

RESUMEN
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Nº13 | JUNIO

2020



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPREDIMIENTO

COVID-19 Y TECNOLOGÍA: ESTRATEGIAS AUDACES PARA SORTEAR LA CRISIS

En medio de la pandemia del covid-19, la industria de prendas de vestir, moda y lujo (AF&L) se ha movido rápidamente para atender las necesidades urgentes de salud pública, cerrando tiendas, fabricando artículos muy necesarios como máscaras y desinfectante de manos y haciendo donaciones a organizaciones sanitarias y comunitarias. Al mismo tiempo, estas empresas están lidiando con las ramificaciones comerciales de COVID-19, incluyendo la pérdida generalizada de empleo en una industria que proporciona medios de vida a millones de personas en todo el mundo.

En este artículo en McKinsey & Company, Harreis et al (2020)¹ proponen un conjunto de acciones que las empresas AF&L – y en mayor medida de diversos ámbitos también- pueden tomar para construir sus capacidades digitales y de análisis de datos, no sólo para asegurar la continuidad del negocio y minimizar los problemas ocasionados por la pandemia, sino también para salir de la crisis bien posicionados para el futuro.

Profundización de la Brecha Digital

La digitalización de la empresa no sólo debe observarse como un canal de ventas cada vez más importante, sino que también puede ayudar a las organizaciones a adaptar las estructuras de costes y a hacer que cada paso de la cadena de valor sea mejor, más rápido y más barato.

Por ejemplo, la digitalización puede permitir nuevas opciones logísticas y de realización de ventas, impulsar formas innovadoras de adquisición de clientes, y ayudar a predecir y gestionar el inventario para crear una cadena de suministro más resistente. El elemento fundamental será el análisis de datos.

En este sentido, la brecha digital será cada vez más profunda. Incluso antes de la crisis, las empresas que habían alcanzado una madurez digital superaban a los competidores que no habían creado capacidades digitales y analíticas sólidas; ahora la pandemia sólo se ha ampliado la brecha entre los líderes de la industria y los rezagados. Por otra parte, para aquellas empresas con capacidad y la voluntad de invertir, la pandemia ha sido claramente un acelerador, implementando dos años de transformación digital en solo dos meses.

Pronosticando que el distanciamiento físico se mantendrá, aumenta la importancia de la venta e-commerce y de la automatización de procesos. De esta manera, las empresas deben dirigir sus inversiones a las áreas en las que se encuentra el mayor valor comercial, que puede no estar en las ventas sino en otras partes de la cadena

1 Este resumen se basa en el artículo “*Fashion’s digital transformation: Now or never*” de Harreis et al, McKinsey & Company, 2020. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-digital-transformation-now-or-never#>

de valor. En este sentido, las empresas deben apuntar a la solución digital viable más rápida que logrará el objetivo de negocio, no necesariamente la solución más moderna.

Prioridades Inmediatas

Comprometerse con los clientes de una manera auténtica

Entre los consumidores, el uso del email, de las redes sociales y de otros canales digitales se han incrementados significativamente durante la crisis. Las mejores marcas han aprovechado este contexto para desarrollar ofertas y mensajes personalizados a sus clientes, manteniendo las relaciones con estos incluso mientras las tiendas están cerradas. Por tanto, mantenerse en contacto con sus clientes más leales y mantener su marca en sus mentes también ayuda a levantar las ventas.

Perfeccionar y ampliar su operación en línea

También es crucial lograr una excelente experiencia online de los clientes, ampliando las capacidades tanto en la generación de demanda como en la logística de las operaciones. Estas mejoras de la experiencia abarcan desde la función de búsqueda del sitio web, la ampliación de productos en línea o apoyo a los consumidores a través de centros de llamadas digitales.

Priorizar el Marketing Digital

Otro elemento no menor es que las empresas asignen más de su presupuesto de marketing a los canales digitales, a través de las mejoras de sus condiciones y aumentando su visibilidad en la organización. Asimismo, se debe generar instancias para una rápida identificación de oportunidades de crecimiento, desarrollando modelos de negocios que capten el valor de los nuevos segmentos de consumo y comportamientos que han surgido durante la crisis.

Uno de los pilares de la transformación digital será utilizar Big Data y herramientas analíticas para manejar el exceso de stock de productos que ha dejado la crisis. En este sentido, primordial será simular los escenarios de demanda para reducir el riesgo de inventario existente. De esta manera se podrá decidir si redistribuir los artículos, transferir el inventario a temporadas futuras o acelerar las reducciones. Las inversiones de una empresa en el desarrollo de herramientas analíticas avanzadas para dirigir las rebajas durante la crisis se amortizarán casi inmediatamente.

Dar forma a la Próxima Normalidad: Acciones estratégicas a largo plazo

Claro plan hacia la digitalización de la empresa

Aunque todavía existe mucha incertidumbre, las compañías deberían empezar a planificar cómo van a competir en -y tal vez incluso influir- la próxima normalidad de su industria. En este nuevo contexto, la tecnología digital y el análisis de datos desempeñarán un papel fundamental para ayudar a las empresas a salir fortalecidas de la crisis.

Un ambicioso plan de transformación digital requiere los siguientes elementos: i) Fuerte apoyo de gerencia para la implementación de la estrategia digital; ii) un enfoque pragmático con una comprensión del consumidor y de los impulsores de la creación de valor de la empresa; iii) priorización de iniciativas, combinando acciones que ayuden a establecer los facilitadores de la digitalización de la organización con la implementación de estrategias que generen ganancias rápidas; iv) Obtener un producto viable mínimo (MVP) dentro de dos a tres meses; v) un equipo encargado de monitorear la captura de valor de la empresa, explorando oportunidades, asignando presupuestos y coordinando la implementación; vi) definir indicadores clave del desempeño (KPIs) para medir el éxito de la empresa.

