

El crecimiento centrado en las personas

Comercio sin concesiones

Cómo reinventar el comercio para que sea relevante sin sacrificar la rentabilidad



Tap to pay



El comercio es inevitable. Es la esencia de las empresas: es la experiencia antes, durante y después de una compra. Puede determinar las relaciones con los clientes y la relevancia, y es donde nacen y se desarrollan las marcas y el crecimiento. Sin embargo, nuestro último estudio reveló que solo el 20 % de las empresas tiene lo que hace falta para tener éxito en el comercio.

Aprovechar oportunidades desde la complejidad

El año pasado los directores ejecutivos clasificaron el comercio entre las tres primeras prioridades¹, y los líderes lo consideran algo crucial para su estrategia de crecimiento². No es de extrañar. Los comportamientos de los clientes están cambiando rápidamente, algo que afecta tanto a las industrias como al modelo de comercio.

Se están fusionando los canales online y offline. Los modelos tradicionales tienen problemas y el comercio digital ya ha alcanzado la mayoría de edad: es omnipresente.

El 94 % de los consumidores compra por Internet. En la próxima década se espera la aparición de 1000 millones de nuevos consumidores digitales en ocho mercados de rápido crecimiento⁴. Asimismo, el mercado mundial del comercio digital B2B está en auge, con una tasa de crecimiento anual constante del 18,30 %⁵.

Por supuesto, hay oportunidades en el comercio: para que las empresas se diferencien e impulsen su crecimiento, para que a la plantilla le satisfaga su trabajo y para que los clientes tengan experiencias relevantes, [centradas en la persona](#) y que reflejen su día a día.

Sin embargo, esta oportunidad tiene su complejidad. Los cambios rápidos y continuos en clientes, mercados, canales y negocios, así como en las propias empresas, multiplican la complejidad de las operaciones comerciales.

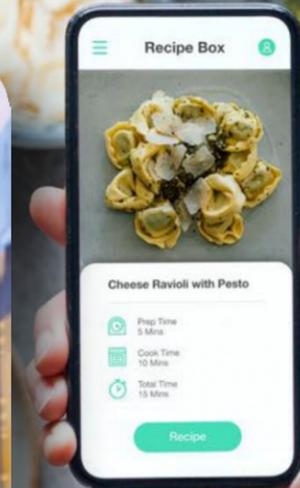
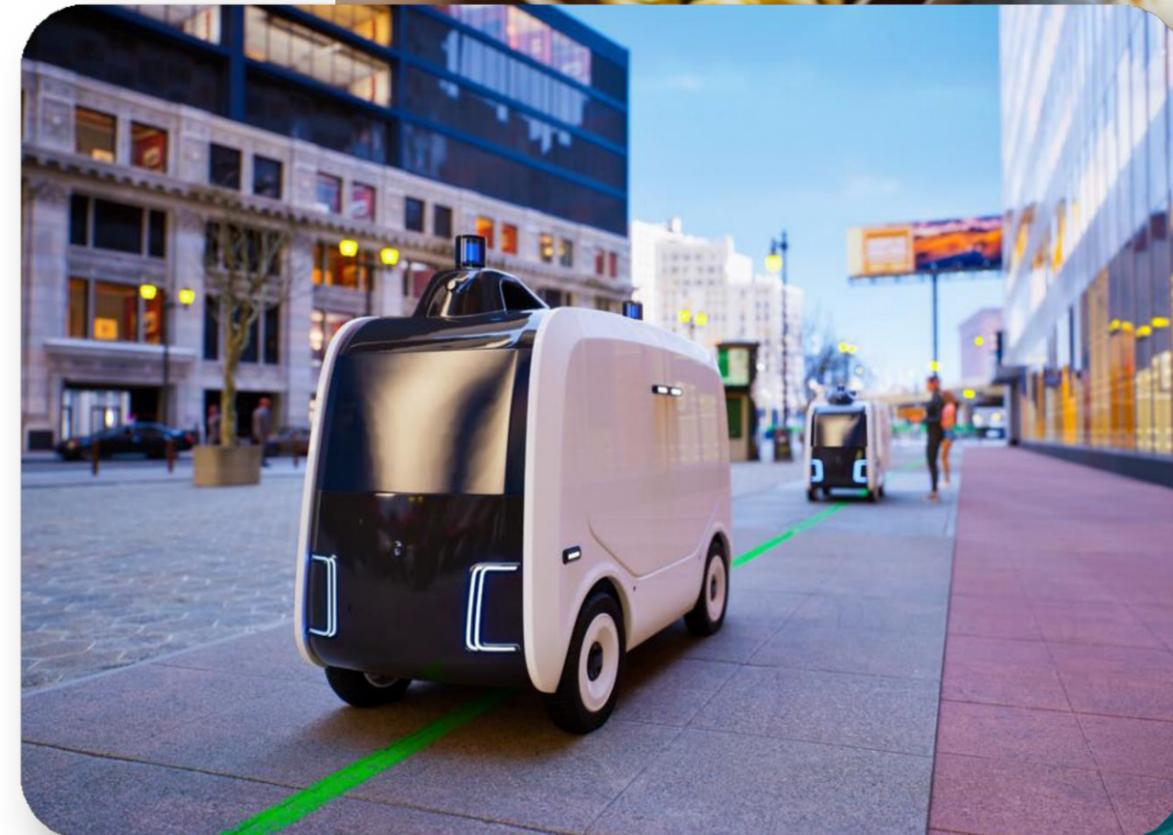
Así, las empresas se enfrentan además a otro reto: el aumento de los costes.

Dar más opciones y comodidad a los clientes aumenta la complejidad y los costes operativos.

Las empresas que persiguen canales y el comercio a toda costa ya se han quedado atrás. ¿La ironía? Más canales no equivale automáticamente a más clientes, sino que las empresas deben gastar más para vender a las mismas personas.

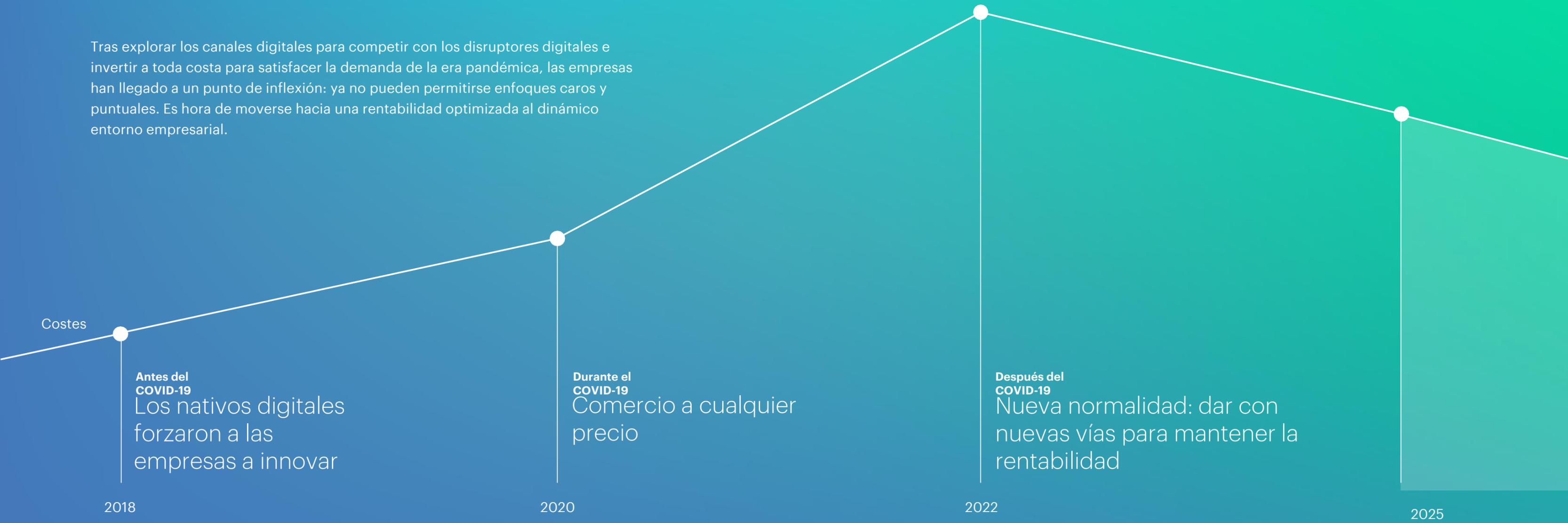
“A veces, te centras en la última novedad, sin un valor real, y acabas invirtiendo en algo que no deberías”.

