

«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 <i>retail</i>	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 <i>retail reset</i>.....	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 <i>teletodo</i>	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: <i>big data</i> y <i>small data</i>	64
3. El cliente y la nueva ecuación del valor	67
1. <i>Value</i> y <i>Value Plus</i> : 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 <i>retail reset</i>.....	85
1. La <i>miopía</i> del <i>retail</i>	85
2. El origen: el comercio monocal	89
3. El salto digital: el comercio <i>online</i> y la multicanalidad	90
4. La decepción: el comercio omnicanal.....	91
5. La integración: el comercio <i>phygital</i>	93
6. La última frontera: el comercio conectado	97
7. Las 8 C del <i>C-Commerce</i>	99
8. El fin del <i>customer journey</i> : del <i>egosistema</i> al ecosistema	112
5. Por qué las tiendas físicas son la clave del futuro	117
1. Grandes momentos de la disrupción del <i>retail</i>	118
2. Conexiones emocionales personalizadas: el nuevo papel del vendedor	125
3. Principales modelos de <i>retail</i> y su futuro	126
6. El <i>retail reset</i>: de la estrategia a la práctica	149
1. Las 4 R del apocalipsis del <i>retail</i> frente a las 4 R del <i>retail reset</i>	150
2. Las diez palancas del valor	153
3. El <i>retail reset</i> en acción.....	156
4. Proyectos de enfoque: las bolsas de valor latente....	158
7. El <i>retail reset</i> de la A a la Z.....	161

PARTE III
REGRESO AL FUTURO DEL *RETAIL*

8. El manifiesto del <i>retail reset</i>	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 <i>retail reset</i> en la práctica	209
1. El Encanto: el <i>retail reset</i> caribeño que desata la transformación en España y Latinoamérica.....	209
2. Inditex: una cultura de <i>retail reset</i>	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 MIOPIA 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 de 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 Conectada), 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.