EL FIN DEL RETAIL
TAL COMO LO CONOCEMOS

DIMAS GIMENO
LUIS LARA

RETAIL RESET

POR QUÉ LAS TIENDAS FÍSICAS
SON LA CLAVE DEL FUTURO

LID

«Es una muy buena reflexión sobre el futuro del *retail* y se debe tomar buena nota de estos consejos».

Isak Andic, presidente de Mango

«No cabe duda de que el mundo del *retail* necesita una profunda transformación y adaptación a la revolución tecnológica y social que estamos viviendo. Estoy seguro de que este libro ayudará a muchos a adaptar sus negocios a esta nueva realidad para no desaparecer».

Angel Bonet, *Chief Sales & Marketing Officer* de Minsait (Indra)

«Estamos viviendo una revolución, un cambio profundo en el *retail*. Este libro es imprescindible para entender con optimismo ese cambio y nos da las respuestas para afrontarlo de forma práctica».

José María Bonmatí, director general de AECOC

«Un libro imprescindible para entender los retos y soluciones al *retail* actual».

Manuel Gómez, director de *Marketing & Professional Service* de CooperVision

«Al inicio de todo el comercio articuló y estructuró las ciudades y nuestras vidas; hoy el sector sufre la mayor revolución desde entonces. Este libro acompaña la evolución del *retail* y nos da las claves para anticipar el futuro».

Enrique Martínez, CEO de FNAC Darty

«Cuando muchos han abrazado el mundo digital, otros auguran el final de las tiendas físicas y algunos, los menos aún, se consideran atrapados en la experiencia *digital only*. Dos de los más grandes conocedores del consumidor y del mundo del *retail* nos ofrecen una visión clara y contundente sobre las claves para triunfar en el nuevo *retail* y abren esperanzas de futuro al mundo físico, imprescindible para una experiencia de consumidor completa. Sin duda, una lectura obligada para los creyentes en las oportunidades de la transformación digital».

Juan Pedro Moreno, expresidente y consejero delegado de Accenture España, Portugal e Israel

«Una guía imprescindible que cambia el pensamiento tradicional y nos ofrece una visión holística del *retail*».

Jesús Nuño de la Rosa, presidente del Consejo Social de la Universidad Complutense (Madrid)

«Una visión brillante, sencilla y oportuna que nos invita a una reflexión profunda sobre el futuro del *retail*, donde las personas seguirán siendo fundamentales para alcanzar el éxito».

Eduardo Petrossi, consejero delegado de Mahou San Miguel

«Un libro esencial para no perderse en el apocalipsis del *retail,* con ejemplos y casos prácticos de cómo encarar la nueva era de las tiendas físicas».

Pilar Riaño, fundadora de Modaes.es y Cinnamon News

«Pensábamos que el *retail* era el sistema sanguíneo de las sociedades capitalistas, las más libres, pero ahora sabemos que la distribución de bienes es también la esencia del crecimiento de los otros modelos económicos. Sobre el futuro de este sistema sanguíneo y su presente digital va este libro que os recomiendo».

Andrés Rodríguez, presidente y editor de *Forbes*

«Una empresa necesita un líder capaz de hacer todos los cambios necesarios, además de la digitalización; si no, desaparecerá. Esta lectura nos anima a dar el salto de las ideas a la acción».

Juan Roig, presidente de Mercadona

«Desde la experiencia y el rigor, los autores nos ayudan a reflexionar sobre los nuevos modos de consumo y las estrategias comerciales con una mirada optimista y profunda al futuro del *retail*».

Teresa Sádaba, *dean* de ISEM Fashion Business School

«Recomiendo leer este libro con visión de futuro escrito por dos autores que han tenido importantes roles en el sector *retail*. Una obra llena de optimismo pero al mismo tiempo lúcida, capaz de ver claramente los grandes desafíos del sector y también las vías para su efectiva respuesta transformadora a la disrupción tecnológica, social y de hábitos de consumo».

Giuseppe Tringali, vicepresidente del International Advisory Board de IE Business School

«Un libro ameno, didáctico y optimista sobre el futuro del *retail* que invita a la reacción inmediata para afrontar los retos presentes y futuros del sector».

David Ubide, *Head of Retail* de NTT DATA España

«Una lectura obligada. Un relato inspirador, práctico e innovador para los *retailers* que deben cambiar la forma de interactuar con sus clientes. Nos invita a un viaje desafiante, creativo y dinámico hacia el futuro del *retail* conectado».

Diego Urrea, presidente de la junta directiva de Leonisa

«En un momento de gran transformación en el *retail,* Dimas y Luis han escrito un libro inspirador y de amena lectura dirigido a directivos, empresarios, emprendedores y en general a todo aquel que tenga inquietud por saber hacia dónde se dirige el sector minorista y qué se puede hacer».

Susana Voces, directora general de entradas.com (CTS Eventim)

ÍNDICE

Agradecimientos 17

Introducción 19

PARTE I

EL FIN DEL *RETAIL* TAL COMO LO CONOCEMOS

1. Las cuatro olas de cambio en el *retail* 27

1. Globalización: nuestra competencia al otro lado del mundo 30
2. Digitalización: lo digital no es opcional 32
3. Socialización: el consumidor al poder 34
4. Sostenibilidad y más allá: la búsqueda del impacto social 36
5. Las próximas olas de disrupción: el modelo OODA 38

2. Los ocho vectores del *retail reset* 43

1. Saturación: marcas, productos y puntos de venta 46
2. Fragmentación: mercados y cadenas de valor 49
3. Grandes plataformas digitales: catalizadoras del cambio 53
4. Nuevos modelos disruptivos: marcas nativas digitales (DNVB) 55

