3 cambios de mentalidad para un ‘retail’ resiliente

Alinea operaciones y ADN, piensa en el “consumidor cuántico” y aprovecha las fricciones en la era omnicanal de datos de extremo a extremo.



6 de noviembre de 2026

Por Víctor Martínez de Albéniz

©IESE Business School

Como todos hemos podido constatar, la base de clientes, la oferta de productos y la red de tiendas del *retail* moderno ya no son unidimensionales. Hoy, el sector de la distribución es *omnicanal*, lo que conlleva interacciones y puntos de contacto *multidimensionales* con el cliente, variaciones y rotaciones frecuentes de los productos, y tiendas tanto físicas como virtuales. Los consumidores buscan información o compran online y reciben los artículos en su domicilio o, como mucho, los recogen en la tienda.

¿Qué hay detrás de este cambio? No es solo que el acceso a más datos permita un mejor seguimiento de estas cuatro dimensiones tradicionales del sector. Es más bien que la analítica de datos proporciona a los distribuidores una visión más rica, de extremo a extremo, aprovechando que todo sucede a la vez y en todas partes. De este modo, la organización completa –de ventas y marketing a operaciones– puede implicarse de forma más integral. Se han roto los silos que solía haber entre las distintas funciones.

Esta nueva realidad exige nuevas perspectivas directivas, como explico en mi libro *High-energy retail: How technology and strategy are reshaping the consumer experience*.

El comercio minorista existe desde hace siglos. El Gran Bazar de Estambul se remonta a 1455. La librería Bertrand de Lisboa data de 1732. Sears, pionera de la venta por correo, se fundó en 1892. Y Walmart, de 1962, es hoy un gigante global del sector. Sea cual sea la época en que situemos el origen del *retail*, el cambio constante y la capacidad de reinventarse han sido siempre la norma.

Entonces, ¿qué principios atemporales pueden ayudar a los directivos del sector a preparar sus empresas para el futuro?

1. Reflexiona: ¿reflejan tus operaciones tus fortalezas competitivas?

El primer paso para los directivos del sector, y quizá el más importante, es hacer un ejercicio de introspección. Revisa cómo funciona tu modelo de negocio *retail*: ¿es coherente con la categoría en la que has decidido operar?

Dedico a esto un capítulo entero de mi libro, pero baste decir que la mayoría de los

©IESE Business School

distribuidores han desarrollado fortalezas competitivas específicas, basadas en las categorías de producto y las necesidades del cliente que, adoptadas como misión, han pasado a formar parte de su ADN. Aunque esta cuestión presenta varios aspectos, los modelos de negocio *retail* suelen girar en torno a la decisión de competir en una de estas tres dimensiones:

- Diversificación frente a especialización.
- Uniformidad frente a incertidumbre.
- Función frente a experiencia.

Conviene aclarar cuál de las tres dimensiones guía tu modelo de negocio, porque cada una condiciona los datos que necesitarás y cómo tendrás que personalizar o ajustar los algoritmos para tomar decisiones informadas y relevantes en tu contexto competitivo. Los equilibrios en juego serán distintos en cada caso.

En el marco de este ejercicio, has de identificar a los competidores que operan en el mismo espacio que tú y analizar cómo te va con respecto a ellos. Esta comparativa debería permitirte detectar lagunas en tu ejecución e identificar las buenas prácticas que otros han desarrollado para lidiar con retos similares a los tuyos.

Esto requiere humildad. Hay que mostrar receptividad ante las críticas y disposición para corregir cualquier incoherencia en el modelo de negocio. Es fundamental si tu objetivo es convertirte en un referente del sector.

2. Da un salto cuántico: cuanto menos predecibles son los consumidores, más datos necesitamos

Una vez hecho el ejercicio, el siguiente paso es dejar de lado los KPI agregados y ponerte en el lugar de tu cliente. Los consumidores actuales son menos predecibles, de ahí que podamos llamarlos “consumidores cuánticos” (o *quantum shoppers*).

Cuántico es un término de la física que describe cómo las partículas y las ondas están intrínsecamente conectadas y cómo se comportan a lo largo del tiempo. La conclusión científica es que las propiedades de una partícula, como su posición, impulso o nivel de energía, no pueden determinarse con certeza, por lo que lo mejor que podemos hacer es describir su estado mediante una distribución probabilística.

©IESE Business School

Del mismo modo, si tratamos a los consumidores como “partículas”, el “*retail* cuántico” introduce una nueva mentalidad: dado que operamos en un mundo de probabilidades, no de certezas, debemos pensar como los físicos y equilibrar estructura y aleatoriedad, intuición y evidencia, con un enfoque científico basado en datos.

Los datos, bien recabados e interpretados, abren la puerta a una mayor comprensión de los consumidores más allá de lo que compran, que era el enfoque tradicional de los distribuidores.

Son muchos los pasos que siguen los consumidores, conscientemente o no, antes de una compra:

- Tener una necesidad.
- Conocer la solución que ofrece el distribuidor para cubrirla.
- Comparar soluciones alternativas.
- Inspeccionar y, posiblemente, probar un producto.
- Depositar un artículo en una cesta.