— Ejecutivo minorista⁶



El comercio ya no puede hacerse a cualquier precio

Tras explorar los canales digitales para competir con los disruptores digitales e invertir a toda costa para satisfacer la demanda de la era pandémica, las empresas han llegado a un punto de inflexión: ya no pueden permitirse enfoques caros y puntuales. Es hora de moverse hacia una rentabilidad optimizada al dinámico entorno empresarial.



En el comercio habrá (grandes) ganadores y perdedores

Para comprender los puntos de vista de los ejecutivos sobre el comercio y cómo desarrollan su estrategia, preguntamos a 1.300 líderes responsables del comercio en sus empresas, repartidas en 12 industrias y 16 países. Las respuestas subrayan una cuestión fundamental: el 83 % piensa que el comercio crece más rápido de lo que pueden cambiar sus negocios. Esta sensación de quedarse atrás resalta lo difícil que es estar al día con los cambios.

Aun así, los ejecutivos no dudan que su empresa esté haciendo todo lo posible para seguir el ritmo de sus clientes y ser competitivos. Sin embargo, son esfuerzos costosos.

Mientras que el 95 % de los ejecutivos piensa que ha invertido bien en comercio, descubrimos que solo un pequeño grupo — **apenas el 20 % de las empresas**— gestiona el comercio con rentabilidad y con otros resultados comerciales.

La enorme seguridad de estos ejecutivos nos sorprendió. Puede que signifique que evalúan su negocio de comercio canal a canal en lugar de como una capacidad integrada que debe reinventarse continuamente. Y es que el elevado coste del comercio no procede de un solo canal, sino de la falta de integración entre ellos.

En este informe hablan las empresas que hemos encontrado en nuestra investigación y análisis y que comercian de forma diferente. Estos Campeones lideran los ingresos, la rentabilidad, los resultados no financieros y la entrega a la empresa y a sus partes interesadas.

Es comercio sin concesiones.

“Intimida mucho pensar en el número de iniciativas, las tareas pendientes, el tiempo, la concentración y los recursos que se necesitarían para llegar a todo. La priorización es algo extremadamente difícil”.

— Ejecutivo bancario

Confianza

96 %

de los ejecutivos afirman que su empresa cuenta con el modelo de monetización adecuado.

96 %

creen que han hecho las inversiones adecuadas para ser competitivos en el futuro.

85 %

piensa que las capacidades comerciales de su organización son mejores que las de sus competidores digitales.

Costes

Aproximadamente 1 de cada 3

ejecutivos afirman que su mayor reto es atraer clientes con los costes adecuados.

1 de 4

afirma que los elevados costes de personal suponen uno de los principales retos de rentabilidad.

56 %

han favorecido las ganancias a corto plazo frente a los beneficios a largo plazo en los últimos dos años.

Estos son los Campeones

El análisis de los datos de nuestra encuesta reveló que hay tres grupos de empresas: Campeones, Acomodados y Transigentes. Comparamos su rendimiento en siete indicadores de comercio no financieros: experiencia de comercio, experiencia de socios comerciales y proveedores, tasas de conversión, satisfacción del cliente, Net Promoter Score®, competitividad con los disruptores digitales y competitividad con homólogos del sector.

Transigentes (25 %) pierden

Vierten dinero en el comercio y persiguen la última novedad sin conseguir resultados. Trabajan de forma reactiva, no están en contacto con la vida de los clientes y sus estructuras organizativas son un obstáculo.

Acomodados (55 %) aguantan

Se las arreglan como pueden. Aunque algunos logran conocer más o menos a sus clientes, el cambio es lento por la resistencia de la dirección, de la cultura y de la organización.

Los Campeones (20 %) ganan

Lo tienen todo: clientes satisfechos y resultados comerciales satisfactorios. Se centran en las personas y se comprometen con reinventar el negocio para alcanzar nuevas cotas de rendimiento.

Los Campeones superan a los transigentes tanto en crecimiento de ingresos como en rentabilidad

85 % Más crecimiento de ingresos

31 % Más rentables

Datos de 2022

Qué diferencia a los Campeones

Los Campeones son audaces

Son realistas y no se aferran a la ortodoxia de la industria. Saben que un entorno cambiante exige cambios en su negocio, no de forma aislada, sino integrada en toda la función comercial.

Descubrimos que estas empresas se centran en sus fundamentos comerciales e invierten en estos. Dan prioridad a lo digital y dedican sus esfuerzos a consolidarse a largo plazo, no a perseguir las últimas tendencias.

A continuación, ya pueden progresar y mejorar el rendimiento; solo entonces, pueden expandirse por los canales adecuados para crecer con rentabilidad.

Los Campeones han alcanzado la mayor madurez en las bases del comercio, como la experiencia, innovación tecnológica, excelencia operativa y talento y organización.

Sin embargo, no se conforman con eso. Su trabajo nunca termina: saben que el comercio es demasiado dinámico para quedarse quieto demasiado tiempo. [La valoración continua, la evaluación y la mejora continua forman parte de su ADN organizativo.](#)

“Comenzamos redefiniendo la experiencia del cliente y nos centramos en el diseño de su recorrido, al tiempo que aprovechamos la transformación digital y los canales digitales para mejorar la eficiencia”.

— Ejecutivo de telecomunicaciones

Los Campeones superan a la competencia con bases comerciales más maduras

Experiencia

Transigentes

Enfoque centrado en el producto y en el canal.

Acomodados

Visión de los clientes como compradores con perfiles estáticos, algo que reduce la eficiencia.

Campeones

Percepción de los clientes como individuos polifacéticos que evolucionan constantemente en respuesta a fuerzas vitales impredecibles.

Innovación tecnológica

Plataformas tecnológicas dispares incapaces de integrar los datos en todos los canales.

Incapacidad de aprovechar todo el valor de las inversiones en tecnología o de adelantarse a la competencia más tecnológica.

Curiosidad inagotable por las tecnologías emergentes e inversión en arquitecturas integradas y marcos de datos.

Excelencia operativa

Operaciones caras, separadas en silos e incapaces de flexibilizarse con el cambio.

Capacidad limitada para integrar las operaciones con las prácticas más avanzadas y con la analítica para obtener información.

Operaciones basadas en datos y con IA para ofrecer sistemáticamente la calidad, la agilidad y las estructuras de costes adecuadas a escala en centros de excelencia.

Talento y organización

Importantes lagunas de capacitación en el personal.