5. Fin del problema del acceso: generalización del *teletodo* ... 59
6. Fusión de generaciones: la nueva generación C ... 61
7. Aceleración digital: el nuevo rol de las tiendas físicas ... 62
8. Recogida masiva de datos: *big data* y *small data* ... 64

3. El cliente y la nueva ecuación del valor ... 67
1. *Value* y *Value Plus*: la pirámide del valor ... 69
2. La matriz del valor: los ocho vectores ... 72
3. Diseño de experiencias: encuentros en la cuarta fase 77

PARTE II

EL *RETAIL RESET*

4. Hoja de ruta del *retail reset* ... 85
1. La *miopía* del *retail* ... 85
2. El origen: el comercio monocanal ... 89
3. El salto digital: el comercio *online* y la multicanalidad 90
4. La decepción: el comercio omnicanal ... 91
5. La integración: el comercio *phygital* ... 93
6. La última frontera: el comercio conectado ... 97
7. Las 8 C del *C-Commerce* ... 99
8. El fin del *customer journey:* del *egosistema* al ecosistema ... 112

5. Por qué las tiendas físicas son la clave del futuro ... 117
1. Grandes momentos de la disrupción del *retail* ... 118
2. Conexiones emocionales personalizadas: el nuevo papel del vendedor ... 125
3. Principales modelos de *retail* y su futuro ... 126

6. El *retail reset*: de la estrategia a la práctica ... 149
1. Las 4 R del apocalipsis del *retail* frente a las 4 R del *retail reset* ... 150
2. Las diez palancas del valor ... 153
3. El *retail reset* en acción ... 156
4. Proyectos de enfoque: las bolsas de valor latente ... 158

7. El *retail reset* de la *A* a la *Z* ... 161

PARTE III
REGRESO AL FUTURO DEL *RETAIL*

8. El manifiesto del *retail reset* 187
1. Redefinamos nuestra ambición 189
2. Reinventemos nuestro modelo de negocio 194
3. Rediseñemos nuestro modelo operativo 198
4. Recarguemos el modelo económico 205

9. El *retail reset* en la práctica 209
1. El Encanto: el *retail reset* caribeño que desata la transformación en España y Latinoamérica 209
2. Inditex: una cultura de *retail reset* 219

10. Conclusión 229

INTRODUCCIÓN

Los grandes almacenes El Encanto de La Habana (Cuba) fueron, sin duda, una de las escuelas de *retail* más sofisticadas del mundo. ¿Qué hizo que se convirtieran en el destino de ricos y famosos que buscaban la oportunidad de viajar a Cuba para hacer una visita? ¿Por qué Christian Dior otorgó a El Encanto la exclusividad de venta de sus colecciones a partir de 1954? ¿Por qué se convirtió en la *escuela* en la que trabajaron tres de los cuatro gurús del comercio español del siglo XX?

La razón es que, durante la primera mitad del siglo XX y hasta 1961, en el que desaparecieron estos grandes almacenes, aplicaron las técnicas comerciales más avanzadas de su época realizando un *retail reset* permanente en el panorama comercial hipercompetitivo de La Habana de aquellos años. El Encanto fue pionero en la inteligencia comercial, en el marketing sensorial, en la creación de sistemas de control de inventario antes de que hubiera ordenadores, en la inversión en publicidad en medios internacionales o en la venta a distancia (antes de Internet) con envíos gratis a cualquier país, por poner solo unos ejemplos. Parece interesante, ¿verdad? Al final del libro, el capítulo 9 recoge el caso de éxito de El Encanto.

Actualmente nos encontramos también ante un colosal cambio de paradigma en la distribución comercial que exige una completa transformación del sector a la que denominamos *retail reset*. Supone el fin del sector comercial tal como lo hemos conocido hasta ahora y la necesidad de hacer un *reset* que asegure la transformación de empresas y formatos comerciales para ganar el futuro.

No habrá un apocalipsis, sino un nuevo renacimiento del sector minorista, pero para ello cada compañía debe hacer un replanteamiento total de muchos principios que, hasta ahora, se habían dado por asumidos. Tras superarse la crisis financiera de 2008, a finales de la década de 2010 el sector de la distribución ya estaba atravesando una zona de turbulencias (guerras comerciales, subida de aranceles, tensiones geopolíticas, organizaciones muy endeudadas y rumores de una recesión global inminente). La pandemia de 2020 precipitó el cambio de paradigma y, con él, la necesidad de actuar rápidamente.

LO PEOR QUE NOS PUEDE PASAR ES NO SABER LEER BIEN LA SITUACIÓN DE CAMBIO DE PARADIGMA QUE ESTAMOS VIVIENDO.

Si bien el sector de la distribución resistió mejor de lo previsto las dificultades originadas por la pandemia, estamos obligados a evitar la *miopía* del *retail* que hace que las empresas piensen que pueden seguir funcionando como hace unos años, con una visión estrecha del sector, de su categoría, de su canal, sin saber interpretar bien lo que está ocurriendo.

Se trata verdaderamente de un «regreso al futuro» porque, aunque haya que realizar un gran número de transformaciones en las que la tecnología es la columna vertebral, el corazón del cambio tiene que ver con los principios básicos del *retail* actualizados a esta etapa de turbulencias y disrupción que estamos viviendo. La elección más valiente y de menos riesgo consiste en aprovechar esta oportunidad única para repensar, reinventar, rediseñar, recargar y, en definitiva, garantizar el futuro de nuestra compañía y evitar el «día de la marmota» del fracaso. Esperar y ver, aguantar a que las aguas vuelvan al cauce de la normalidad o incluso afrontar el cambio a medias tintas son opciones de alto riesgo. Los viejos paradigmas del *retail* no van a volver: serán sustituidos por otros y tenemos que asumir un papel activo y protagonista en este cambio.

