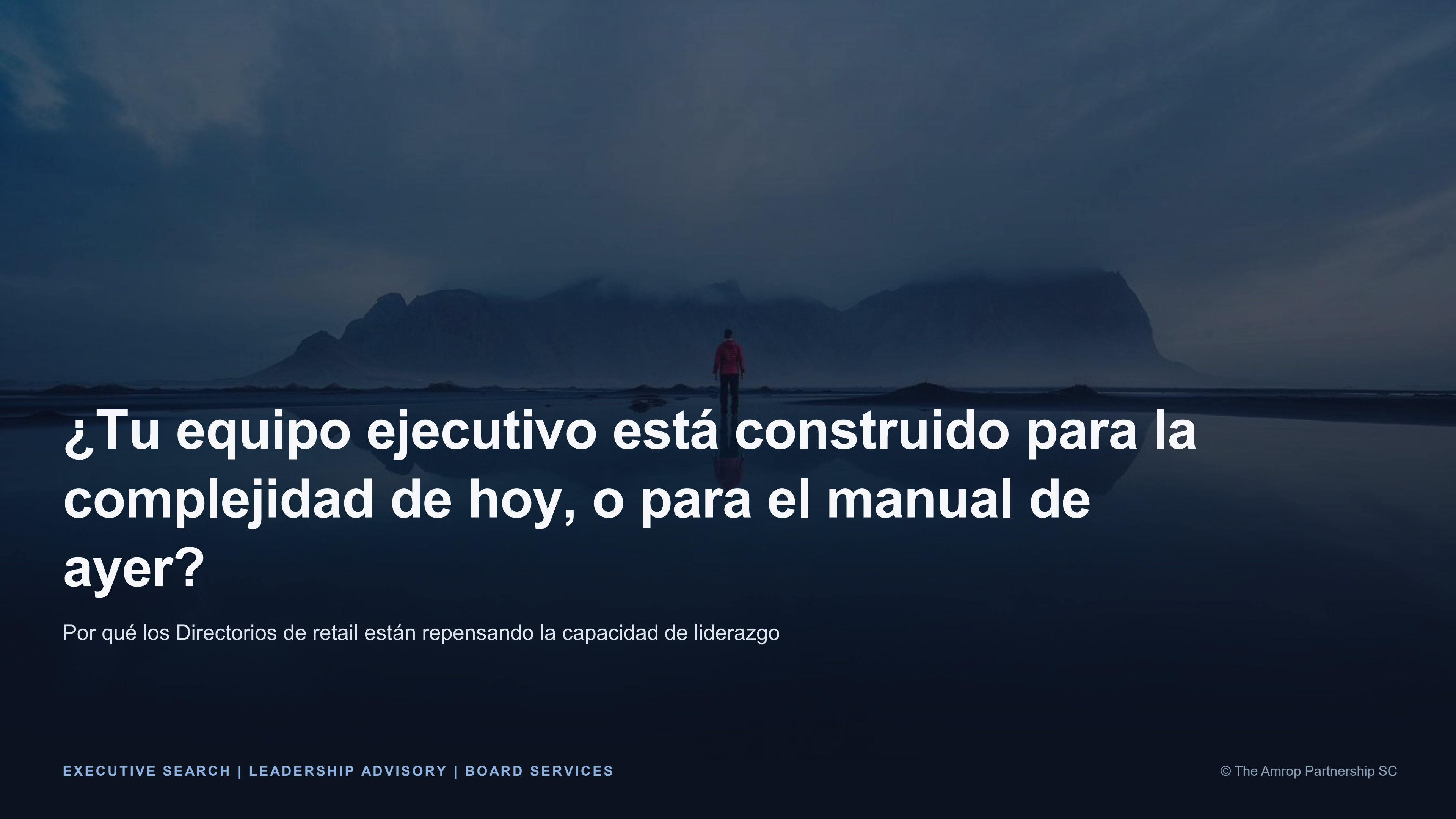


A person in a red jacket stands on a beach, looking out at a large, dark rock formation under a cloudy sky. The scene is dimly lit, suggesting dusk or dawn.

¿Tu equipo ejecutivo está construido para la complejidad de hoy, o para el manual de ayer?