Tras la compra se suceden la experiencia de uso, el seguimiento poscompra, la consulta de otros productos, nuevas visitas a la tienda y más pruebas.

La cuestión es que, con los datos, todas estas actividades “misteriosas” se pueden visibilizar, registrar e integrar en los sistemas de información del distribuidor. También es posible recopilar todo el historial de interacciones, lo que ayuda a los distribuidores a comprender a los consumidores al mínimo detalle y predecir su próximo paso.

Incluso las fases de inactividad merecen la atención de los distribuidores: es justo ahí cuando un estímulo oportuno puede acercar al consumidor a la compra.

Aunque las transiciones entre estas etapas son impredecibles, sí se materializan con cierta probabilidad. Así, a pesar del comportamiento intrínsecamente incierto o “cuántico” del consumidor, el distribuidor puede gestionar algunos factores contextuales para activar determinados “estados de la partícula”. Estos “estados” pueden entenderse como el nivel de energía que el consumidor tiene en un momento dado. Es posible que se entusiasme y ascienda a un estado superior (donde se aporta valor o se produce una compra que genera ingresos) o que decaiga a uno inferior (y abandone el proceso sin comprar nada).

El nuevo paradigma son los datos, organizados, no por segmentos amplios del mercado, sino según cada momento clave por el que pasa el consumidor antes de convertirse en un cliente

©IESE Business School

de pago.

Incluso tras la compra, el viaje del consumidor continúa. Los directivos del sector deben fortalecer continuamente la relación que han forjado con los clientes para promover la lealtad y nuevas compras. De nuevo, poner el foco en todo el proceso, de extremo a extremo, puede ayudar a identificar los pasos que culminan en una transacción. Adoptar una mentalidad centrada en el cliente es esencial, y dar ese paso resulta más fácil cuando se cuenta con el respaldo de los datos.

3. Un futuro mejor: cuando las fricciones juegan a favor

El *retail* actual está hiperpersonalizado. Las interacciones se rastrean y ajustan en función de las preferencias y hábitos de cada cliente. La tecnología nos permite empujar sutilmente a los consumidores en determinadas direcciones. Tratamos de eliminar lo negativo –tiempos de espera, falta de existencias, todo aquello que exija un esfuerzo activo– para hacer de la compra una experiencia instantánea y fácil. Para maximizar el consumo, se deben eliminar todas las fricciones del intercambio. Esa es, al menos, la premisa general.

Pero ¿y si las fricciones –el esfuerzo, los retrasos o las imperfecciones que la tecnología pretende eliminar– tuvieran valor en sí mismas? Una vida sin fricciones sería perfecta, pero también menos expresiva. En una era obsesionada con la fluidez absoluta, es fácil olvidar que el esfuerzo también puede ser un momento de placer, un espacio para el descubrimiento, una señal de autenticidad o una fuente de sentido. Por ejemplo, mirar escaparates puede ser una actividad gratificante por sí misma, desligada de la necesidad de comprar.

Así pues, un último desafío para los directivos sería replantearse los puntos de fricción no como un fracaso, sino como una oportunidad. Quizá los distribuidores deberían abordar el acto de buscar, comparar o dudar como un momento de autonomía y creatividad para los consumidores, no como un obstáculo que salvar. Y quizá también deberían introducir una nota discordante ocasional en el viaje del consumidor, como señal de autenticidad e invitación a disfrutar del momento. Por ejemplo, una tienda puede ralentizar la compra a propósito exponiendo solo parte de los productos, de modo que el cliente deba pedir al personal ver el resto. Esa fricción puede convertirse en una conversación interesante para ambos.

©IESE Business School

¿Suena a quimera? Lo cierto es que, con la analítica de datos, ya no tenemos por qué especular: podemos comprobar estas teorías sobre el terreno. Tal vez descubramos que los consumidores valoran el proceso en sí. Ya sabemos, por la investigación existente, que tienden a valorar más un producto cuando se han involucrado y han invertido cierto esfuerzo en conseguirlo.

Pero existe otro motivo por el que a veces las fricciones son positivas: pueden contribuir a concienciar a los consumidores sobre la importancia de tomar las decisiones acertadas, tanto para sí mismos como para la sociedad. Pensemos, por ejemplo, en las advertencias sanitarias de los paquetes de cigarrillos.

Los esfuerzos de sensibilización sobre el consumo sostenible y responsable podrían necesitar ese impulso, aunque a los consumidores no les guste. Por otro lado, las prácticas de la economía circular y la transparencia en las cadenas de suministro se están convirtiendo en imperativos legales de obligado cumplimiento, lo que está forzando al sector a alejarse de los modelos de negocio lineales basados en “extraer, fabricar y desechar”. Habrá fricciones para los distribuidores a la hora de adoptar las 9 R de la economía circular (esto es, rechazar, repensar, reducir, reutilizar, reparar, reacondicionar, refabricar, redefinir y reciclar).

