

## Management

**MARKETING:** Los valores son más efectivos  
**DIGITALIZACIÓN:** Ciberseguridad crece más en la nube  
**REPUTACIÓN:** Uber detiene su automatización



### DIGITALIZACIÓN

## Gerencia insuficiente para digitalizar

La falta de coordinación de las gerencias de las empresas evita la consolidación de las iniciativas digitales de las empresas

Las estrategias comerciales de digitalización no han logrado consolidarse. Esto ha generado que en los últimos dos años el 90% de los productos digitales lanzados a nivel global haya fracasado, afirma un estudio de McKinsey & Company. En el Perú la consecuencia se ve en que las ventas *online* del *retail*, uno de los sectores más dinámicos en estas iniciativas: representan 2% del total del sector (ver gráfico). Esto sucede a pesar del constante lanzamiento de canales de *e-commerce* y productos digitales, entre otros.

Los principales errores cometidos durante la digitalización son la falta de dirección estratégica, una oferta de productos en el canal tradicional aún separada del *online* (SE 1609) y poco realismo en las expectativas de tiempos para rentabilizar las inversiones, coinciden las fuentes consultadas.

Entre las estrategias efectivas para impulsar la digitalización están el enfoque en precios agresivos para los productos de referencia y una búsqueda de mayores márgenes en los exclusivos, según Martín Romero, gerente general de Linio. Además, la crítica integración *online* y *offline* (BY).

El lanzamiento de iniciativas digitales proviene usualmente de equipos comerciales y de *marketing* y suelen tener poca coordinación con el resto de

equipos, como los de logística, finanzas y recursos humanos. Ello evidencia una falta de dirección estratégica y por lo tanto que se cumpla con la propuesta de valor, dice Eliana Barrantes, gerente *senior* de *advisory* de KPMG en Perú. Ello se debería, en parte, a que sólo 13% de las empresas tienen *chief digital officers*, según un estudio de PwC del 2016.

La gerencia separada de los canales *online* y *offline* también es una práctica usual que hace que la oferta comercial no se integre. "Los *retailers* siguen viendo el negocio principal como atraer tráfico a las tiendas y ven el canal *online* como una extensión de *marketing* para lograrlo", dice Romero. En el segmento de supermercados, Cencosud mantiene una gerencia *online* separada de las otras tradicionales. Del 2013 al 2016 su canal *online* pasó del primer puesto en *market share* al cuarto, según Euromonitor. Ripley, que dirige su estrategia digital desde la gerencia general, pasó del octavo puesto al primero en el mismo periodo (SE 1578). (BY)

En los últimos dos años el 90% de los productos digitales lanzados a nivel global ha fracasado – McKinsey

Ventas del sector *retail*

En miles de millones de \$.