Más atención a la eficacia que al desarrollo de la plantilla.

Compromiso implacable con la mejora de la cualificación del personal y con la preparación de la empresa para el futuro.

La ruta para ser un Campeón

Para ser un Campeón, hay que reinventarse continuamente

Debe basarse en una premisa clave: simplificar el funcionamiento del comercio para mejorar la rentabilidad y las experiencias. En nuestro trabajo con empresas de todos los sectores y modelos, distinguimos tres caminos:

La ruta de la experiencia y la tecnología

Muchas empresas comienzan priorizando las inversiones en tecnología para impulsar una mejor experiencia frente a las inversiones operativas y en talento. Las empresas de consenso, en las que las decisiones se toman en colaboración y con la participación de varios líderes, suelen optar por este camino. Para ellas, el progreso de sus operaciones, del talento y de la organización pueden ser tan complejos que optar por esta ruta resulta a menudo demasiado desalentador.

Sin embargo, si al final no invierten en esta opción, podrían acabar con tecnologías no optimizables debido a la fragmentación en sus estructuras y sus formas de trabajar.

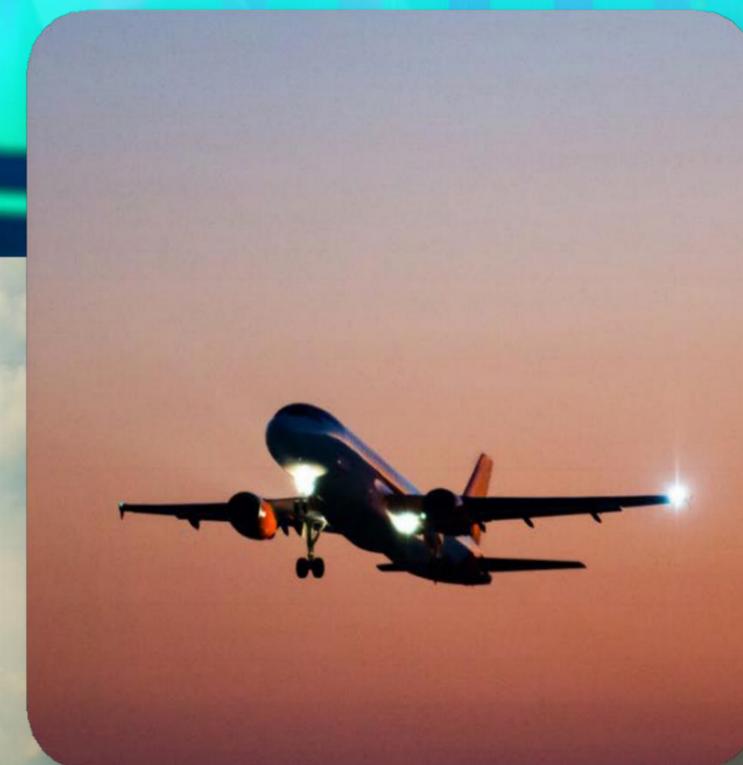
La ruta operativa y del talento

Algunas empresas priorizan el cambio operativo y de talento sobre las inversiones en tecnología y experiencia. Las que integran estructuras y culturas de gestión de mando y control suelen optar por esta vía de creación de centros de excelencia y nuevos modelos de negocio.

Al centrarse en los elementos humanos del cambio, se crean desafíos también humanos, como el adelgazamiento de recursos o la resistencia al cambio. En última instancia, o invierten en tecnología y experiencia o corren el riesgo de no tener la base digital necesaria para operar y conectar con los clientes de forma eficaz.

La ruta del equilibrio

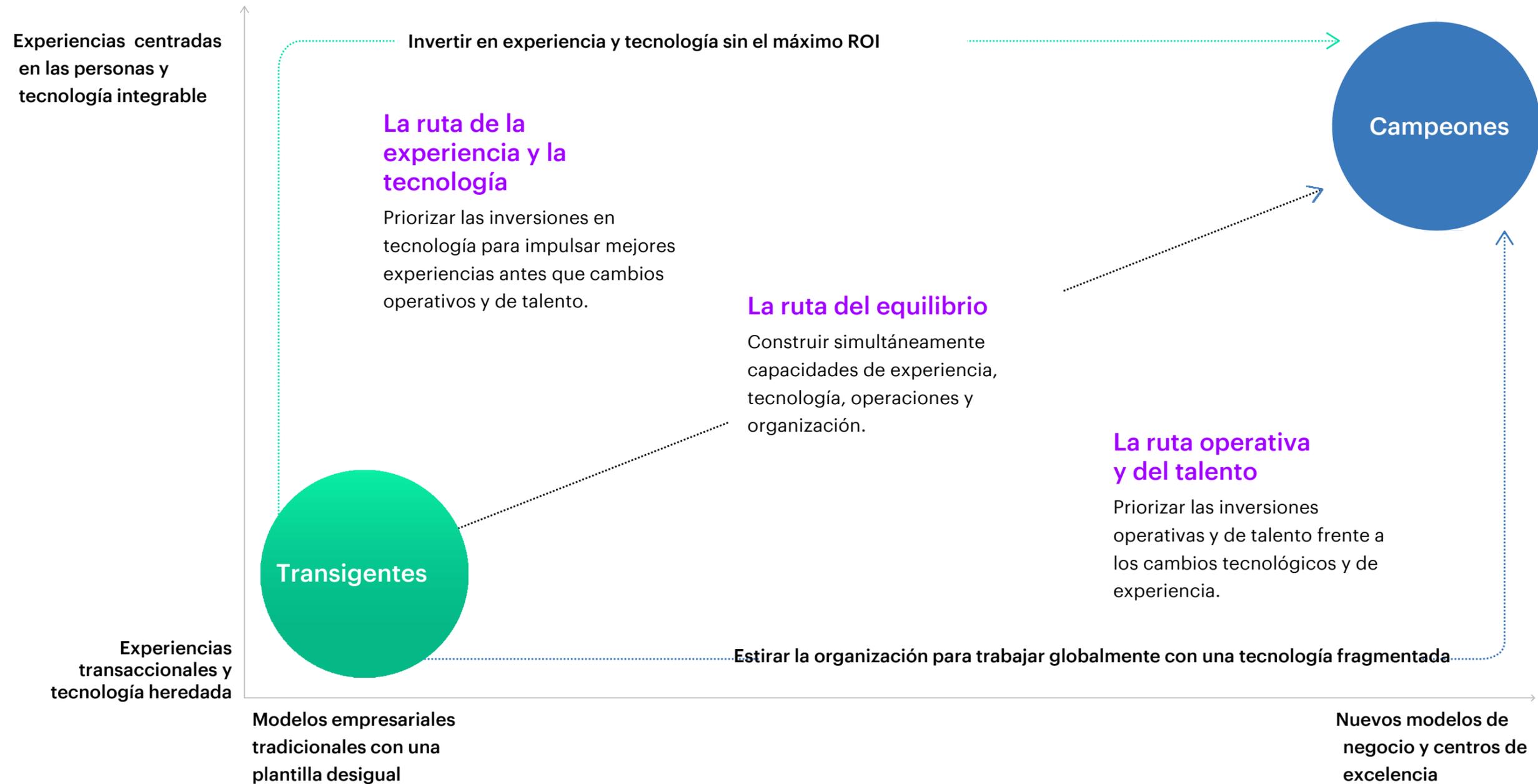
Cuanto más medido y optimizado esté el enfoque, más fácil lo tiene la empresa para alcanzar su pleno potencial como Campeón. Acumulan simultáneamente capacidades de experiencia, tecnología, operaciones y talento, pero siempre dentro del presupuesto, lo que requiere visión, tiempo y recursos. Para convertir en un Campeón del comercio una organización que no tenga el comercio en el centro de la agenda, hace falta patrocinio del director general y una clara alineación e implicación de toda la alta dirección.