LA *MIOPÍA* DEL *RETAIL* NO NOS DEJARÍA VER CON CLARIDAD LA MAGNITUD DEL RETO ANTE EL QUE NOS ENCONTRAMOS.

Conceptos que se encuentran en la zona cero de las turbulencias, como la tienda tradicional, las multimarca, las cadenas, el gran almacén o tienda por departamentos, el supermercado, el hipermercado o el centro comercial, deberán afrontar el *retail reset* para reinventarse y estar más próximos a sus clientes y a las comunidades en las que se encuentran y seguir siendo relevantes. El comercio minorista dejará de ser aburrido y volverá a ser emocionante.

Esta profunda transformación, sin embargo, exige cultivar el realismo, haciéndonos las preguntas adecuadas para anticiparnos a lo que va a pasar, descubrir lo que quieren nuestros clientes y recoger tanta información cualitativa que fluye en las tiendas y en nuestras oficinas. Si lo hacemos bien, dejaremos emerger el valor latente que se esconde en múltiples áreas de la organización y podremos ganar posiciones frente a la competencia.

En el sector comercial venimos respondiendo a estas cuatro preguntas que definen el corazón del modelo de negocio de la empresa:

- Qué tengo que vender (nuestra propuesta de valor).
- A quién se lo tengo que vender (quién es nuestro cliente).
- Cómo se lo voy a vender (qué canales utilizaremos).
- Por qué hago todo esto (cuáles son nuestros valores).

En este libro queremos ayudarte a hacer estas preguntas y muchas otras más. Uno de los grandes problemas del sector es que no se dedica el tiempo suficiente a cuestionar, analizar y reflexionar. Se repiten una serie conceptos como si fueran *trending topics:* #omnicanal, *#phygital*, *#customerjourney*, #digital, *#machinelearning, #bigdata,* etc., pero ha llegado el momento de ir más allá de repetir estas palabras y las respuestas superficiales.

Las tradicionales 7 P del *retail* ya no sirven por sí solas: tener una ubicación excelente, una oferta de producto adecuada a un precio atractivo, con la promoción apropiada para generar tráfico, contratando a

personas excelentes y haciendo todo lo posible para ejecutar una operación eficiente no basta para garantizarnos el futuro.

Tampoco sirven conceptos como *omnicanalidad* o *customer journey*. El primero, surgido en torno a 2010, no ha funcionado porque muchas compañías, con la *miopía* causada por una cultura marcada por el peso de su red física, no integraron sus activos físicos en los digitales de la forma correcta. En cuanto al *customer journey* (el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio), tampoco ha ido bien por la imposibilidad que supone mapear el recorrido de un cliente que está buscando experiencias que van mucho más allá de nuestra capacidad para rastrearlo en todos los terminales donde se conecta. No hay un posible *customer journey,* sino millones, para el mismo cliente y producto.

La pandemia aceleró la transformación digital de los clientes por la obligación de migrar aceleradamente al comercio *online* en cuestión de días. Y factores como la conveniencia, esto es, la capacidad de comprar en cualquier lugar, en cualquier momento y ahorrar tiempo, la facilidad para comparar precios o buscar los más bajos y evitar las aglomeraciones harán que los clientes mantengan sus hábitos digitales.

EL *RETAIL* DEJARÁ DE SER ABURRIDO Y VOLVERÁ A SER SUGESTIVO Y ATRAYENTE.

Además, ese *sprint* digital ha generado una nueva generación, la generación C (con la *C* de *C*onectada), transversal a todas las edades, que va más allá de las tradicionales generaciones X, Y, Z, que eran, hasta ahora, el único objetivo de nuestro enfoque a la hora de diseñar nuestras estrategias comerciales.

Las sucesivas olas de transformación no pueden limitar el potencial de nuestro negocio. Está en nuestras manos romper los bloqueos mentales y salir del «día de la marmota». No podemos echarle la culpa a todo lo que está pasando en el mercado, a la competencia o a los clientes. Como dice Warren Buffett, «solo cuando baja la marea se sabe quién nadaba desnudo».

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ACELERADA DE LOS CLIENTES HA DEJADO EN EVIDENCIA A MUCHAS EMPRESAS QUE LLEVABAN AÑOS ATASCADAS EN SUS HOJAS DE RUTA DE LA DIGITALIZACIÓN.

El *retail reset* es un proceso necesario e ilusionante, pero tiene un lado doloroso, pues nos obliga a reiniciar nuestra empresa, poniéndola patas arriba y cuestionando cada área, y no será fácil, rápido o gratis. Nos hará plantearnos la necesidad de revisar a fondo nuestro modelo de tiendas físicas, cómo aportan valor y cómo deberemos enfocar su integración en nuestra plataforma digital. Con esta integración *phygital* generaremos relaciones con nuestros clientes que deberán desembocar en transacciones y, sobre todo, el *engagement,* el enganche, la vinculación con lo que denominamos en este libro su *egosistema.*

Hemos estructurado esta obra en tres partes y una serie de capítulos que pueden leerse en cualquier orden, pues cada uno tiene entidad propia, aunque aconsejamos seguir la secuencia que hemos adoptado.

En la primera parte trataremos del fin del *retail* tal como lo conocemos, entendiendo bien el contexto en el que nos encontramos y cómo nos afecta. Olas de cambio como la globalización, la digitalización, la socialización, la sostenibilidad, etc., influyen en el *retail* definiendo un nuevo terreno de juego que marcará el desarrollo en los próximos diez años. Finalmente, veremos cómo ha cambiado la ecuación del valor del consumidor, que nos obliga a ascender desde el *Value* (vendemos soluciones) hasta lo que llamamos *Value Plus* (vendemos sensaciones), y qué opciones tienen las empresas.

