

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL 'RETAIL': ¿ESTÁ TU EMPRESA PREPARADA?

Hablar de 'e-commerce' no es hablar de tecnología, es hablar de consumidores. Hablar de 'retail' no es hablar de tiendas, es hablar de tecnología. Y hablar de la transformación del 'retail' para la era digital es hablar de cómo ajustar la organización, su talento y sus formas de trabajo

ALBERTO DÍAZ

Socio cofundador y profesor de ISDI
y CEO de MIGRATION



Los directivos y las empresas de *retail* necesitan soluciones organizacionales para afrontar los retos provocados por la velocidad de los cambios o se quedarán atrás. Los cambios de hábitos, la pandemia por la COVID-19, la digitalización de la venta (combinada con la evolución del propio *retailer*) y la digitalización de la comunicación, entre otros, están provocando un terremoto en las organizaciones que no siempre se sabe abordar.

Hay una revolución silenciosa en el mundo corporativo, y la asignatura pendiente de las empresas es cómo adaptar su organización a la era digital y a estos cambios de consumo exigentes, como, por ejemplo, la logística inversa (devoluciones), que requiere operaciones y servicios diferenciados de los habituales y que, en algunos casos, es clave para el crecimiento del negocio.

Esta adaptación de la organización a la era digital debe seguir un proceso metodológico en cinco áreas básicas, que ayude a enfocar el reto y a responder a las tres preguntas clave a las que se enfrentan las empresas que quieren triunfar en la era digital:

- ¿Cómo organizarse?
- ¿Cómo trabajar?
- ¿Cómo liderar?

El punto de partida, como de costumbre en la era digital, son los cambios de hábitos tan veloces que vamos adoptando, distintas maneras de vivir las experiencias de consumo, espoleadas por la COVID-19 y pronto trastocadas de nuevo por la inflación y las roturas de las cadenas de suministro. Nada es como en los viejos tiempos, como hace, por ejemplo, dos años. Solo hay que mirar a nuestro alrededor: ¿dónde han ido la mitad de los comercios? ¿Qué hacen tantos ciclistas entregando paquetes por la calle? Nuevas generaciones de consumidores esperan sus productos en la puerta de su casa y no entienden el sentido de acercarse a una tienda física. Tanto las tiendas como las marcas que quie-



ren vender a través de ellas han entrado en una nueva fase. Veamos quién la sobrevive.

CINCO EJES FUNDAMENTALES

Existen cinco ejes esenciales que toda compañía de *retail* debe trabajar desde el punto de vista de la organización para poder adaptarse a la era digital. Y, al decir organización, no solo me refiero a estructura (visión de la era industrial), sino también a otros cuatro factores críticos que se deben medir, valorar y ejecutar.

1. Propósito y compromiso

Forman un eje de consolidación y crecimiento para cualquier negocio en los próximos años, y especialmente en el entorno del comercio electrónico y la

distribución. Hablamos del propósito como suprapropuesta de valor.

Navegar en los continuos cambios de hábitos y las continuas innovaciones que las industrias están sufriendo implica un esfuerzo constante y permanente en adaptar nuestras propuestas de valor en productos o servicios (por ejemplo, entregas exprés, suscripciones, etc.). Para contentar a nuevas –y no tan nuevas– generaciones que buscan algo más que una transacción, establecer un propósito no es únicamente establecer un lenguaje común con los clientes, sino un pilar sobre el que construir el diálogo futuro entre marca-distribuidor y consumidor.

De entre las distintas partes que componen el propósito de muchas em-



PARA CONTENTAR A NUEVAS -Y NO TAN NUEVAS- GENERACIONES QUE BUSCAN ALGO MÁS QUE UNA TRANSACCIÓN, ESTABLECER UN PROPÓSITO NO ES ÚNICAMENTE ESTABLECER UN LENGUAJE COMÚN CON LOS CLIENTES, SINO UN PILAR SOBRE EL QUE CONSTRUIR EL DIÁLOGO FUTURO ENTRE MARCA-DISTRIBUIDOR Y CONSUMIDOR

dedican grandes esfuerzos al reciclaje o a los mercados secundarios (recompra de género vendido previamente).

