de las ventas en línea para 2015, aun cuando esto representa £9900 millones. Tesco ha estado a la vanguardia del desarrollo de las compras en línea y a la vez que ha estado haciendo una importante contribución al crecimiento de las ventas al menudeo en línea, también ha permitido que más minoristas y consumidores sientan que pueden comprar y vender en línea.

Es probable que Tesco enfrente desafíos provenientes de distintos competidores a medida que el mercado de compras en línea crezca y madure. Seguir a la cabeza: ¿cómo promueve Tesco su oferta en línea? Al igual que con otros minoristas en línea, las operaciones de Tesco en línea dependen hasta cierto punto de la publicidad en la tienda y del marketing para la base de clientes del esquema de lealtad Clubcard del supermercado. Los vínculos entre los envíos postales Clubcard (fuera de línea y en línea) actúan como un activador para que los compradores utilicen ambos canales. El marketing por correo electrónico es una parte importante de las promociones de Tesco y según Doherty y Ellis-Chadwick (2010), el uso del marketing por correo electrónico es una actividad compleja que se enfoca principalmente en “captar la atención del cliente”, pero puede utilizarse para lograr varios objetivos de comunicación y ventas.

Humby y Hunt (2003) describen la manera en que Tesco.com utiliza la “segmentación basada en el compromiso” o un “escalafón de lealtad” basado en lo reciente de la compra, la frecuencia de compra y el valor para impulsar las campañas de comunicación de Tesco. Estos autores identificaron seis categorías de ciclos de vida las cuales se subdividen en comunicaciones objetivo: l “Conectado” l “Preventivo” l “En desarrollo” l “Establecido” l “Dedicado” l “Desconectado” (el objetivo aquí es volver a captar). Tesco utiliza entonces mensajes automáticos activados por eventos que se pueden crear para estimular la compra continua; por ejemplo, Tesco.com tiene una estrategia de contacto que incluye una secuencia de comunicaciones de seguimiento que se activan después de diferentes eventos en el ciclo de vida del cliente. En el ejemplo que se expone a continuación, las comunicaciones después del evento 1 están destinadas a lograr el objetivo de convertir en acción a un visitante del sitio web; las comunicaciones después del evento 2 están destinadas a hacer que el cliente pase de ser un comprador primerizo a un comprador habitual; y en el caso del evento 3 están destinadas a reactivar a los compradores inactivos.

Evento activador 1: El cliente se registra primero en el sitio (pero no compra)
Respuesta automática

- (RA) 1: Dos días después del registro se envía un correo electrónico que ofrece asistencia y descuentos para estimular la primera compra.

Evento activador 2: El cliente compra en línea por primera vez.

- RA1: Confirmación inmediata del pedido.
- RA2: Cinco días después de la compra se envía un correo electrónico con un vínculo a una encuesta de satisfacción del cliente en línea, en la que se pregunta al comerciante y al cliente por la calidad del servicio (por ejemplo, la calidad de un artículo y las sustituciones).
- RA3: Dos semanas después de la primera compra se envía un correo directo que ofrece consejos sobre cómo utilizar el servicio así como un descuento de £5 en la próxima compra, destinados a fomentar la reutilización de los servicios en línea.
- RA4: Boletín electrónico de noticias genérico mensual en línea con ofertas exclusivas que propician las ventas complementarias.
- RA5: Alerta quincenal con ofertas personalizadas para el cliente.
- RA6: Después de dos meses se proporciona un descuento financiero para estimular la próxima compra.
- RA7: Envío trimestral de cupones que estimulan las ventas recurrentes y las ventas complementarias.

Evento activador 3: El cliente no compra durante un largo periodo

- RA1: Inactividad detectada: correo electrónico de reactivación con una encuesta sobre la forma en que el cliente encontró el servicio (para identificar cualquier problema) y un incentivo de £5.
- RA2: Se utiliza un incentivo de descuento adicional para fomentar el uso continuo para comprar después de la primera compra realizada después de una interrupción.

Con este método por etapas para llevar a cabo un seguimiento de sus clientes en línea, Tesco ha establecido una sólida estrategia para atraer la atención y retener a los clientes utilizando el marketing por correo electrónico. Según Doherty y Ellis- Chadwick (2010) esta forma de comunicación digital es cada vez más importante como un mecanismo para desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes. Además, en investigaciones sobre publicidad se descubrió que una gran parte de la atención del destinatario del mensaje la determinan los elementos estructurales y de ejecución de un mensaje en lugar de su contenido, como la longitud, el tamaño y el diseño (Rossiter y Bellman, 2005), los cuales repercuten en el desarrollo de mensajes efectivos de marketing por correo electrónico.

Referencias

- Chaffey Dave y Ellis-Chadwick Fiona. (2014). Digital Marketing. University of Derby. Quinta Edición. Pearson. Pag. 249-250
http://aulavirtual12.utel.edu.mx/lib/ebook_pearson.php?isbn=9786073227476