En la segunda parte hablaremos de la evolución del *retail* desde el puramente físico hasta el que integra activos físicos y digitales, yendo más allá de la fracasada omnicanalidad hacia lo *phygital* y, de ahí, a la que consideramos la última frontera del *sector:* el comercio conectado *(C-Commerce)*. Trataremos los distintos *resets* que ha habido en la historia de la distribución comercial, cómo afecta el actual a los principales conceptos comerciales y qué deben hacer para

transformarse, y terminamos con un capítulo que llamamos *El retail reset de la A a la Z*, que lo resume en cien términos fundamentales usados en este libro, para cada uno de los cuales incluimos preguntas de control a modo de *checklist*.

En la tercera parte recogemos lo que llamamos *Manifiesto del regreso al futuro del retail,* con los quince mensajes principales dirigidos a todos los que trabajan en este sector desglosados en ciento veinte cápsulas de *retail* para que su lectura nos acompañe en este camino de grandes cambios. Finalmente, incluiremos un par de casos de estudio de éxito: los grandes almacenes El Encanto e Inditex.

Hemos escrito esta obra no solo para los profesionales del sector, sino también para todos los que sientan interés por el fenómeno comercial y la inmensa labor de transformación que hay por delante y que nos afecta a todos de una manera u otra. Tan importantes son el comercio y el contacto directo con el consumidor que en los últimos años hemos visto cómo en muchos países los sectores de más peso en la economía, telecomunicaciones, banca, automóvil o compañías de gas o electricidad, han invertido gran cantidad de recursos en sus estrategias de *retail*.

Albert Einstein dijo que, si tuviera una hora para salvar el mundo, dedicaría cincuenta y cinco minutos a definir el problema y los últimos cinco a buscar soluciones. En nuestra experiencia, demasiados *retailers* dedican los sesenta minutos completos a buscar soluciones a problemas que, simplemente, no son los más relevantes para su futuro. No hay tiempo que perder.

Ese libro contiene un mensaje de urgencia, pero también de optimismo y esperanza que nos ayuda a afrontar con confianza este período de turbulencias y profundas transformaciones. Como decimos en el subtítulo, las tiendas físicas son la clave del futuro. Las empresas que tengan la visión, el coraje y la fuerza para, no solo ver y entender lo que está pasando, sino abrazar el cambio y hacer un verdadero *retail reset* ganarán el futuro.

PARTE I

EL FIN DEL *RETAIL* TAL COMO LO CONOCEMOS

[CAPÍTULO 1]

LAS CUATRO OLAS DE CAMBIO EN EL *RETAIL*

«No puedes detener las olas, pero puedes aprender a surfearlas»

Jon Kabat-Zinn,
profesor emérito de la Universidad de Massachusetts

Una gran revolución silenciosa está en marcha en el mundo comercial. Estamos asistiendo al fin de las tiendas tal como las hemos conocido hasta ahora. Una de las ideas clave de este libro es que no se producirá el apocalipsis del *retail* que algunos expertos pronostican. Al contrario, pensamos que con el *retail reset* habrá un «regreso al futuro», pues las tiendas físicas cobrarán mucha más importancia de la que han tenido en los últimos cien años y viviremos un nuevo renacimiento en muchos sectores de consumo y, muy específicamente, en el *retail*.

Sin embargo, la caída de muchas empresas del sector *retail* podría haberse evitado. En realidad, ha tenido más de dos décadas para responder y ponerse al día. En 1996 las compras por Internet apenas existían, pero crecieron de manera constante, aumentando entre un 15 y un 25 % cada año. De ser un canal creado con desgana por

muchas marcas para atender a un tipo de cliente más joven, conectado o *friki,* se pasó a tenerlo muy en cuenta.

Actualmente nuestro cliente no está buscando, por ejemplo, «unos zapatos cómodos», sino «este modelo concreto de *sneaker* en este tamaño y de este color». Busca de forma digital y/o física sin diferenciar realmente dónde va a comprar. Y busca el mejor precio y el mejor servicio. Quiere que esté disponible de forma rápida y en el lugar elegido: en el trabajo, en casa o en una tienda gracias al «cómpralo *online* y recógelo en la tienda» (*Buy Online, Pick-up in Store* [BOPIS]). Y que sea una experiencia fluida y sencilla, sin importarle a través de qué medio se le vende, los horarios de apertura o dónde se almacena.

Contrariamente a la creencia común entre muchos directivos, consultores, académicos y economistas, la transformación radical de paradigma que se está produciendo en el mundo de la distribución no está siendo impulsada únicamente por Internet y la tecnología, sino que hay una sucesión de olas de cambio, que se van acumulando, que afectan a todos los sectores en general, y al *retail* muy en particular. Son olas de transformación que operan a nivel macro pero que están provocando cambios permanentes en todos los ámbitos. En el siguiente capítulo veremos los ocho impactos que definen el nuevo terreno de juego para los minoristas.

Leemos noticias sobre empresas y tiendas que desaparecen. La mayoría llevaban años diciendo adiós y, al final, cuando anunciaron su cierre, nadie se sorprendió: hacía ya tiempo que no existían para sus clientes.

LA MAYORÍA DE LOS COMERCIOS DE CALLE Y TIENDAS DE LOS CENTROS COMERCIALES SIGUEN UN MODELO DE GESTIÓN QUE TENÍA SENTIDO HACE VEINTE AÑOS PERO QUE AHORA YA NO SIRVE.

Se trata de compañías y tiendas zombis de las que sus clientes llevan años desertando, con una progresiva falta de voluntad de seguir alimentando con sus compras su alejamiento de la realidad comercial, su costoso modelo operativo y la falta de contacto con el cliente final. ¿Tienen futuro las tiendas? Totalmente. En palabras de Steve Dennis, conocido gurú del comercio minorista a nivel mundial, «lo que no tiene futuro es el *retail* aburrido».