2. Talento y habilidades

Configuran una de las áreas más críticas en el camino para la adaptación. El conocimiento tecnológico sobre plataformas de *e-commerce*, pero también de CRM, IoT y todo lo relacionado con el gobierno del dato, debería instaurarse como la palanca de crecimiento profesional de carrera más importante en un negocio de *retail*. Tanto en la operación pura de comercio electrónico como en los desarrollos en el propio punto de venta o en su integración con la cadena de suministros, la captación, gestión y análisis de datos y la posterior ejecución de estrategias al respecto son críticos.

La formación en fundamentos digitales para todos los empleados se convierte así en piedra angular de la adaptación. No parece razonable pensar en una operación de éxito que no se base en un profundo análisis de datos con una respuesta rápida, personalizada y automatizada a los hábitos de los clientes.

El conocimiento de plataformas tecnológicas y de sus potencialidades es un requisito también para los directivos, que, además de contar con estas habilidades, deben construir capacidades de gestión nuevas, tales como *Agile*, con el objetivo de poder gestionar proyectos de innovación fuera de la operación clásica (*business as usual*).

Pero también la comprensión de las nuevas prácticas de los consumidores replantea las habilidades a dominar por parte de los distribuidores, inmersos en lo que conocemos como *connected retail*, un ecosistema de plataformas, contenidos, tiendas físicas y

operaciones logísticas que redefinen departamentos clásicos, como los de *Marketing*, TI o Logística, cuestionando las políticas de captación y retención de talento. En otras palabras, es necesario el desplazamiento del centro de gravedad de las empresas de distribución hacia departamentos digitales y tecnológicos y equipos temporales de proyectos de innovación. Y es que todo ello es el entorno en el que surgen nuevas propuestas de valor, como apps de tienda, reserva de probadores, *cashless shopping* o múltiples iniciativas que convierten el *retail* en un ecosistema de marcas, contenidos, herramientas, plataformas y tiendas físicas.

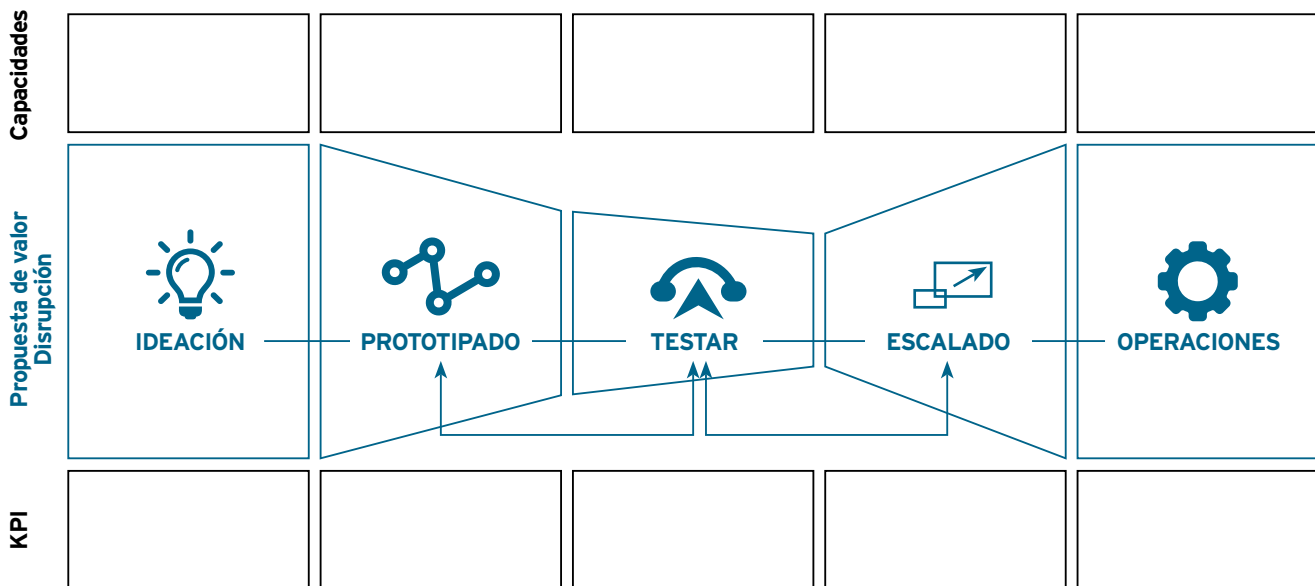
3. Cómo llevar a las operaciones los proyectos de innovación

