

Análisis

CLAUDIO PIZARRO

Profesor adjunto de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
Managing Partner, CIS Consultores



RE-START O PARTIR DE NUEVO

El covid-19 nos tiene a los santiaguinos reclusos.

Cuarentenas de por medio, hemos visto un aumento exponencial de las compras digitales en muchos productos y servicios (entretenimiento, alimentos, financieros, vestuario, deportes, cocina). A partir de la segunda quincena de marzo, las ventas del comercio físico cayeron en más de un 30%, mientras que las ventas digitales subieron en torno a tres veces (Transbank y CCS).

Algunas empresas crecen entre 2x y 5x (supermercados), otros, entre 6x y 10x (*retail* especialistas), y algunos lo hacen 20x (*retail* medianos). Los servicios de última milla han colapsado por momentos. Aumentó la frecuencia de compra digital y la cantidad de nuevos usuarios (Servipag reporta un aumento de 50% de nuevos clientes en marzo; Netflix Latinoamérica crece 24% en Q1; el tráfico aéreo a nivel mundial cae un 60% y sobre el uso de aplicaciones de videollamadas ni hablar). Como contrapartida, el turismo y la industria del entretenimiento experimentan una caída de 90% (Transbank y CCS). Los crecimientos digitales aún no compensan la caída del canal físico. Una vez que pase la pandemia, vacuna y/o antiviral de por medio —lo que no se visualiza del todo cerca—, nos encontraremos con un escenario en el cual lo digital tendrá un rol prota-

gónico, mientras que lo físico será un complemento en muchos negocios; también en lo público. Los consumidores tendrán hábitos distintos, buscando mejores experiencias después de cuatro meses de encierro.

Llegó el tiempo de remodelar las organizaciones para los próximos 10 años, ya que el proceso de mutación no se detiene y ahora es más importante y acelerado. Lo que hasta hace poco era más bien un experimento, se transforma en un negocio relevante que habrá que gestionar, adaptando procesos, tecnologías, talento y organización. No es un cambio marginal y los directorios deberán adaptarse para enfrentar este nuevo contexto. De ellos depende impulsar los cambios sostenidos, lo que no estará exento de dificultades: "Cambiar el motor del avión mientras vuela".

Ya no aplican las frases: "Es muy pequeño el negocio digital, para qué tanto esfuerzo" o "este negocio no es digital".

Será mejor empezar ahora, porque a la contracción económica se suma la crisis social y política que el país enfrenta, lo que pone a empresas y ONG's en una posición compleja. Desde ahora, el valor será cada vez más digital y en este nuevo contexto habrá ganadores y perdedores. El reciente acuerdo entre Microsoft y FedEx evidencia que se trata de construir relatos de futuro, ya que partimos casi de cero.