El *retail reset* supone conocer bien el contexto en el que nos encontramos: saber en qué tipo de guerra estamos, cuál es el campo de batalla principal, quiénes son nuestros enemigos y cuál es su estrategia. De esta manera podremos formular nuestro plan para ganar el futuro.

EL CAMBIO DE PARADIGMA EN EL *RETAIL* NO ESTÁ SIENDO IMPULSADO ÚNICAMENTE POR INTERNET Y LA TECNOLOGÍA, SINO QUE HAY UNA SUCESIÓN DE OLAS DE TRANSFORMACIÓN, QUE SE VAN ACUMULANDO Y REFORZANDO.

Desde la década de 1990 se han ido sucediendo cuatro olas de cambio que están afectando a todo lo que hacemos, globalización, digitalización, socialización y sostenibilidad, que se van acumulando y mutando, y que van reforzando su impacto en la economía y en la sociedad en general. Estas olas nos ayudan a entender cómo es el consumidor del futuro, que la pandemia ha transformado y ya está entre nosotros y que se caracteriza por unos patrones de compra y unos comportamientos que marcarán la evolución del sector minorista en los próximos años.

Cuadro 1.1. Las cuatro olas del cambio

1. Globalización: nuestra competencia al otro lado del mundo

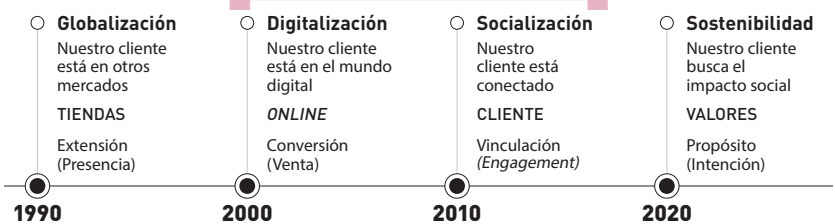
Vamos a empezar por la primera gran ola que apareció en la década de 1990: la globalización, que abría las perspectivas de negocio a nivel internacional con mayor flujo de bienes y servicios con precios competitivos. A la vez, generaba incertidumbre porque cualquier marca o concepto de *retail* de otro país podía venir al nuestro y quitarnos el mercado, afectando de esta manera a la posición competitiva de las empresas tradicionales. Como decía Howard Schultz, fundador de Starbucks, «nuestra competencia ya no está en la calle de enfrente o en nuestro centro comercial, puede estar en el otro extremo del mundo».

Los avances tecnológicos y la drástica reducción de las distancias han permitido a los clientes conocer y demandar productos y servicios no disponibles en su lugar de origen, creando un único mercado mundial para muchos sectores. El hecho de que haya un único mercado mundial, es decir, que los consumidores de todos los países demanden un mismo tipo de producto y unas marcas iguales o muy similares con adaptaciones mínimas, hace que las organizaciones se tengan que internacionalizar. No basta quedarse en un solo o en pocos territorios: la competencia del otro extremo del mundo puede quitarnos nuestro mercado. Además, la internacionalización refuerza la cadena de valor de las empresas que compiten con éxito en mercados extranjeros.

CON LA GLOBALIZACIÓN NUESTRA COMPETENCIA PUEDE ESTAR EN EL OTRO EXTREMO DEL MUNDO.

Por otro lado, la globalización ha traído un nuevo tipo de consumidor sin fronteras. Aparte del gran mercado chino, en muchos otros países amplias capas de población han accedido a mayores niveles de renta disponible y se han convertido en mercados apetecibles. Cualquiera que haya viajado en los últimos veinte años a países de Latinoamérica, Oriente Medio, Sudeste asiático o incluso África habrá notado el enorme cambio en su estructura comercial: los mejores centros comerciales y muchas *startups* de éxito en el sector minorista y de tecnología se encuentran allí. Por otro lado, el turismo de compras ha sido y será un factor determinante a la hora de elegir destino turístico. Este nuevo tipo del cliente global reserva su capacidad de gasto para momentos especiales del año en los que viaja.

Cuadro 1.2. Las cuatro olas del cambio y sus implicaciones



Como veremos en el capítulo siguiente, la ola de la globalización también ha originado una saturación de marcas, de productos y de tiendas en cada país. Es en este entorno donde las empresas de éxito deben internacionalizarse; si no, tendrán complicada su supervivencia. Las que decidan centrarse en uno o en pocos mercados no sobrevivirán fácilmente.

Lo que la globalización implica para el *retail*:

- Internacionalizarse: necesitamos vender en otros mercados para reforzar nuestro modelo de negocio.
- Afinar nuestra propuesta de valor (producto, marca, precio, etc.) para que sea verdaderamente diferencial de cara al cliente global.
- Definir y perimetrar nuestra ambición internacional y conseguir el compromiso de accionistas y empleados.
- Reforzar nuestro modelo económico para que podamos tener rentabilidad al dar el salto internacional.

- Estudiar quién es el cliente global y qué diferencias tiene por países.
- Elaborar un plan sobre dónde debemos vender y de qué forma, física o digital, y cómo priorizar el proceso de internacionalización.
- Estudiar más a nuestra competencia: dónde se encuentra, cuáles son sus principales mercados y cuál ha sido su proceso de expansión.
- Entender cómo funciona el turismo de compras en cada mercado en el que estamos y cómo podemos sacar provecho.
- Evaluar dónde competir a lo largo de la cadena de valor: tenemos que analizar continuamente hacia dónde se mueve el valor en *retail* y adaptarnos en consecuencia.
- Saber si tenemos que adoptar un enfoque hiperlocal, con carteras de productos personalizadas para mercados individuales.