Para muchas empresas de distribución, este se convierte en un gran reto a superar. Las ventajas y requisitos tanto de plataformas tecnológicas (IoT, CRM chats, IA, *social selling*, realidad virtual, etc.) como de nuevas propuestas de valor habilitadas por dichas plataformas (suscripciones, reventa, etc.) imponen una nueva metodología de gestión de proyectos. Proyectos que deberían ser manejados al margen del *business as usual* a través de equipos multidisciplinares y con dedicación estructurada, no necesariamente exclusiva, respecto a sus labores habituales. Hablamos de la asignación del talento a los equipos, y de *Agile* como metodología de trabajo adaptada a las características de la empresa.

También es importante, a la hora de desarrollar proyectos de *e-commerce*, contar con una detallada definición de las métricas de éxito (KPI). Con demasiada frecuencia, se recurre a las ventas como única métrica de referencia, —>

presas de *retail*, la sostenibilidad se encuentra en el epicentro. La distribución es un sector intensivo en recursos físicos y de transporte, y, por lo tanto, la exigencia en cómo impacta en el planeta y cómo influye en la forma de vida de muchas personas que participan en su cadena de valor es máxima. Por ello, la implementación de protocolos transparentes en cuanto a sostenibilidad es una práctica cada vez más habitual entre los distribuidores que quieren navegar en la transformación y no verse sorprendidos por crisis reputacionales. Por otro lado, la sostenibilidad ha pasado a la acción, y puede verse ejecutada a través de diferentes propuestas de negocio. Quizá uno de los ejemplos más palpables sea el de cadenas o marcas de moda que

CUADRO 1. DE LA IDEACIÓN A LAS OPERACIONES



Fuente: <https://migrationbo.com/>

→ ignorando otras de enorme impacto y palanca, especialmente en las fases de prototipado de nuevos servicios (ver el cuadro 1).

Pero el auténtico desafío para muchas compañías, y lo veremos en la siguiente palanca (organización), es decidir si el *e-commerce* y la tecnología se están integrando en sus respectivos departamentos tradicionales (*business as usual*), como los de Operaciones, Comercial o TI. O, dicho de otra manera, si el *e-commerce* y la gestión de datos forman parte de las operaciones habituales una vez han sido puestas en marcha. En este sentido, el factor crítico es valorar si la innovación de la que estamos hablando (ya sea el *e-commerce* en sí, para empresas poco maduras en este ámbito, o proyectos más evolucionados, como la venta en redes sociales o *marketplaces*, o un modelo de suscripción) está en condiciones de ser escalada. Si no es el caso, dichos proyectos deben permanecer al margen de las operaciones comunes. En otras palabras, salvo niveles de madurez altos o bajo ritmo de innovación, el *e-commerce* siempre debe mantener

QUE LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS SEAN ASIMILADOS EN TODOS LOS RINCONES DE LA COMPAÑÍA ES POSITIVO E IMPRESCINDIBLE. QUE LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS Y LAS NUEVAS PROPUESTAS DE VALOR TENGAN QUE ADAPTARSE, INEVITABLEMENTE, A ESTRUCTURAS DISEÑADAS PARA ECONOMÍA INDUSTRIAL (PRODUCTO, ESCALA, 'SUPPLY CHAIN', ETC.) ES UNA LIMITACIÓN GRAVE PARA EL 'E-COMMERCE' EN GENERAL

una estructura autónoma, capaz de adoptar formas de trabajo ajenas a organizaciones clásicas y desarrollar nuevas propuestas y capacidades tecnológicas. Que los desarrollos tecnológicos sean asimilados en todos los rincones de la compañía es positivo e imprescindible. Que los desarrollos tecnológicos y las nuevas propuestas de valor tengan que adaptarse, inevitablemente, a estructuras diseñadas para economía industrial (producto, escala, *supply chain*, etc.) es una limitación grave para el *e-commerce* en general.