Por qué los Directorios de retail están repensando la capacidad de liderazgo

Un modelo que funcionó, durante mucho tiempo

Durante muchos años, los ejecutivos de retail operaron dentro de parámetros relativamente predecibles, donde el éxito dependía de la escala, la presencia territorial y la optimización disciplinada de un modelo de negocio probado.

Los equipos de liderazgo expandían redes de tiendas, mejoraban la eficiencia operativa y protegían los márgenes mediante una ejecución consistente, mientras los directorios se enfocaban en crecimiento, desempeño y excelencia operacional.

***Ese modelo funcionó bien, durante mucho tiempo.
Hoy, ese entorno cambió.***



Múltiples presiones estructurales convergen al mismo tiempo

Los líderes de retail navegan hoy un nivel de complejidad que muchas organizaciones no habían enfrentado antes.

La inteligencia artificial redefine cómo se toman las decisiones.

Los canales digitales y físicos están profundamente interconectados.

Las cadenas de suministro siguen siendo volátiles.

Las expectativas del consumidor evolucionan más rápido de lo que los negocios pueden adaptarse.

La presión de márgenes se volvió estructural, no cíclica.

Las tensiones geopolíticas son altas y los eventos, cada vez más impredecibles.

La pregunta que empieza a emerger

Individualmente, ninguna de estas fuerzas es del todo nueva. Lo distinto es que ocurren simultáneamente y a escala: los CEOs ya no gestionan uno o dos frentes a la vez. Gestionan varios, todos al mismo tiempo, cada uno con impacto directo en recursos, resultados y capacidad ejecutiva.

Las conversaciones de estrategia evolucionan rápido. La mayoría de los directorios tiene una visión clara de qué debe cambiar y hacia dónde debe ir la organización. Pero una pregunta más profunda empieza a emerger debajo de esas conversaciones. No qué hacer. Sino si la organización está realmente preparada para hacerlo.



¿El equipo de liderazgo está construido para el entorno en el que opera la organización hoy?

Esto no es una cuestión de competencia

Muchas organizaciones de retail están definiendo agendas de transformación ambiciosas, centradas en la aceleración digital y de IA, nuevos modelos operativos y enfoques más integrados de relación con el cliente. La volatilidad global de la cadena de suministro y el aumento de costos también deben incorporarse a la "nueva normalidad".

Estas estrategias, en la mayoría de los casos, están bien pensadas. Sin embargo, muchas veces las ejecutan equipos de liderazgo contruidos para una etapa muy distinta de la industria.

Los equipos ejecutivos de retail rara vez carecen de líderes con experiencia. El problema es el alineamiento — entre la capacidad de liderazgo, la capacidad instalada y el contexto en el que opera la organización hoy.

Demasiado frecuentemente, los equipos de liderazgo se acumulan — no se diseñan

Con el tiempo, los equipos de liderazgo se conforman a través de una serie de nombramientos, cada uno pensado para resolver una necesidad puntual en un momento puntual. Ese enfoque funciona en entornos estables, donde las exigencias evolucionan gradualmente. Cuando el contexto cambia de forma más profunda — como ocurre hoy — ese modelo acumulado puede convertirse en una limitación.

Los líderes que fueron muy efectivos en entornos de disciplina operativa, en tiempos más "normales", suelen ser muy distintos de los líderes que prosperan en condiciones de ambigüedad y transformación como las actuales. Algunos se adaptan. Muchos lo logran. Pero no todos, y no siempre al ritmo necesario.



Dónde está la verdadera tensión

70%

de las grandes transformaciones no alcanza sus objetivos — investigación global de McKinsey

En nuestra experiencia, estos fracasos rara vez se deben a una estrategia equivocada. Ocurren cuando la organización sigue optimizando —y premiando— el modelo del que intenta alejarse.

El desempeño de tiendas, los ciclos de precios y el margen de corto plazo siguen dominando, incluso mientras el negocio intenta construir un modelo más integrado y basado en datos.

La estrategia puede cambiar. El ritmo operativo, muchas veces, no.

Lo que vemos en el sector

A lo largo de organizaciones de consumo y retail, emergen una serie de patrones. Las estrategias de transformación son ejecutadas por equipos diseñados para la estabilidad, generando una brecha entre la ambición y la entrega.

