

Ensayando ideas

El valor de la experimentación: ¿por qué las empresas deberían experimentar?

Por: Equipo innovación Grupo Éxito



En la actualidad y sobre todo en el mundo empresarial, se habla mucho de innovar, de salirse del molde y hacer las cosas diferentes, pero, ¿cómo lograrlo? Desde Grupo Éxito, hemos estado haciendo la tarea de investigar, de documentarnos, de conocer, de hablar con otros y sobre todo de explorar y hemos llegado a la conclusión de que una de las mejores formas de innovar es a través de la experimentación.



Según la Real Academia Española, se define “**experimentar**” como **probar** y **examinar** prácticamente **la virtud y propiedades de algo**, y es, con esta premisa, que desde **Grupo Éxito** hemos querido fomentar en **toda la organización** y a **todo nivel**, la experimentación como paso inicial en la construcción de cualquier **iniciativa de innovación**.

Pero, ¿por qué otorgarle tanto poder a la experimentación? Aquí recordamos la famosa expresión de Pacho Maturana: “Perder es ganar un poco”, pero para nosotros, significa ganar mucho. Cuando experimentamos logramos aprender de una manera rápida, barata y sin poner en riesgo la reputación y la continuidad de la organización, dejando un poco al lado la etiqueta de “proyecto” y todo lo que esto implica: cronogramas, manejo de grandes cantidades de recursos económicos, coordinación de numerosos equipos humanos, múltiples validaciones y aprobaciones en diferentes espacios directivos y una implementación a gran escala. Eso, en lugar de darnos agilidad, nos haría lentos e ineficientes para innovar y aumentaría las probabilidades de frustración.

La experimentación por su parte, nos otorga la posibilidad de probar diferentes formas de hacer las cosas, de obtener retroalimentación en tiempo real con nuestros clientes o usuarios a través de lo que estamos implementando, esta es una forma de ir poco a poco explorando con cada prueba, cada ensayo, hasta encontrar la receta correcta y, a lo largo de todo este proceso, ¡aprendemos!



Y es a esto, a lo que en el mundo de la innovación llaman **el método de Lean Startup**, muy popular entre las startups pero que todavía puede **resultar bastante inusual** en grandes compañías.

Así, en Grupo Éxito hemos definido como premisas para experimentar:

1. Aplicar el bootstrapping siempre: lo más barato posible o sin costo. Utilizar los recursos que ya se tienen y el poder de las alianzas para probar.
2. Acotar muy bien el alcance del piloto y que este sea limitado: una tienda, un proceso, una dependencia, un grupo reducido de clientes, etc.
3. Limitar el tiempo del experimento: 6 meses ha sido la duración del experimento más largo, sin embargo, lo normal es que un experimento esté entre 1 y 3 meses.
4. Invitar a terceros a participar: creemos en el poder de la innovación abierta y nos gusta poder experimentar con emprendedores y startups que, como nosotros, desean aprender.
5. Definir muy bien las hipótesis a probar. “Quien que no sabe a dónde va corre el riesgo de llegar a cualquier parte” y ese no queremos que sea nuestro caso. Por eso, desde el inicio, definimos muy bien qué queremos lograr con cada experimento, cómo lo mediremos y qué indicador nos confirmará o negará la hipótesis que planteamos al inicio.

Por supuesto, para tomar la decisión de experimentar como filosofía corporativa, primero hay que decidir hacer renunciaciones, tomar riesgos y entender que, aun cuando la experimentación tiene su lado muy positivo, también tiene otro que no lo es tanto. Para ejemplificar esto, contaremos algunos casos reales de Grupo Éxito:



Conociendo la exitosa experiencia que tuvo GPA en Brasil, decidimos en Colombia seguir sus pasos y crear una propuesta diferencial para nuestros clientes. El enfoque fue hacerlo como experimento, desconectado completamente de los sistemas legados de la compañía, utilizando una plataforma de comercio electrónico diferente a la que tenemos en nuestros canales digitales, tomando como punto de operación una sola tienda en la ciudad de Bogotá y con varios procesos manuales como la actualización diaria de inventario y la conciliación contable.