Clase ejecutiva



Diferentes rutas para alcanzar un buen comercio



Pilares del comercio

Este enfoque varía en función de factores como el liderazgo, las prioridades estratégicas, la complejidad interna, la dinámica competitiva, el presupuesto y la cultura.

Independientemente de cómo se desarrolle la ruta, es clave equilibrar las inversiones entre las bases. Esto es lo que debe priorizarse en cada pilar.

01.

Experiencia:
ante todo, ser humano

Ver los clientes ante todo como personas y atreverse a mejorar las experiencias comerciales.

02.

Innovación tecnológica:
vivir en el mañana

Cuidar la relevancia: diseñar experiencias de comercio agradables y apoyadas en inversiones en tecnologías emergentes.

03.

Excelencia operativa:
construir una casa de ladrillo

Buscar una mayor claridad: reinventar las bases del comercio y centrarse en el negocio, no en perseguir canales.

04.

Talento y organización:
no hay que perder la ambición

Escalar para crecer desde un compromiso implacable y reinventar continuamente la organización del comercio.

01. Experiencia: ante todo, ser humano

Ver los clientes ante todo como personas y atreverse a mejorar las experiencias comerciales

Garantizar que el comercio sea verdaderamente humano

Si bien el comercio es innatamente humano, lo digital puede hacer que lo sea más todavía, con experiencias de compra adaptadas al ritmo de vida de la gente. Para ello, hay que priorizar las relaciones entre personas con interacciones híbridas humano-digitales. Esto podría ser cualquier cosa, desde mensajes de texto con asesores humanos hasta demostrar productos en vídeo en directo.

Esto puede verse como la próxima evolución del comercio social que toma las interacciones humano-digitales con *influencers* al siguiente nivel. ¿El objetivo? Que cada recorrido de compra sea “social”.

Aquí la IA generativa presenta apasionantes posibilidades. Puede servir para dar más voz a los seres humanos, al entrenar modelos lingüísticos con los consejos y las voces de *influencers*.

Cerrar el bucle para saber más

Comprender a las personas en el contexto de sus vidas con un análisis de datos de bucle cerrado para lograr un mejor diseño de experiencias y contar con una visión 360° del recorrido de los clientes. Para ello, deben añadirse capas de integración sobre arquitecturas tecnológicas aisladas, con el fin de compartir datos.

También es clave que la organización tenga una estructura con la que actuar con rapidez a partir de estos conocimientos.

Convertir las experiencias comerciales en experiencias de marca

La confianza es moneda de cambio en el mundo actual y las marcas desempeñan un papel fundamental en la creación de confianza entre personas y empresas. Es importante entender cómo ser auténticos, relevantes, accesibles y estar alineados con quiénes son los clientes y cómo viven.

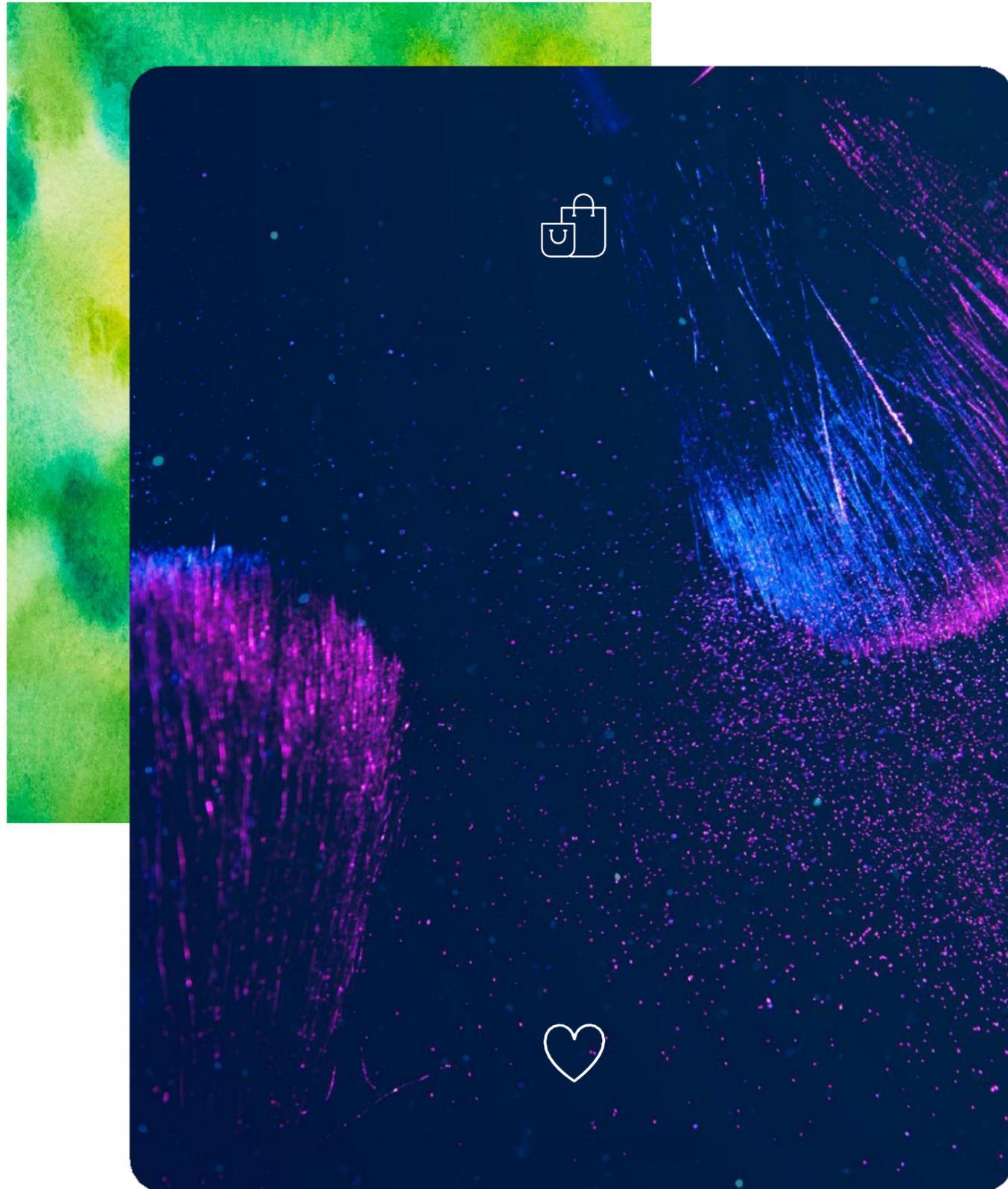
Para construir el futuro valor de marca, [las empresas deben transformar cómo trabajan el rendimiento y el marketing de la marca](#), de forma que se den estas experiencias en el comercio. Al fin y al cabo, la gente conoce las marcas a través del comercio⁷.

65%

Los Campeones tienen un 65 % más de probabilidades que los transigentes de afirmar que dominan la gestión de la experiencia del cliente.

“Hemos invertido mucho en recopilar información sobre nuestros clientes en los últimos dos años: hemos ido más allá de simples datos demográficos para comprender qué impulsa a cada cliente. Si bien seguimos centrándonos en las características más que en los beneficios emocionales, trabajamos activamente para cerrar esa brecha a través de nuevas inversiones”.