Las compañías que hayan definido la digitalización como algo esencial en su desarrollo y sean lideradas por equipos con un conocimiento o sesgo tecnológico manifiesto serán capaces de organizarse en su totalidad alrededor de tecnología y experiencia de cliente.

4. Cómo organizarse

Este es un eje crítico para las compañías de *retail* que buscan adaptarse a las exigencias de los nuevos consumidores. Aunque, como decíamos, enfocarse únicamente en la estructura de

una compañía es un ángulo más, la estructura debe reflejar dos hechos relevantes:

- Por un lado, la existencia de un departamento que impulse la digitalización con reporte directo al CEO. El cometido de dicho equipo es **poner la tecnología en el centro de las operaciones** y ayudar a su implantación, desarrollo, creación de capacidades y soporte a la ejecución. Es un error pensar en estas labores desde la perspectiva única del *e-commerce*, ya que trasciende la experiencia digital.
- El segundo cometido es el de **entender la experiencia de cliente y mejorarla**. Por ello, el gobierno del dato en toda su extensión, las tecnologías que enriquecen la experiencia, desde seguridad hasta metaverso, y la exploración de las múltiples innovaciones en toda la cadena de valor del *retailer* son foco de su actividad. Inexorablemente, los *retailers* tendrán que posicionar el Departamen-

to Digital o de Experiencia de cliente en el centro de sus operaciones para poder competir con los *e-tailers* y no perder el favor de los consumidores o clientes.

5. Cómo trabajar

Es la última clave para la transformación de una compañía de *retail* y su adaptación al entorno actual. Todo ello, enfocándonos en equipos de trabajo para proyectos de innovación, es decir, que añadan valor a la experiencia de cliente. Tiene todo el sentido saber componer estos equipos con los talentos más adecuados en cada fase, pero parece consistente mezclar experiencias de tienda con tecnología y con expertos en consumidor. En un momento en el que el *e-commerce* para un *retailer* o una marca es más un ecosistema que una plataforma de venta, el diseño y manejo de los equipos de proyectos es crítico.

Pensar en equipos es más relevante organizacionalmente que pensar en estructura, en un momento en el que, para el *retail*, el epicentro se desplaza

EN UN MOMENTO EN EL QUE EL 'E-COMMERC'E PARA UN 'RETAILER' O UNA MARCA ES MÁS UN ECOSISTEMA QUE UNA PLATAFORMA DE VENTA, EL DISEÑO Y MANEJO DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS ES CRÍTICO

de la cadena de abastecimiento a la tecnología. Saber gestionar este cambio está más en las formas de trabajo que en la disposición de cajetines dentro de un organigrama. Ciertamente, el uso de herramientas de productividad o de comunicación es ya imprescindible para desarrollar un trabajo eficiente, al igual que procesos y metodologías ágiles. —>



→ El *retail* vive un momento de transformación extrema que definirá qué jugadores y qué marcas se establecerán en el éxito o en la dilución progresiva.

Cualquiera que no sitúe la tecnología como centro de gravedad de sus operaciones sufrirá el castigo del consumidor y del cliente, ya que, sin tecnología, entenderles y reaccionar será muy complicado.

Asimilada la fase de construir infraestructura, estaremos ya en la fase de adaptar las operaciones a esas palancas tecnológicas. Y eso se consigue a través de procesos, formas de trabajo, talento, capacidades y estructura. Es decir, actuar sobre la organización es el siguiente nivel competitivo para una empresa de *retail* que quiera transformarse para la era digital.