La alfabetización tecnológica hoy ocupa el centro estratégico; los líderes de operaciones deben equilibrar resiliencia, agilidad, costo y sostenibilidad; los líderes comerciales gestionan decisiones de precio, promoción y margen cada vez más dinámicas. En cada caso, el rol cambió. Y con él, las capacidades necesarias para desempeñarlo con eficacia.



Esto no se trata de fortaleza individual

La mayoría de los Directorios reconoce que esto no es solo una cuestión de capacidad individual. Es también una cuestión de ajuste colectivo.

Ajuste al nivel de complejidad que enfrenta la organización. Ajuste al ritmo de toma de decisiones requerido. Ajuste a la transformación en curso.

El riesgo real no es solo la brecha de capacidades. Es que el equipo de liderazgo, muchas veces sin darse cuenta, vuelve por defecto al modelo que alguna vez lo hizo exitoso.

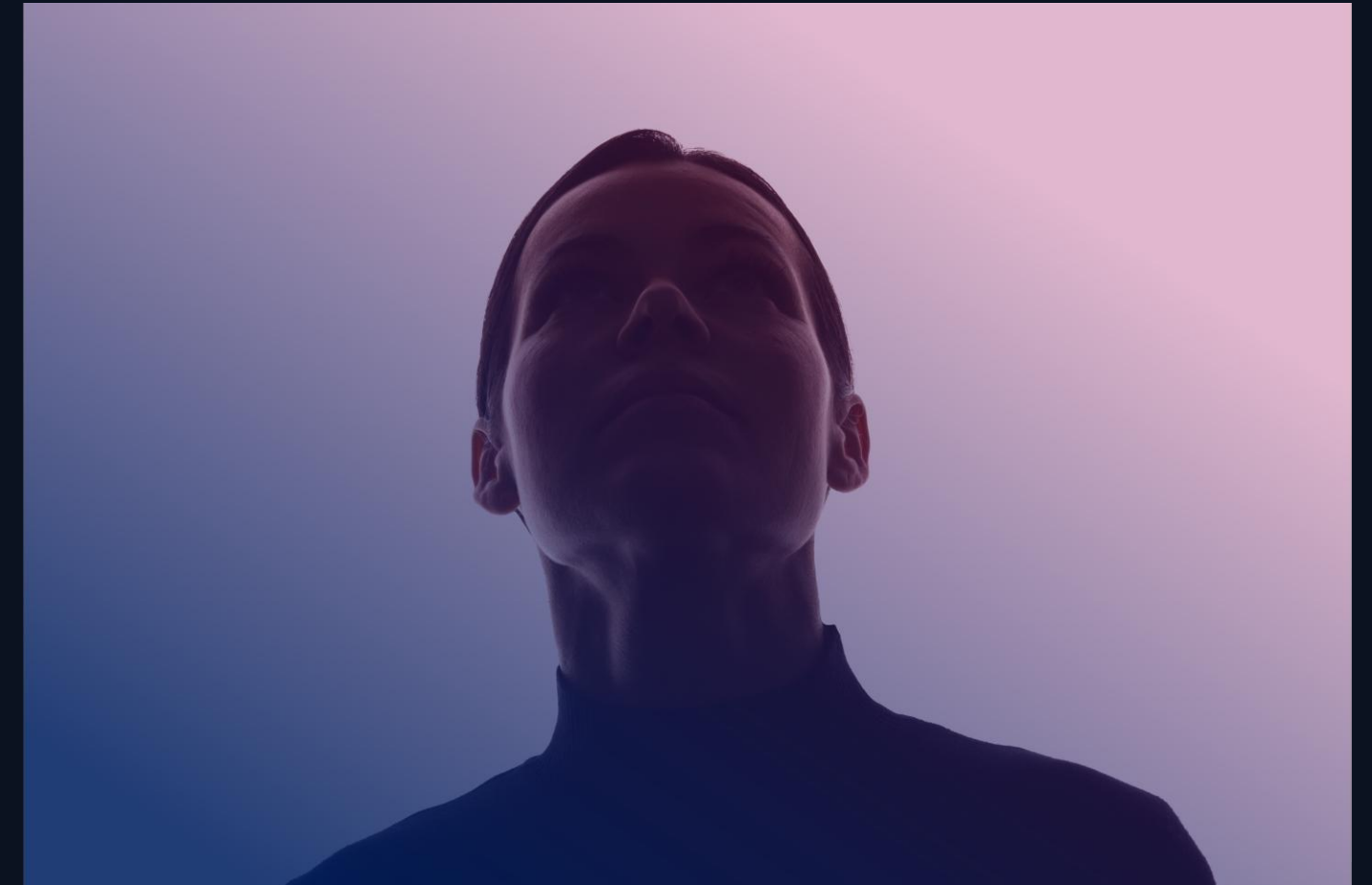
Dónde aparece el desalineamiento

Cuando la capacidad de liderazgo y el contexto del negocio están desalineados, las consecuencias rara vez son inmediatas. Aparecen gradualmente en la ejecución. La toma de decisiones se vuelve más lenta mientras los líderes buscan certeza en condiciones inciertas. Las iniciativas de transformación arrancan con impulso, pero pierden ritmo a medida que la complejidad aumenta.

En retail, esto suele aparecer en el ritmo semanal de trading, en cómo se toman las decisiones de precio y cómo se gestiona el riesgo de inventario. Desde afuera, la estrategia todavía parece correcta. Por dentro, la ejecución se vuelve más difícil.

2025

La rotación de CEOs fue más alta en el sector retail que en cualquier otra industria — y sin embargo, los resultados siguen siendo un desafío.



Las preguntas que hoy se hacen los Chairs y CEOs

Cuando la estrategia cambia, ¿el equipo de liderazgo impulsa y habilita el cambio, o lo frena?

¿El pensamiento digital y de IA está genuinamente integrado en todo el equipo ejecutivo, o aplicamos nueva tecnología con una lógica operativa vieja?

¿Dónde el éxito pasado podría estar reforzando comportamientos que ya no le sirven a la organización?

¿Qué roles estarán bajo mayor presión en los próximos tres a cinco años?

¿Tenemos líderes capaces de aprender de fuera del sector, sin perder el criterio contextual que da la experiencia dentro de él?