— Ejecutivo de ciencias de la vida



Las experiencias más bellas

L'Oréal, líder mundial en belleza, quiere lograr que el 50 % de las ventas sean online. Como pionera, ha liderado el camino para insuflar vida a la categoría de belleza mediante los canales digitales.

Desde invertir en tecnologías de la belleza y asociarse con empresas emergentes hasta transformar operaciones para reducir la complejidad interna, L'Oréal está haciendo **cambios estratégicos para transformar la experiencia del cliente.**

La empresa ha priorizado la conexión con los clientes en las redes sociales, e incluso ha lanzado una marca de maquillaje solo virtual. L'Oréal está explorando nuevos modelos de negocio en áreas como las relaciones con *influencers* de belleza, las ventas por suscripción y las compras en grupo.

Como en todo buen cambio de imagen, la empresa ha convertido su visión en algo bello⁸.

02. Innovación tecnológica: vivir en el mañana

Cuidar la relevancia: diseñar experiencias de comercio agradables y sobre tecnologías emergentes

Dar con el futuro del comercio

Para prosperar en un entorno de “comercio en todas partes”, deben personalizar las experiencias en plataformas, en canales mejorados y en lugares emergentes, algo que se hace posible sustituyendo las arquitecturas heredadas y los enfoques “comprar y personalizar” por una arquitectura tecnológica común que pueda integrarse fácilmente en distintos canales de experiencia.

Este enfoque de comercio integrable ofrece experiencias enfocadas en las personas mediante escaparates físicos y digitales, y aporta nuevas experiencias al mercado más rápidamente, respalda formas de trabajar basadas en datos y responde con rapidez a los cambiantes requisitos empresariales.

Crear un núcleo digital fuerte

Una base digital es fundamental para simplificar las operaciones comerciales. Con el poder de la nube, los datos y la IA, puede dar con una buena fuente para toda la organización e impulsar el crecimiento y el rendimiento de las inversiones en personas, procesos y tecnologías.

Un núcleo digital compartido permite romper los silos organizativos mediante la recopilación, el análisis y el intercambio de datos en tiempo real. Además, puede mejorar los conocimientos y la precisión, [así como acelerar la expansión del comercio](#) para aumentar los márgenes y optimizar mercados y canales.

Súbase al tren de la IA

La IA generativa es un tipo de inteligencia artificial, única porque puede aprender, interactuar con las personas en nuestro idioma y crear cosas nuevas. Es hora de dejar atrás el revuelo y ponerse manos a la obra. Explore los casos de uso de comercio más prometedores: por ejemplo, la elasticidad de los precios, el *merchandising*, la producción de contenidos, el [servicio al cliente](#), la planificación de la demanda o el rendimiento del marketing.

Aceptemos que esta tecnología seguirá en rápida evolución. Hay nuevas posibilidades que están al caer: no se las pierda.

51%

Los Campeones tienen un 51 % más de probabilidades que los transigentes de invertir en IA para optimizar sus procesos empresariales y distinguirse en las experiencias de los clientes.

“Ahora empleamos IA y tecnologías avanzadas. La expectativa es que aumenten las inversiones y que las desarrollemos cada vez más en el futuro”.

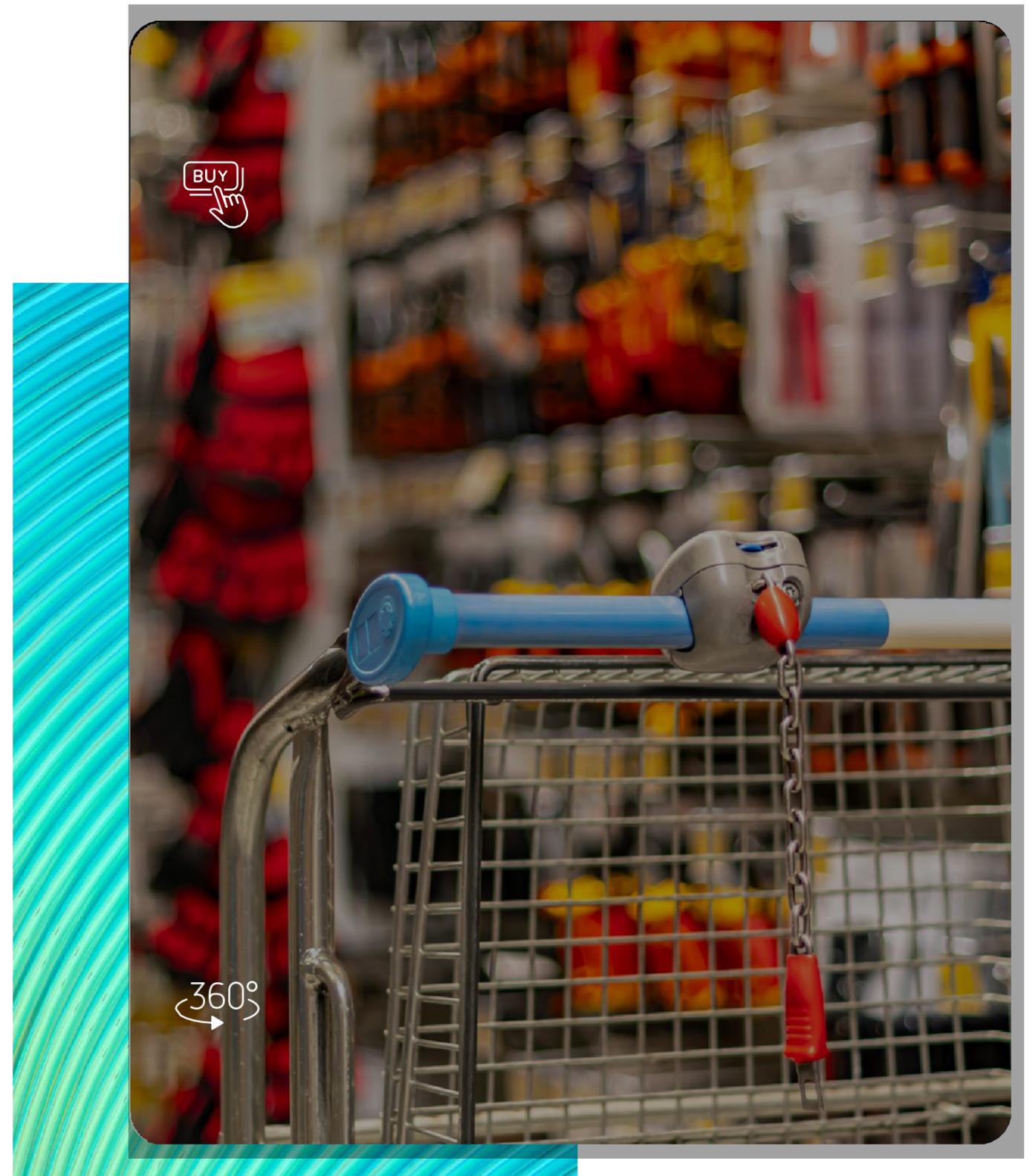
— Ejecutivo de bienes de consumo envasados

Alimentar el corazón de la empresa

Para operar como una empresa digital, es necesario un núcleo digital fuerte. Justo esto es lo que la **Canadian Tire Corporation** (CTC) creó al pasar a One Digital Platform (ODP). El minorista consolidó sus marcas Canadian Tire, Mark's, SportChek y Party City **en una plataforma de comercio electrónico unificada, para una gestión más eficaz y rentable.**

Así, pudo ser más ágil e innovadora y escalar rápidamente con el tiempo. Con el rediseño de las páginas de productos mejoró el descubrimiento, con un proceso de compra simplificado y coherente se redujo el abandono de compras y con unas mejores opciones de cumplimiento volvieron más a comprar.