La inversión en este experimento fue mínima pero el aprendizaje gigante. En solo 7 meses de piloto logramos ventas por más de 700 millones y nos convencimos que ese era el camino. El siguiente paso: pasar del experimento al escalamiento.

Y es aquí en donde nos enfrentamos a una parte no tan positiva: gran parte de lo que habíamos construido en términos de proceso y sistema, no era compatible con los sistemas y el modus operandi de la organización, es decir, para escalar la solución casi que se debía comenzar de cero (por supuesto, sabiendo que sí tendríamos mercado para este nuevo servicio).



Al inicio de la pandemia y en algunas ciudades, las autoridades locales exigieron a los comercios tener trazabilidad de las personas que visitaban sus instalaciones. Este proceso comenzó a hacerse de manera manual, provocando grandes filas a la entrada de supermercados, generando mala experiencia para los clientes y poniendo en riesgo

a clientes y colaboradores por la proximidad en la toma de datos manualmente. Una característica importante de la innovación es que sea oportuna y útil para solucionar un problema real y este experimento da cuenta de eso.

De la mano de Publik y en poco tiempo se lograron disponer máquinas de lectura de temperatura a la entrada de nuestras tiendas con las que pudimos mejorar el proceso de ingreso de clientes. Sin embargo, una vez se flexibilizaron las medidas, la innovación fue perdiendo relevancia. ¿Fracaso? No. Dimos una solución oportuna, en tiempo récord y pudimos probar elementos como la posible monetización de este tipo de experiencias.



De la mano de la startup Travis, estuvimos experimentando en 2020 en una tienda en la ciudad de Medellín con carros de mercado inteligentes. Una solución sencilla pero novedosa que permitía a los clientes recorrer la tienda con mayor facilidad gracias a la ruta de compra integrada, conocer y activar sus descuentos, conocer recetas con nuestros productos marca propia, entre otras funciones. 2 meses duró el piloto con 16 carros rodando por la tienda.

Una vez más valoramos la agilidad de probar con soluciones desconectadas, aprendimos qué quería y qué no quería ver el cliente en un dispositivo en su carro de mercado y pudimos detectar oportunidades en las tecnologías que actualmente ofrecemos a los clientes en nuestras tiendas y que estaban integradas a los carritos inteligentes.

Como estos, a la fecha tenemos en proceso más de 35 experimentos internos y con actores del ecosistema. Algunos de los casos más recientes son Hogar 3D y Lockers inteligentes que fueron también planeados y ejecutados con emprendedores. Te invitamos a visitar nuestras redes (@grupoexito) para conocer más de los últimos casos.

Queremos que la capacidad de experimentar viva en cada rincón de la organización. Hoy, algunos equipos como los de mercadeo, analítica digital o comercio digital tienen

dentro de sus capacidades y equipos, personas dedicadas al “test and learn” con el objetivo de generar un flujo constante de experimentos apoyados en metodologías como el A/B testing.



También **hemos formado** durante alrededor de **5 meses** a un grupo de **30 personas** como **Embajadores de innovación**, transversales a toda la compañía, que tienen la misión de evangelizar y enseñar con el ejemplo cómo se puede **experimentar** dentro de una **gran corporación**.

Parte de su proceso de formación fue justamente correr experimentos con sus propias iniciativas que incluso tienen el potencial de convertirse en nuevos negocios a futuro. Hoy, la mitad de los Embajadores de innovación ya lideran experimentos en toda la organización.

Y finalmente, el equipo de innovación corporativo apoya de manera constante a cualquier persona de la compañía que tenga una idea o una necesidad sin ser resuelta, para que, de la mano de la experimentación, se empiece a construir la solución ideal.