2. Digitalización: lo digital no es opcional

Desde el surgimiento de Internet, el sector comercial lleva años experimentando una migración masiva de una economía basada en lo físico a una digital. La pregunta no es si nuestra empresa se verá afectada, sino cuándo y qué tenemos planteado hacer.

Los grandes avances tecnológicos y logísticos han resuelto el problema del acceso al producto que la distribución comercial resolvía: ya no es necesario abrir tiendas en cada calle, centro comercial, ciudad o pueblo para atender a cada mercado y permitir que los clientes accedan a sus productos. No hay prácticamente nada que no podamos encontrar *online* con nuestro teléfono, cerca o en algún país lejano, y que nos lo envíen a casa.

La digitalización plantea tres desafíos clave a las compañías de distribución. En primer lugar, los productos y servicios que ofrecemos migran al mundo digital que es donde está nuestro cliente y donde nos pide que estemos. Por otro lado, han surgido grandes plataformas de *e-commerce* con una amplísima oferta que están cambiando las reglas del juego del sector. Finalmente, la digitalización reduce los costes de transacción, posibilita la desintermediación y rebaja considerablemente las barreras de entrada a organizaciones con modelos de negocio disruptivos, como las marcas nativas digitales (*Digital Native Vertical Brands* [DNVB]).

EL *RETAIL* HA PASADO DE SER UN ASUNTO DE METROS CUADRADOS A SERLO DE CENTÍMETROS CUADRADOS: LOS DE LAS PANTALLAS.

Según el autor estadounidense Thomas L. Friedman, 2007 fue un año crucial por la mayor inflexión tecnológica que se produjo. En un solo año, sorprendentemente, se alinearon los siguientes diez acontecimientos:

- Apple lanzó el iPhone.
- Facebook pasó de ser exclusivamente para estudiantes universitarios a sacarse para usuarios globales.
- Twitter se lanzó a nivel global.
- Google compró YouTube y sacó el sistema operativo Android.
- Amazon introdujo el Kindle.
- Netflix lanzó su plataforma de contenidos en *streaming*.
- Airbnb empezó a gestarse y salió al año siguiente.
- El coste de generar un *megabyte* de datos se redujo significativamente.
- VMware se lanzó al mercado, ofreciendo un *software* de traducción que impulsó la computación en la nube *(cloud computing)*.
- Internet llegó a mil millones de usuarios.

Este salto digital supuso un reto para todas las empresas y, en concreto, para las de *retail,* con un nuevo cliente conectado que eleva continuamente su nivel de exigencia pidiendo acceso a nuestra oferta con un servicio de entregas casi inmediatas en cualquier día de la semana. La aceleración digital hace que los clientes se acostumbren rápidamente a lo que otras marcas ofrecen y busquen continuamente novedades y ofertas en tiendas físicas y digitales. Así, las compañías se ven forzadas a reformar sus espacios de tienda y su oferta de producto a un ritmo que otras no pueden seguir.

Lo que la digitalización implica para el *retail:*

- Estar donde se encuentran nuestros clientes: ya no solo en el mundo físico, sino también en el digital.

- Gestionar la complejidad de la proliferación de canales y la integración físico-digital.
- Revisar toda la cadena de valor, pues se ve afectada por la digitalización, y decidir la asignación de capital para las inversiones que habrá que hacer.
- Establecer objetivos de transformación que refuercen la propuesta de valor para el consumidor actual y futuro (p. ej., conveniencia, niveles de servicio, transparencia y sostenibilidad).
- Revisar el modelo operativo para conseguir aumentar la rapidez con la máxima eficiencia.
- Mapear las interdependencias y la hoja de ruta para la implementación de proyectos de digitalización y nuevas tecnologías.
- Definir nuevas métricas en cuanto a los canales que puedan medir las experiencias y el grado de satisfacción de clientes y empleados.
- Definir un plan de captura y uso de datos (*big data* y *small data*) para ayudarnos a tomar decisiones.
- Rediseñar la organización y los nuevos roles que se necesitan y reforzar la apuesta por la formación y la promoción interna.
- Revisar el modelo económico y ver la influencia de la digitalización en cada una de sus líneas.

3. Socialización: el consumidor al poder

Cuando Steve Jobs anunció en 2007 el lanzamiento del iPhone, nadie se podía imaginar el impacto que iba a tener a nivel general y en el mundo comercial. El momento no parecía propicio pues el año siguiente empezaría la gran crisis financiera global: ¿quién iba a dedicar cientos de euros a comprar un teléfono inteligente, cuando ya había otros en el mercado que las operadoras de telefonía regalaban? Muchos entendieron que el nuevo *smartphone* Apple cambiaba las reglas del juego y no se equivocaron.

Desde entonces la proliferación de pantallas en manos de los consumidores y la adopción por parte de las empresas de nuevas tecnologías han puesto en nuestras manos (más bien, en nuestros dedos) un inmenso poder, acelerando las transacciones y las interacciones entre personas y compañías.

La socialización implica que los mercados, que antes estaban definidos por ciudades, pueblos, regiones o estados, ahora, gracias a la globalización y acelerados por la digitalización, se agrupan en tendencias y movimientos sociales transfronterizos con fines variados, incluso de carácter político. Este fenómeno hace necesario observar a los grupos de interés emergentes y reconocer su nuevo rol y cómo puede afectar a nuestra empresa.

EL NUEVO CONSUMIDOR TIENE UN INMENSO PODER EN SU MANO: HACER CRECER O DESTRUIR MARCAS.

Además, supone asumir que el consumidor ya no es pasivo, sino activo, e incluso activista, y que tiene el poder en su mano para construir y destruir marcas. Nuestra marca no es lo que decimos que es; es lo que dicen que es. Una consecuencia fundamental de la socialización es la necesidad de transparencia radical: tenemos que reafirmar continuamente los valores y principios de nuestra organización que nos sirvan de guía a todos los niveles a la hora de tomar decisiones.