Para maximizar su inversión en la plataforma, CTC transformó aún más su organización y sus procesos informáticos, al centrarse en la gestión de productos y el desarrollo ágil de software.



03. Excelencia operativa: construir una casa de ladrillo

Buscar una mayor claridad: reinventar las bases del comercio y centrarse en el negocio, no en perseguir canales

El modelo operativo deseado

Con los modelos operativos heredados no se llega a la velocidad, la calidad y la excelencia comercial necesarias para gestionar la complejidad seguir el ritmo a los cambios.

Mejore el rendimiento con un modelo operativo que alinee claramente las responsabilidades clave con las partes de la organización. Así, una parte fija las normas de actuación y supervisar las directrices y la gobernanza, mientras que otras se hacen responsables de la excelencia comercial y en la ejecución.

Apostar más por la automatización

La automatización es una herramienta excelente y rentable para una mayor productividad y una menor complejidad, algo especialmente cierto en el comercio, donde las empresas gestionan muchos mercados, idiomas, canales, categorías de productos y periodos de gran demanda.

Sin embargo, a menudo siguen trabajando con procesos manuales. Una vez reduzcan la fragmentación, pueden servirse de la automatización para transformar la velocidad de rendimiento y la coherencia.

La automatización también es buena para las personas, al dejarnos libres para centrarnos en un trabajo más estratégico y satisfactorio.

Aprovechar los centros de excelencia

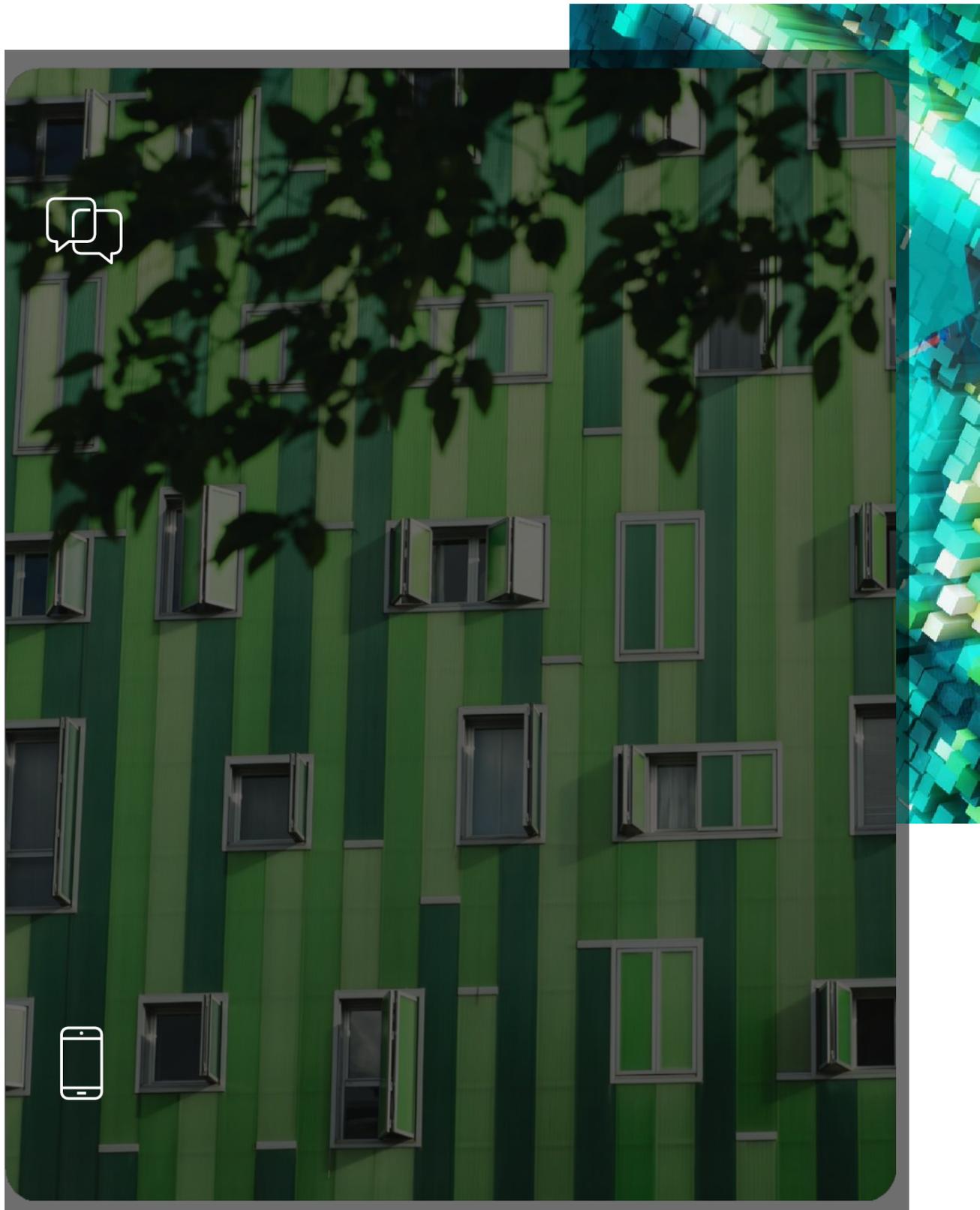
Las empresas necesitan nuevas formas de mejorar el rendimiento operativo sin sacrificar la velocidad de comercialización. Así, es crucial reducir la dependencia de los sistemas heredados y de los procesos manuales que provocan duplicidades y falta de estandarización. Con los centros de excelencia comercial, se pueden aprovechar los servicios industrializados humano-máquina que ofrecen mayor calidad, las últimas tecnologías y una flexibilidad con la demanda. Los centros de excelencia deben estar situados estratégicamente como músculo de ejecución en regiones clave, con el fin de responder a los matices del mercado local y ofrecer acceso al talento adecuado para hacer posible la especialización.

52%

Los Campeones tienen un 52 % más de probabilidades que los transigentes de afirmar que saben quién debe impulsar el comercio en su empresa.

“Aprovechamos el ahorro derivado de la digitalización, la automatización y el autoservicio de compras para construir una relación más fuerte y cercana con nuestros clientes. No queremos perder esa conexión cara a cara”.

— Ejecutivo global de bebidas



Lo mejor de dos mundos en operaciones

Hay muchas formas de generar eficiencias para devolver inversiones al negocio. Para ello, **BBVA**, como multinacional de servicios financieros, se centró en mejorar la excelencia operativa inteligente en sus operaciones de comercio. ¿El objetivo clave? Equilibrar la eficacia y el alcance mundial con la agilidad y los matices del mercado local. Esta empresa evolucionó hacia un **modelo operativo inteligente global, al crear operaciones de comercio mundial basadas en datos**. El BBVA ha dado pasos de gigante en industrialización, automatización y reutilización, aspectos que suponen mejoras en la estandarización mundial y la reducción de las brechas de madurez entre países.

Al mismo tiempo, el nuevo modelo operativo es suficientemente flexible para compartir las mejores prácticas entre campañas, segmentos y países, y acelerar así tanto el valor para el cliente local como el impacto empresarial.