UNA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

La siguiente metodología permite observar y medir si una organización de *retail* ya está preparada para afrontar su ajuste hacia la era digital, en qué punto se encuentra y cómo avanzar.

Se trata de una metodología basada en la experiencia académica y profesional propia, que ayuda a valorar el esta-

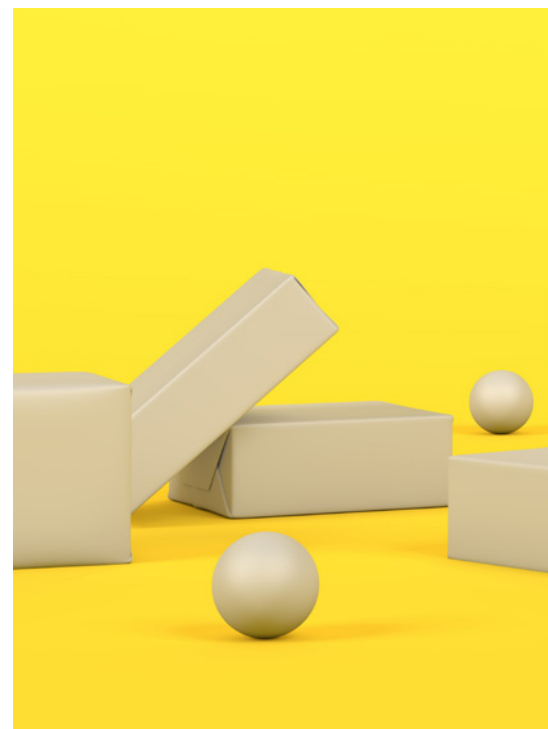
do de una organización de *retail* desde la perspectiva de su adaptación a la era digital y, en general, a procesos de cambio. Consiste en tomar como base los cinco ejes o pilares que definen el estatus de la organización, analizados anteriormente, y asignarles valoraciones en función de los factores clave que componen cada eje. Así se consigue una fotografía relevante del proceso de transformación (ver el cuadro 2).

1. Cultura y compromiso

- Observar cuál es el **compromiso** con la empresa central.
- Medir la evolución de la **cultura corporativa** en cada *retailer*.
- Valorar cuál es el estado de **'psychological safety'** (libertad de expresión) de los equipos.
- Medir la **claridad de comunicación** (interna) en relación con el conocimiento de la propuesta de valor y el propósito de la compañía en la transformación digital.
- Observar la sinergia del **propósito** de la empresa con la era digital y si se conoce en toda la organización (incluidos los puntos de venta).

2. Capacidades y habilidades

- Revisar los **roles y capacidades** de

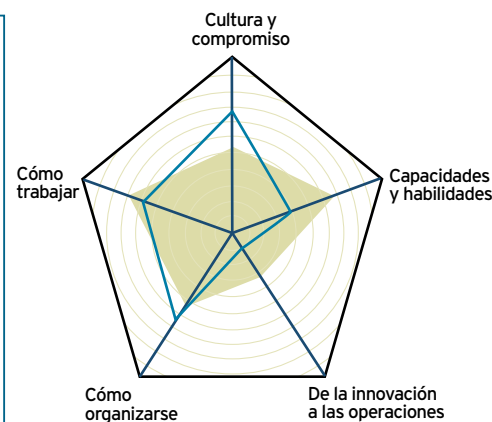
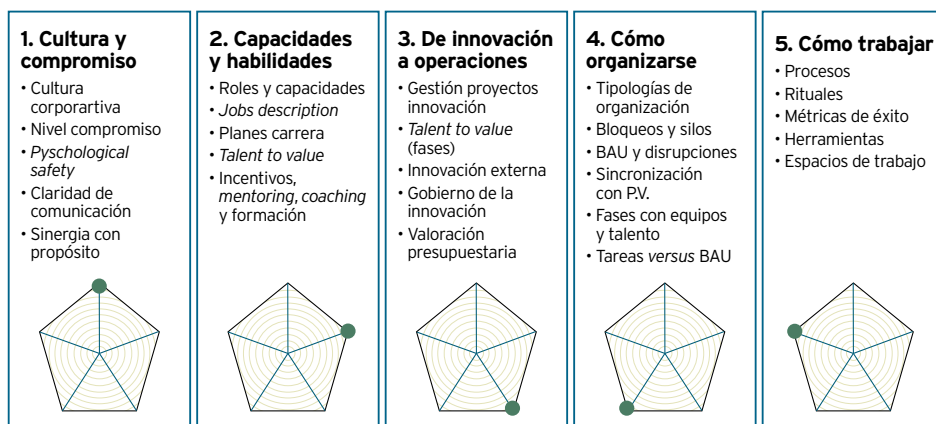