La socialización hace que el consumo se reformule como una expresión del compromiso de los consumidores en construir un mundo mejor, con más influencia que nunca. Cualquiera de nosotros puede adoptar el rol de *influencer* a través de la Red creando y destruyendo marcas. Los departamentos de marketing han perdido poder en la creación y gestión de la marca: representan a un interlocutor más en la conversación global sobre ella.

Las redes sociales tienen un papel clave para el *retail,* ya que los consumidores tienden a usar la inmensa plataforma social global para buscar recomendaciones de productos y servicios y para comprar. Por tanto, resulta esencial que los actores del *retail* tengan presencia activa en las redes sociales. Nos servirá para mantener la conversación con nuestros clientes y atraer tráfico a nuestras tiendas, sean físicas o digitales.

Lo que la socialización implica para el *retail:*

- Poder realizar un seguimiento de las necesidades de los clientes, «leer su mente» y decidir qué se tiene que lanzar.
- Localizar nichos de mercado mediante la búsqueda con palabras clave adecuadas.
- Seguir la conversación con los clientes antes, durante y después de la compra o si no compran.
- Conseguir la vinculación *(engagement)*, mucho más importante que la venta.
- Estrategia: los pioneros tienen una estrategia de redes sociales integral para toda la empresa, y todas las funciones y unidades comerciales se adhieren a un conjunto uniforme de directivas estratégicas.
- Dar la debida importancia a las personas que se van a ocupar de gestionar en las redes sociales y a cómo serán los procesos orientados a la acción.
- Elegir las plataformas de redes sociales adecuadas basándose en criterios claros para que coincidan con la estrategia de la organización.
- Integrar y aprovechar sus actividades en las redes sociales a lo largo de toda la cadena de valor.
- Hacer de las actividades de las redes sociales una prioridad para la alta dirección y asegurar que los altos ejecutivos estén involucrados.

4. Sostenibilidad y más allá: la búsqueda del impacto social

Tras la globalización, que ha abierto mercados e introducido a nuevos competidores, la digitalización, que ha generado nuevos canales de venta y nuevas oportunidades para llegar a los clientes, y la socialización, que ha puesto en el centro de la escena para siempre al cliente, la sostenibilidad es una ola que ha pasado a ocupar un lugar destacado en la agenda de los *retailers* en la década de 2020.

La pandemia convirtió el *retail* mundial en una zona cero de impacto, ya que las tiendas de todos los países tuvieron que cerrar y los consumidores debieron migrar al mundo digital a marchas forzadas

para seguir comprando. Se aceleró la tendencia hacia la sostenibilidad, el impacto social y el propósito que empezó a cobrar fuerza a finales de la década de 2010. Cualquier compañía que quiera seguir siendo relevante en el futuro debe pensar ya en su hoja de ruta de crecimiento sostenible. Durante esta década habrá una enorme presión para adoptar medidas más duras que reduzcan el impacto en el medioambiente, con un enfoque especial en el cambio climático, la biodiversidad y la escasez de recursos.

EN 2030 SOLO LAS EMPRESAS QUE CUMPLAN UNOS RIGUROSOS PRINCIPIOS SOBRE IMPACTO SOCIAL SERÁN RELEVANTES Y TENDRÁN FUTURO.

Por el lado de la demanda, la generación Z y las posteriores colocarán la sostenibilidad como el elemento clave para tomar decisiones de compra. Por el lado de las organizaciones, la razón de la existencia de una marca se identificará con su propósito y con los planes de impacto social que tienen, como apoyar a las comunidades donde se vive y con las que se trabaja.

Muchas empresas minoristas están tomando medidas que harán que su cadena de valor sea más respetuosa con el medioambiente, socialmente solidaria y económicamente responsable, como establecer objetivos ambiciosos o crear colaboraciones con proveedores y otros componentes de su círculo de interés. Hay una oportunidad para que las empresas reflexionen sobre su cultura, sobre sus propios valores y lo que representan, y se alineen con causas sociales o ambientales que se ajusten a esos valores. Al hacerlo, se podrán convertir en referentes para los consumidores que buscan pertenecer a una comunidad de personas de ideas afines.

Lo que la sostenibilidad implica para el *retail:*

- Iniciar cuanto antes el camino de la sostenibilidad. Hay empresas que dudan en hacer la transición a alternativas sostenibles por temor a comprometer su cuenta de resultados o la calidad.

- Poner la sostenibilidad en el corazón de la organización alineando los objetivos de sostenibilidad con los objetivos estratégicos y operativos.
- Revisar toda la cadena de valor desde el prisma de la sostenibilidad, gestionar la planificación en todos los departamentos afectados y decidir la asignación de capital para las inversiones necesarias.
- Revisar el modelo operativo para definir todos los cambios que habrá que hacer en procesos, sistemas, infraestructura, etc.
- Mapear las interdependencias y la hoja de ruta para la implementación de proyectos de sostenibilidad.
- Rediseñar la organización y los nuevos roles que se necesitan para trabajar en la sostenibilidad y reforzar la apuesta por la formación y la promoción interna.
- Revisar el modelo económico y ver el impacto, en cada una de sus líneas, de la sostenibilidad.
- Lanzar pruebas implantando los principios de la economía circular (reducir, reutilizar, renovar, reparar y reciclar) en toda la cadena de valor.
- Estudiar e implantar las métricas más reconocidas para medir la influencia de la empresa en cada fase de su cadena de valor. Muchas compañías de consumo líderes se están fijando objetivos ambiciosos. Por ejemplo, Inditex formuló que en 2025 el 100 % del algodón, el lino y el poliéster que utilicen las ocho marcas del Grupo será orgánico, sostenible o reciclado.
- Buscar colaboradores, crear una plataforma o un ecosistema con *partners* temporales o con vocación de continuidad que puedan ayudar a la consecución de los objetivos.