“Trabajamos para que la era de las oportunidades llegue a todo el mundo. Nos hemos esforzado deliberadamente para alinear nuestra estrategia de ventas digitales y captación de clientes con el propósito de nuestra marca. Todo lo que hacemos consiste en estar presentes en los momentos importantes de la vida de nuestros clientes, algo que comienza con un enfoque claro y basado en datos para verlos como personas, no como patrones”.

— Carlos Pérez

Responsable mundial de marketing y ventas digitales de BBVA

04. Talento y organización: no hay que perder la ambición

Escalar para crecer desde un compromiso implacable y reinventar continuamente la organización del comercio

Preparar a las personas para el éxito

Los cambios en la organización, las tecnologías, las operaciones y los procesos no son suficientes. Las personas son la piedra angular. Es esencial construir y desarrollar las capacidades de la plantilla mediante el reciclaje de habilidades y las nuevas iniciativas al respecto que ayuden a la empresa a generar valor. En este sentido, forme equipos creativos y multidisciplinares que trabajen con Marketing y Ventas para diseñar expresamente de cara a los canales de comercio. Ayude a la gente a entender cómo es el éxito: deles las herramientas necesarias para las tareas cotidianas y asesóreles en cuanto a una trayectoria profesional atractiva.

Conectar a las personas con la IA generativa

La gente está anticipando cómo afectará a su trabajo la IA generativa. Calme sus temores: ayúdeles a ver cómo la tecnología puede mejorar su rendimiento y ofrézcales formas creativas e innovadoras de hacer su trabajo.

Cultive un entorno abierto para facilitar el aprendizaje para que se sientan cómodas trabajando con la IA generativa.

Redefinir los límites

Las empresas no pueden conformarse con observar los modelos de negocio de comercio de moda, ni siquiera aplicarlos rápidamente.

Así, es beneficioso infundir en la cultura el espíritu de la mejora continua. Siempre debe haber unas ganas de mejorar, incluso entre los Campeones. La acción lo es todo: se debe rastrear y evaluar la viabilidad de los nuevos modelos de monetización y de negocio.

17%

Los Campeones tienen un 17 % más de probabilidades que los transigentes de reciclar las habilidades de su plantilla

“No solo mi equipo o yo mismo debemos adoptar esta nueva mentalidad, sino toda la organización.

No es un proceso fácil porque implica cambiar hábitos y formas de pensar bien arraigadas”.

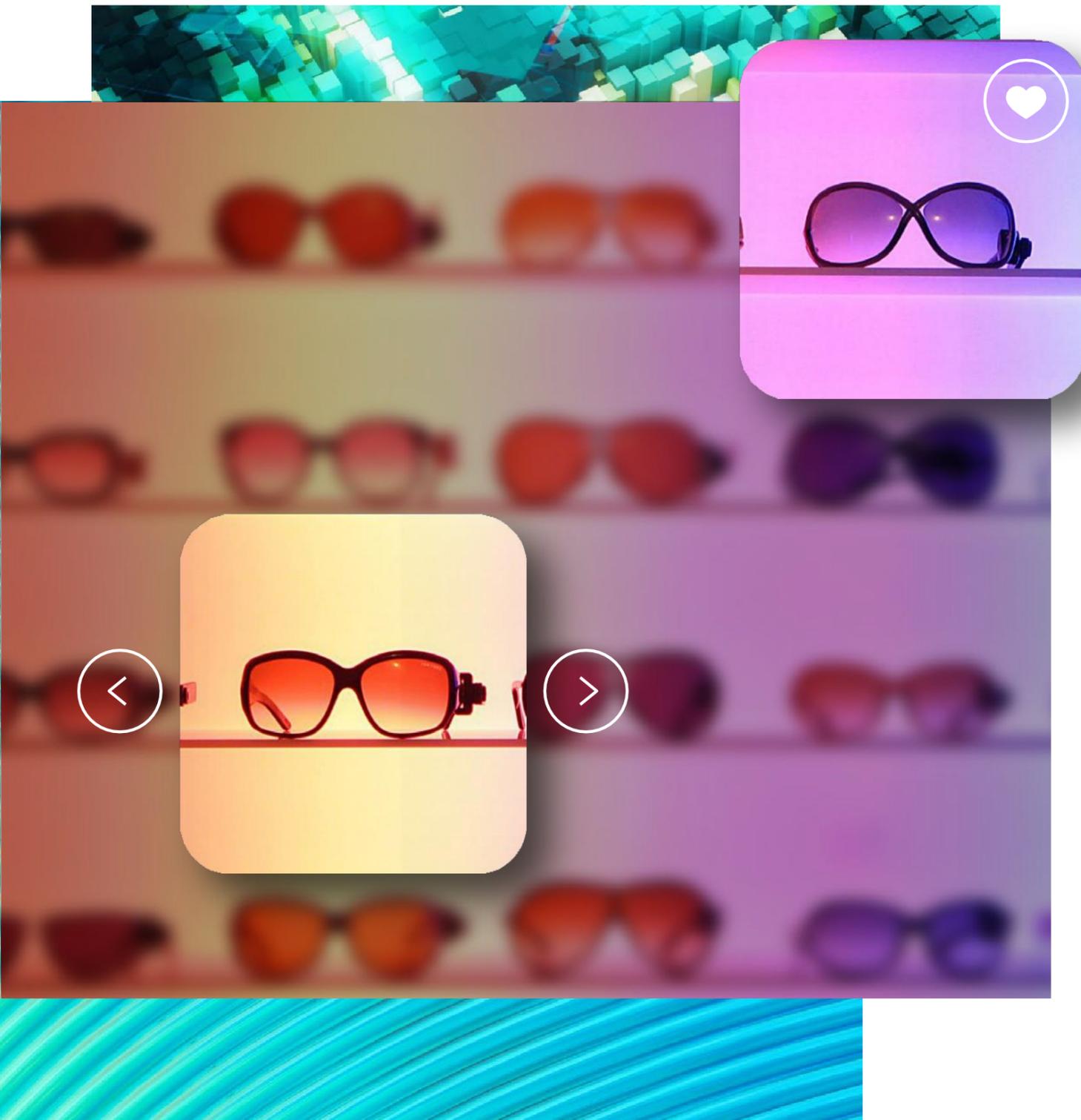
— Ejecutivo global de bebidas

Dar al personal lo que necesita para brillar

Nada como la experiencia de adquirir una hermosa joya. Ahora bien, imagínese intentar vender joyas a clientes que no pueden probárselas o sentir su belleza en persona. **Signet**, propietaria de marcas como KAY Jewelers, Zales, Jared y JamesAllen.com, deseaba llevar a los canales digitales esa emoción e intimidad asociadas a comprar joyas en una tienda.

La empresa **dotó a su plantilla de herramientas para atender y entablar relaciones con los clientes de forma creativa, más inmediata y personalizada**: cuando, donde y como decidan comprar.





Puede cambiar: está en sus manos

Ya no es tan sencillo comerciar, si es que alguna vez lo fue. La realidad es que actualmente es complejo, dinámico, perturbador... y competitivo.

En este entorno, las empresas tienen que tomar una decisión, que puede ser crucial. ¿Seguirán persiguiendo la última novedad o se aferrarán a lo de siempre? ¿O se convertirán en Campeones y harán los cambios necesarios para un comercio sin concesiones?