los equipos (metodología *Agile*) en la central.

- Valorar la **asignación de 'talent to value'** en los proyectos de innova-

CUADRO 2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN PARA SU ADAPTACIÓN A LA ERA DIGITAL

Los ejes del modelo





CUALQUIERA QUE NO SITÚE LA TECNOLOGÍA COMO CENTRO DE GRAVEDAD DE SUS OPERACIONES SUFRIRÁ EL CASTIGO DEL CONSUMIDOR Y DEL CLIENTE, YA QUE, SIN TECNOLOGÍA, ENTENDERLES Y REACCIONAR SERÁ MUY COMPLICADO

ción y los proyectos habituales (*business as usual*, BAU).

- Revisar si las **'job descriptions'** están adaptadas a las plataformas y gobierno del dato.
- Valorar si los **planes de carrera** tienen en cuenta los requisitos de proyectos de innovación.
- Identificar los **incentivos/ 'mentoring' / 'coaching' / formación** de los equipos de innovación versus los de BAU.

3. De la innovación a operaciones ('connected e-commerce')

- Analizar la **gestión de los proyectos de innovación**: qué fases los componen (ideación, prototipado, pilotaje, escalado) y cuáles son sus métricas.
- Ver si se han definido y **asignado capacidades y talento** específicos para cada fase del proyecto BAU e innovación (*talent to value*).
- Determinar el nivel de **integración de la innovación externa** en la compañía.
- Evaluar cómo es el **gobierno de la innovación formal e informal**, y si requiere ajustes en la estructura (transfiriendo capacidades, redefiniendo roles, construyendo nuevas estructuras, impacto financiero, etc.).

4. Cómo organizarse

- Identificar los distintos **tipos de organizaciones** que existen y si hay estructuras específicas para *e-commerce* frente a las de operaciones habituales (BAU).
- Valorar si se **dan silos, bloqueos o ineficiencias** en la organización (TI-tecnología, *marketing-data/ customer experience*, *e-commerce-operaciones...*).
- Evaluar la **sincronía de las propuestas de valor** de la compañía con la organización.
- Valorar el **diseño de equipos y el talento** asignado para las diferentes fases de los proyectos.
- Revisar la **asignación de tareas** en los proyectos innovadores y detectar fricciones con el BAU.

5. Cómo trabajar

- Comprobar si se dispone de **herramientas** de productividad y comunicación/ *engagement* y si se están utilizando de forma óptima y continua: herramientas, por ejemplo, para *user experience*, en *marketing content*, para las operaciones de los servicios, en la creación del *loyalty* y *members-hip* de los consumidores y un largo etcétera.

- Determinar si existen **procesos** concretos y con significado para la gestión de hitos de entrega (*sprints*).
- Identificar **rituales** establecidos de gestión en proyectos transversales y de innovación.
- Valorar si existen **métricas** correctas de éxito para cada fase de los proyectos (distintos KPI en diferentes niveles del *funnel* de conversión).
- Observar si existen diferentes **espacios físicos** asignados a distintos tipos de trabajo y procesos en el teletrabajo.

Con todo ello, se obtiene una imagen de la situación de la empresa en referencia a su adaptación a los cambios que se suceden en el panorama del *retail*, marcados por la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías, que permite enfocarse en aquellos aspectos en los que hay margen de mejora o deben ser actualizados. ●