No son "solo" preguntas de contratación. Son preguntas sobre si el equipo de liderazgo está calibrado para el entorno en el que opera la organización hoy.

Hacia dónde se mueve la conversación

En nuestro trabajo con retailers, cada vez más la conversación empieza acá. No con una especificación de rol. No con una búsqueda. Sino con una pregunta más de fondo: si el equipo de liderazgo, tal como está configurado hoy, puede entregar lo que la estrategia y el contexto exigen.

Cuando exploramos esto con los Directorios, nos enfocamos en los factores que impulsan sus decisiones de contratación de liderazgo, cómo se toman las decisiones de trade-off, y dónde el modelo operativo todavía refleja una etapa anterior. Luego analizamos qué necesita cambiar en el liderazgo para ejecutar en un entorno más volátil, y dónde fortalecer o hacer evolucionar el equipo tendrá el mayor impacto.



Por qué esto importa ahora

En un entorno más estable, una ejecución sólida podía compensar imperfecciones en el diseño del liderazgo. En un entorno más complejo, eso se vuelve más difícil. El liderazgo ya no es solo un recurso — es una palanca crítica de desempeño.

EL CASO NIKE

En 2020, Nike se alejó del liderazgo tradicional de retail y contrató a un CEO con perfil digital para liderar su estrategia directa al consumidor. En la superficie, una decisión audaz y brillante; en la práctica, un giro que se alejaba de socios mayoristas estructuralmente críticos resultó muy costoso. En 2024, tras un reporte de resultados débil, las acciones de Nike cayeron fuertemente, borrando unos US\$28.000 millones en valor de mercado. Desde entonces se designó a un candidato con profundo conocimiento de la compañía y el sector, que inició un proceso de recuperación a largo plazo.

La conclusión

Para muchas organizaciones, el desafío no es definir la estrategia. Es asegurar que el equipo de liderazgo pueda ejecutarla.

Porque la transformación no fracasa en el papel. Fracasa en la ejecución. Y la ejecución es un resultado de liderazgo.

Iniciemos la conversación

Si estás pensando en sucesión, transformación o crecimiento, vale la pena dar un paso atrás y mirar de cerca cómo está preparado el equipo de liderazgo para ejecutar. Porque el costo de equivocarse en el liderazgo es alto. Y el beneficio de acertar define lo que viene después.