Los Campeones reinventan la función comercial a través de la experiencia, la tecnología, la innovación, la excelencia operativa y el talento y la organización. Aceptan que el foco deben ser las personas, buscan nuevas fronteras de rendimiento y tienen nervios de acero para moverse con audacia y rapidez. Los Campeones ven oportunidades en la complejidad y **están preparados para tener éxito en el comercio actual.**

Autores



Fabio Vacirca

Responsable global de comercio, Accenture Song



Rajat Agarwal

Responsable de la industria del comercio, Accenture Song



Juliana Azuero

Responsable de investigación sobre comercio global, Accenture Research



Colaboradores

Nevine El-Warraky

Responsable global de industria, Accenture Song

Gavin Pape

Responsable global de estrategia sobre comercio, Accenture Song

Vikalp Tandon

Responsable global de activación y ventas de comercio, Accenture Song

Simone Morandi

Responsable de comercio, mercados en crecimiento, Accenture Song

José Gonçalves

Responsable de comercio de Europa, Accenture Song

Erik Sandquist

Responsable de comercio en Norteamérica, Accenture Song

Ilaria Tiezzi

Responsable global de comercio, minorista de moda y lujo, Accenture Song

Cristian Vega

Responsable global de operaciones de comercio global, Accenture Song

Jeanine Kent

Responsable global de marketing, servicios de comercio, Accenture Song

Helen Miller

Responsable de marketing, servicios de comercio, Accenture Song

Investigadores

Joshua B. Bellin

Responsable global de investigación sobre liderazgo del pensamiento, Accenture Research

Ravi Advani

Especialista en investigación, Accenture Research

Katarzyna Furdzik

Responsable sénior de investigación sobre liderazgo del pensamiento, Accenture Research

Carrie Kleiner

Gestora de investigación, Accenture Research

Michael J. Malinoski

Responsable sénior de investigación sobre liderazgo del pensamiento, Accenture Research

Sotirios Papoutsis

Especialista en investigación, Accenture Research

Linda Ringnald

Gestora asociada de investigación, Accenture Research

Joanna Syczewska

Gestora asociada de investigación, Accenture Research

Referencias

- 1 Mark Raskino, CXO Today, "Las principales prioridades de los CEO de Gartner para 2022" (inglés), 5 de mayo de 2022, <https://www.cxotoday.com/corner-office/gartners-top-ceo-priorities-for-2022/>
- 2 Accenture Song, encuesta a ejecutivos de comercio global, marzo-mayo de 2023, (n=1.300). Salvo que se indique lo contrario, todos los datos y análisis proceden de esta fuente.
- 3 Accenture Song, encuesta a consumidores digitales, agosto-septiembre de 2022, (n=13.001).
- 4 Accenture, "Los próximos mil millones de consumidores" (inglés) <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/next-billion-consumers>
- 5 Vantage Market Research, "Con una tasa interanual anual del 18,30 %, el tamaño y la cuota del mercado mundial del comercio electrónico entre empresas superará los 18,97 billones de dólares en 2028" (inglés), 17 de marzo de 2022, <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/03/17/2404974/0/en/At-18-30-CAGR-Global-Business-To-Business-E-Commerce-Market-Size-Share-to-Surpass-USD-18-97-Trillion-by-2028-Industry-Trends-Forecast-Exclusive-Insight-Report-by-Vantage-Market-Res.html>
- 6 Salvo que se indique lo contrario, todas las citas proceden de entrevistas a ejecutivos de Accenture Research, entre abril y mayo de 2023.
- 7 Accenture "Salirse de las líneas" (inglés) <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/coloring-outside-the-lines>
- 8 Laure Guilbault, "En el futuro digital de L'Oréal" (inglés), 4 de enero de 2021, <https://www.voguebusiness.com/beauty/inside-loreals-digital-future>

Sobre el estudio

Accenture Song y Accenture Research enviaron una encuesta para 1300 altos ejecutivos de 12 sectores y 16 países para conocer su enfoque sobre el comercio y sus estrategias para lograr un crecimiento sostenido en tiempos de cambio constante. El trabajo de campo se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2023. Para comprender bien los resultados de nuestra encuesta, Accenture también entrevistó a 16 expertos de primer orden entre abril y junio de 2023.

Puntuación por índice

Para identificar a los Campeones y a los transigentes en nuestra muestra global, empleamos la metodología de puntuación por índice. A cada encuestado se le asignó una puntuación entre 0 y 100 en función de sus respuestas a un conjunto de preguntas relativas a los resultados no financieros del comercio. Entonces, separamos el 20 % de mejores resultados (Campeones) y el 25 % de los peores (transigentes). Utilizamos una escala Likert de 5 puntos para la mayoría de las preguntas y asignamos a los encuestados una puntuación de 1 si se seleccionaban los dos puntos superiores de la escala Likert. En caso contrario, se les asignó una puntuación de 0. Dos de las siete preguntas empleaban una escala Likert de 3 puntos, por lo que solo se asignó una puntuación de 1 al punto superior. A continuación, se sumaron y normalizaron las puntuaciones para obtener una calificación final entre 0 y 100 para cada encuestado.

Accenture

Accenture es una empresa global líder en servicios profesionales que ayuda a las principales empresas, gobiernos y otras organizaciones del mundo a construir sus cimientos digitales, optimizar sus operaciones, acelerar el crecimiento de los ingresos y mejorar los servicios al ciudadano, de forma que crean valor tangible a escala y rápidamente.

Somos una empresa basada en el talento y la innovación, con 738 000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países.

La tecnología es un factor clave para el cambio y nosotros lideramos ese cambio en todo el mundo con fuertes relaciones de ecosistema. Combinamos nuestras fortalezas en tecnología con una experiencia contrastada en distintos sectores económicos, funciones empresariales y alcance global. Tenemos la capacidad única de ofrecer resultados tangibles a través de nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song.

Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de generar valor en 360°, nos permiten contribuir al éxito de nuestros clientes y mantener relaciones duraderas basadas en la confianza. Medimos nuestro éxito por el valor en 360° que generamos para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros socios y la sociedad en general.

Más información en

www.accenture.com

Nota legal: El material incluido en este documento refleja la información disponible en el momento de su preparación, según la fecha de la portada. Sin embargo, la situación global evoluciona rápidamente y puede cambiar. Este contenido se ofrece únicamente con fines de información general, no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector y no está destinado a sustituir la consulta con nuestros asesores profesionales.

En la medida que la ley lo permita, Accenture renuncia a toda responsabilidad por la precisión e integridad de la información que contiene este documento, así como por cualquier acción u omisión basada en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales.

Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

Copyright © 2023 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

Accenture Song

Accenture Song acelera el crecimiento y el valor para nuestros clientes dándoles siempre la importancia necesaria. Nuestras capacidades abarcan desde la idea hasta su ejecución: diseño de crecimiento, producto y experiencia; plataformas tecnológicas y de experiencia; estrategia creativa, de medios y de marketing, y orquestación de campañas, transformación del comercio, contenidos y canales. Gracias a unas estrechas relaciones con nuestros clientes y a nuestra profunda experiencia en el sector, les ayudamos a seguir el ritmo de los cambios mediante una imaginación, tecnología y inteligencia ilimitadas.

Más información en

www.accenture.com/song

Accenture Research

Accenture Research crea liderazgo de opinión sobre los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las empresas. Combinando innovadoras técnicas de investigación, como análisis basados en ciencia de datos, con un profundo conocimiento de la industria y la tecnología, nuestro equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por colaboraciones con importantes organizaciones de todo el mundo, ayuda a nuestros clientes a adoptar el cambio, generar valor y hacer realidad la promesa de la tecnología y el ingenio humano.

Más información en

www.accenture.com/research