

November 11, 2014

Global

by Pablo Foncillas

## Aprendiendo a bailar con el eCommerce

Por Pablo Foncillas, Lecturer de Marketing en IESE Business School.

Tras años de dedicación a la materia del comercio electrónico, habiendo publicado casos y después de impartir decenas de conferencias en multitud de foros, he descubierto que el eCommerce tiene dos connotaciones muy diferentes para las empresas: en unos casos se interpreta como un salvador y una oportunidad enorme y, en otros, como la amenaza que va provocar un cataclismo de consecuencias imprevisibles. En mi opinión, hay motivos para pensar en una dirección u otra dependiendo del lugar en el que se encuentre dentro de una industria.

Una reflexión preliminar es que, si bien puedo constatar que el comercio electrónico despierta un enorme interés entre los directivos, esto no necesariamente puede considerarse un indicador fiable. Normalmente después de mencionar el concepto eCommerce escucho tres palabras: “sobrino, barato y dominar”. Me explico. Una vez los ejecutivos han reconocido que tienen interés o preocupación respecto a cómo evolucionar en el ámbito del eCommerce, acostumbran a sugerir que tienen un sobrino que es muy bueno diseñando páginas web, que quieren gastar poco dinero porque han oído por ahí que internet es barato y que quieren dominar el espacio on-line. Así, una primera conclusión es que los retos del comercio electrónico, muchos y de calado, en muchas ocasiones no se abordan con la suficiente profesionalidad.

Es necesario pensar y actuar de una forma distinta. Es decir, si el comercio electrónico fuera una música hay que tomar conciencia de que es totalmente nueva y que por ello debemos aprender a bailar de otra manera. Eso exige entender, al menos, seis piezas que constituyen las claves para aprovechar las ventajas que ofrece esta nueva forma de transaccionar. Siguiendo con el símil musical estas partes serían: el escenario en el que bailamos: el contexto; el público: los clientes; los tipos de baile: tipologías de comercio electrónico; la técnica de baile: los pasos imprescindibles del eCommerce; el disc-jockey: el consejo de administración; y el entrenador: el comité de dirección.

- 1) **El contexto.** El eCommerce crece a una velocidad vertiginosa: por ejemplo, en Asia Pacífico es casi del 35% sobre una base de ventas según Deloitte). Y en EE.UU. el tamaño de la oportunidad es mayor en el entorno de BTB que BTC (el doble en el primero según Forrester).
- 2) **Los clientes.** ¿Cuántos idiomas cree usted que necesita hablar para aprovechar el potencial de mercado de eCommerce? Pues 3 ó 4 porque los mercados que más compran en el mundo en volumen son EE.UU., Reino Unido, Alemania, Japón y China.
- 3) **Las tipologías de comercio electrónico.** Es interesante destacar que se trata de un entorno confuso y claramente en movimiento. Es decir, no solo existe el comercio electrónico de PC de sobremesa sino que también está el móvil (que agrupa el de los teléfonos y tabletas) y el de las televisiones inteligentes, como es el caso de Samsung, compañía que ha creado una plataforma que permite transaccionar por medio de la televisión directamente. Al margen de las consideraciones de dispositivo también hemos de tener en cuenta el de comportamiento: el social-eCommerce, incentivado a través de las redes sociales en fuerte auge, y el llamado sharing economy, consistente en compartir activos físicos o humanos. Vamos hacia una sociedad de consumo de las 4 C's (comunidad que comparte, comunica y que contribuye a comerciar).
- 4) **Los pasos imprescindibles del eCommerce.** Se pueden resumir en cuatro: navegación, información, atención al cliente y logística, que incluye desde el empaquetado y el envío cuando aplique hasta el pago. De estos cuatro eslabones, resulta esencial entender que en el eCommerce eres tan bueno como la parte en la que eres más débil.
- 5) **El Consejo de Administración.** Según un reciente estudio publicado en Harvard, el grado de expertos en el entorno digital que pueblan los consejos de administración es absolutamente minoritario. De 300 empresas analizadas en Asia, Europa y EE.UU. con algo más de 3000 consejeros estudiados, menos de 20 compañías tenían consejos con al menos 3 expertos en la materia (un 6%).
- 6) **El comité de dirección.** Sin un CEO que tenga una visión respecto al comercio electrónico es difícil triunfar en el eCommerce. Porque el CEO deberá tomar decisiones difíciles tales como unir áreas nuevas con un solo líder de cliente que se organice alrededor del consumidor y no de áreas funcionales.

El eCommerce se puede resumir en dos dimensiones, las de perfil humano y las de carácter más técnico. Pero de lo que no cabe duda es que todas ellas exigen aprender a bailar al son de una nueva música. ¿Quiere bailar? Vaya practicando los 6 pasos.