5. Las próximas olas de disrupción: el modelo OODA

En estos tiempos extraños que vivimos, donde los «cisnes negros» ya no sorprenden, no basta con persuadirse, de forma voluntarista, de que vendrán tiempos mejores. Si queremos ganar el futuro, debemos ponernos a trabajar ya y estar preparados para transformaciones profundas. Las cuatro olas de cambio que hemos

descrito no desaparecerán ni se debilitarán. Hemos de buscar la capacidad de anticipar y superar nuevas olas y acontecimientos traumáticos (como el sufrido en 2020 con la pandemia) mediante la resiliencia.

Una de las claves para ser resilientes en este futuro incierto será la velocidad: lo que antes pasaba en años, ahora pasa en meses. Para que las empresas consoliden lo conseguido y logren resiliencia a largo plazo, es crucial que aumente la velocidad de reacción para sortear las olas que se avecinan y que esto no suponga tensionar las capacidades de la organización o la salud de sus empleados. Para ello debemos tener una empresa diseñada para la alta velocidad.

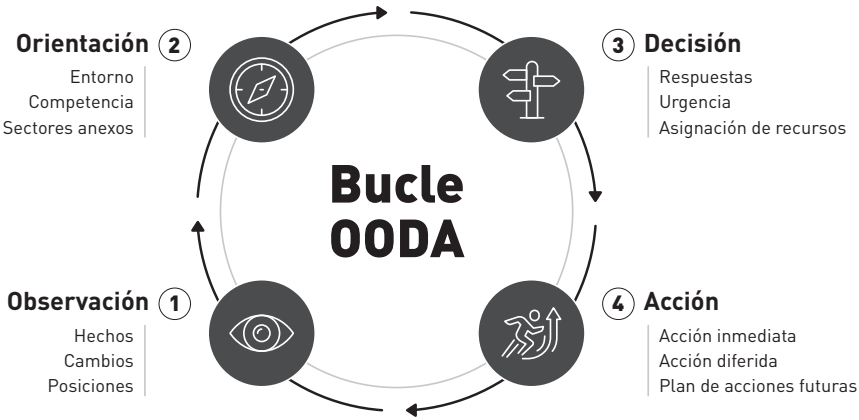
CUANDO EL RITMO DE CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA ES SUPERADO POR EL DE LOS DE FUERA, CORREMOS EL RIESGO DE DESAPARECER.

Un modelo que explica muy bien esta necesidad es el llamado *bucle OODA* (observar, orientarse, decidir y actuar). Ideado por John Boyd, piloto militar y estratega estadounidense después de estudiar muchas guerras y batallas, establece un ciclo adaptativo y flexible a cambios imprevistos en los escenarios y considera variables externas y sus interacciones con el entorno, así como la influencia de variables culturales, de conducta e incluso biológicas.

Este modelo ideado para formar a pilotos de combate se aplica desde hace tiempo en el mundo de los negocios. Establece que un participante en cualquier conflicto toma parte en cuatro actividades que se van sucediendo en forma de bucle:

- Observar el entorno: absorbiendo información.
- Orientarse: interpretando la información observada.
- Decidir: graduando el nivel de urgencia según las necesidades.
- Actuar: ejecutando esas decisiones.

Cuadro 1.3. El bucle OODA



En todo el bucle hay un proceso rápido de análisis y síntesis, de formulación de hipótesis y acciones a partir de pruebas con un *feedback* continuo, que ayudará a actuar a un ritmo más rápido que el de nuestros oponentes en un entorno de cambios impredecibles.

Probablemente la fase de orientación es la más importante. Dado que busca discrepancias con la normalidad, una regla general es que las malas noticias son las únicas que nos harán reaccionar. Según el modelo OODA, para sobrevivir debemos buscar y encontrar datos que no se ajusten a nuestra visión actual del mundo y del sector. Y hemos de tomar medidas mientras haya tiempo. Lo más probable es que algunos de nuestros competidores estén en el mismo proceso, por lo que no podemos perder la iniciativa. La aplicación del bucle OODA durante el combate por parte de pilotos militares supone pensar que «cuando no pasa nada es cuando puede pasar algo»; de ahí la necesidad de pasar rápidamente por todas las fases del bucle interpretando cualquier cambio en lo que observemos para orientarnos, tomar decisiones y actuar.

EL BUCLE OODA NOS ENSEÑA QUE CUANDO MEJOR VAN LAS COSAS ES CUANDO MÁS ALERTA HAY QUE ESTAR.

Quizás por esto los líderes de grandes empresas de *retail* buscan las malas noticias (las buenas ya se dan por conocidas), pues les permiten reaccionar antes que a otros competidores que se duermen en los laureles del éxito. Como explicamos en el *Manifiesto del retail reset* (capítulo 8), grandes *retailers* como Amancio Ortega (Inditex), Ingvar Kamprad (IKEA), Jeff Bezos (Amazon) o Jack Ma (Alibaba) coinciden en que no importa todo lo bueno que hablen de nosotros, sino solo lo que nos critiquen, porque esas discrepancias con la normalidad son pistas clave para reaccionar y mantener nuestra posición competitiva.

Para conseguir que el bucle OODA actúe con la máxima eficacia, debemos tener una organización con una cultura de reflexión, acción, resultados y aprendizaje compartida por todos los empleados. Así podremos reaccionar con seguridad y mayor rapidez que nuestros competidores ante las turbulencias que vayan surgiendo, sean del calibre que sean.