También las habrá para los consumidores, ya que su colaboración es imprescindible para que esto funcione. Posiblemente tengan que cambiar sus hábitos, pasando de la compra y propiedad a los modelos de suscripción, alquiler y uso compartido. Y esos cambios, a su vez, pueden generar nuevas fricciones para los distribuidores. Todos deberemos prestar más atención al triple balance social (personas), ambiental (planeta) y económico (rentabilidad), y dar prioridad a las marcas que muestren un compromiso genuino con la gestión ambiental responsable y la equidad social.

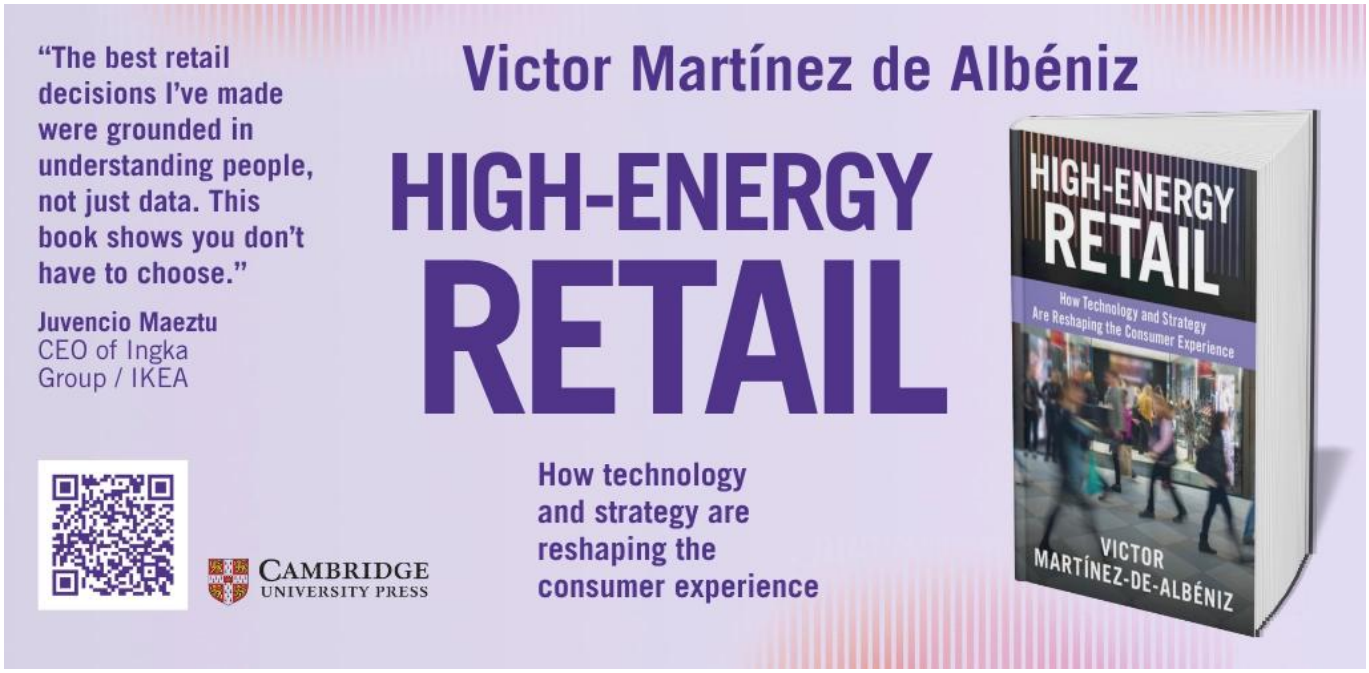
En este sentido, el mayor cambio de mentalidad de los directivos del *retail* sería darse cuenta de que pueden ser agentes del cambio y dar ejemplo con prácticas de consumo que tengan un impacto positivo a largo plazo en la sociedad. Los distribuidores tienen el potencial de convertirse en auténticos activos para la comunidad, ayudarla a funcionar mejor, aportar vitalidad y valor social a la economía real y ofrecer empleo de calidad que fomente la inclusión. Todo ello contribuirá al bien común y generará valor de marca y bienestar para el consumidor.

+INFO:

Este artículo es una adaptación del libro *High-energy retail: How technology and strategy are*

©IESE Business School

reshaping the consumer experience, de Víctor Martínez de Albéniz (Cambridge University Press, 2026).



Una versión de este artículo se publicó por primera vez en el blog Alumni Lifelong Learning, un espacio donde los Miembros de Alumni Association pueden conectar, seguir aprendiendo y compartir ideas y experiencias. Si eres antiguo alumno del IESE, descubre cómo hacerte Miembro y accede en primicia a contenidos premium como este.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Zara y H&M: los entresijos de su éxito global en la moda rápida

Comercio omnicanal: cuándo priorizar la rentabilidad sobre la disponibilidad

3 formas de usar los datos para mejorar la toma de decisiones de negocio

¿Peor nota, más satisfacción? Las bajas valoraciones también mejoran experiencias

La revolución del 'retail'. Cómo afrontar el futuro omnicanal

©IESE Business School



Víctor Martínez de Albéniz

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Su investigación se centra en el sector de la distribución, la gestión de la cadena de suministro, el aprovisionamiento, la innovación y el desarrollo de productos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School