Lo más importante de estos elementos es definir las prioridades digitales, que serán distintas de acuerdo al modelo de negocio de cada empresa y el punto de partida digital. La digitalización es mucho más que la venta en línea; un diagnóstico claro es necesario para seleccionar y alinear áreas claves. Implementar la digitalización solo porque está de moda no generará ningún resultado exitoso. Las prioridades de la digitalización deben establecerse de acuerdo a su rol en la cadena de valor: la experiencia del cliente, la distribución y la cadena de suministro, y el desarrollo de productos.

Proveer a los clientes una excelente experiencia omnicanal

Es importante que la digitalización sea el centro del nuevo modelo de operaciones. Además de aumentar los esfuerzos de ventas digitales, se debe reconfigurar el almacenamiento de productos utilizando datos y análisis para adaptar el surtido en cada tienda y para racionalizar y optimizar los surtidos en general. De esta forma se pretende reducir la presencia en lugares con mercados con menor densidad de población y menor rentabilidad, dedicar menos espacio de almacenamiento a categorías de productos con alta penetración en línea, experimentar con formatos innovadores -como ventanas de transmisión o tiendas pop-up-, y hacer que sea fácil para los clientes realizar cualquier operación omnicanal, incluyendo los complejos -como comprar en línea en una tienda si el producto no está en stock allí, y luego recogerlo de otra tienda física en las próximas 12 horas-.

Apostar por la personalización

La personalización ha ayudado a muchas empresas a lograr aumentos de 20 a 30 por ciento en el valor de vida del cliente en segmentos de alta prioridad. Ha demostrado ser aún más valiosa en subsectores con patrones de compra más estables y predecibles, como los productos de belleza.

Esta estrategia se ha centrado principalmente en ofertas personalizadas, promociones personalizadas y beneficios -como el acceso a nuevos productos- y reducciones en los costos de despacho. Para ir más allá, se debe recoger y analizar todos los datos disponibles para generar una visión detallada de sus clientes. Por ejemplo, construir microclusters procesables basados en el comportamiento del cliente, atrayendo a aquellos que más consumen, clientes objetivo que tienden a comprar en las categorías donde tiene la mayor acumulación

de inventario, y dar en línea cupones de clientes para canjear en la tienda una vez que las tiendas físicas reabran. Se requiere crear una hoja de ruta de casos de uso prioritarios y un plan de inversión en tecnología, integrando

la personalización en todos los canales de entrega para garantizar la coherencia en las comunicaciones con sus clientes.

Utilizar Big Data para gestionar la cadena de suministro

La tecnología digital y el Big Data puede mejorar significativamente la velocidad, el costo, la flexibilidad y la sostenibilidad en toda la cadena de suministro. Por ejemplo, algunas de las principales empresas están usando tecnología avanzada para realizar un seguimiento más preciso de los productos y reducir la manipulación en las tiendas. Estas inversiones suelen producir simplificaciones de las operaciones y mejoras en el nivel de servicio. La automatización de la logística genera beneficios a los consumidores también, en forma de una mejor disponibilidad de productos y entregas más rápidas, más baratas y más precisas. La utilización de modelos alimentados por inteligencia artificial permite predecir las ventas de productos específicos en ciertos barrios y ciudades, y luego almacenar la cantidad de inventario predicha en almacenes cercanos.

Digitalización de la confección del producto

Durante la crisis del covid-19, la digitalización en la confección de productos ha demostrado ser una ventaja competitiva. Las empresas que ya utilizaban herramientas de vanguardia como el diseño de productos en 3D o

inteligencia artificial en sus procesos, han tenido mejores resultados que sus pares durante la crisis. Sus diseñadores y vendedores pueden reaccionar más rápidamente a las tendencias del mercado, reducir significativamente los costos de las muestras y el tiempo de comercialización, y colaborar remotamente entre equipos. Las últimas semanas han demostrado que es posible hacer mucho más en este frente de lo que algunos en la industria pensaron inicialmente. De hecho, es posible que la pandemia haya hecho añicos las ideas preconcebidas históricas y los prejuicios contra la digitalización en los procesos básicos de desarrollo de productos.

Atraer y retener a los mejores talentos digitales

Después de la crisis, las empresas financieramente estables pueden atraer a los mejores talentos digitales, incluyendo perfiles de demanda como especialistas en marketing digital, científicos de datos, ingenieros de datos, diseñadores de interfaz de usuario y diseñadores de software y datos. La retención de este tipo de empleados requerirá que las empresas desarrollen nuevos procesos de captación de talento con iniciativas vinculadas a la contratación, el crecimiento profesional, el aprendizaje y el desarrollo, y la gestión del rendimiento, específicamente para la ingeniería y el talento digital.

No se puede negar que la pandemia de COVID-19 hará difícil el 2020. Sin embargo, si las empresas emprenden acciones audaces en el ámbito digital - en particular en torno al comercio electrónico, automatización del stock

COVID-19 Y TECNOLOGÍA:
ESTRATEGIAS AUDACES PARA SORTEAR LA CRISIS



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

y digitalización de las funciones clave- no solo se puede soportar la crisis, sino también construir una ventaja competitiva y fortalecer su negocio para una nueva normalidad omnicanal y digital.