

LUIS MACÍN

El salto del  
*e-commerce*  
al ***e-business***



El salto obligó a negocios y consumidores a entrar al comercio digital, pero sobrevivirán los que verdaderamente atenden esta actividad a su estrategia de negocio.

REDACCIÓN ISTMO



**E**n comparación con los países desarrollados y los del lejano Oriente, en México el *e-commerce* crecía lentamente, con cada uno de sus participantes tomándose su tiempo para incursionar en esta ya no tan nueva actividad.

Sin embargo, la COVID-19 representó un cambio de juego, que prácticamente obligó a consumidores, comerciantes y productores a saltar al *e-commerce* con lo poco o mucho que hubieran aprendido. De golpe, consumidores que nunca

habían comprado en línea se volcaron a efectuar sus compras de comestibles y abarrotes diariamente. Para productores y comerciantes, por su parte, el mundo digital se convirtió en condición de supervivencia.

En general, como sociedad, «no estábamos listos», resume Luis Macín, fundador de El Camino Consulting, un experto que llevó a Nestlé por los caminos del *e-commerce* y la innovación por más de una década. En esta crisis, algunos de los

jugadores que ya se perfilaban como protagonistas del comercio digital lograron adaptarse rápidamente, pero el proceso fue doloroso para el resto.

### EL SALTO AL VACÍO

Lo que ha sucedido en 2020 con el comercio digital es evidente: «existen categorías que han crecido 350% en ventas *online* y algunos sectores tuvieron que desarrollarlas muy rápidamente», señala Macín.

El cliente potencial se vio obligado a cambiar sus comportamientos de compra y entrar a las plataformas a experimentar. Hasta marzo pasado, cuatro de cada 10 consumidores hacían compras por comercio electrónico, ahora son siete de cada 10, en un país de 120 millones de habitantes.

De acuerdo con El Camino Consulting, miles de mexicanos adoptaron el *e-commerce* en sus compras cotidianas de supermercado y conveniencia, «en las que antes preferíamos ir físicamente al punto de venta». En particular, describe el aumento en la penetración en las generaciones de 45 años en adelante. «La diferencia en comparación con hace ocho meses es abismal.»

El público aprendió velozmente a buscar aplicaciones que les permitieran comprar sin fricciones, como Rappi, Cornershop, Justo. Un estudio publicado recientemente por Kantar encontró que siete de cada 10 personas planean no regresar a comprar en el punto de venta. «Nadie sabe qué terminará sucediendo, pero cuando comienzas a entender la conveniencia, la ventaja de ocupar tu tiempo de forma distinta en lugar de estar en la fila de un supermercado, prefieres hacerlo a través de una plataforma. Esos son cambios radicales que afortunadamente van a permanecer», apunta Macín.

### LOS DATOS SON LA CLAVE

Aún si el cambio es para siempre, el comercio digital no es la solución universal para todos los problemas causados por la pandemia. En medio de la crisis, negocios de todos tipos buscaron a toda costa incorporarse a la tendencia, más como medio de salvación que como parte de una estrategia de negocios.



«Cuando eres una marca, no importa si eres electrónica, de *fashion* o consumo masivo, tienes una negociación con Google, Facebook, Instagram o LinkedIn.

Esto puede ser un error. El comercio electrónico está compuesto por diversos elementos, apunta Macín, desde el punto de vista de la demanda están los consumidores, las marcas y los *retailers*. En este sentido hay que tomar en cuenta que las marcas que solían distribuirse físicamente a través de cadenas detallistas (grandes o pequeñas), tenderán a seguirlo haciendo en el canal digital de estas mismas, independientemente de si deciden abrir un sitio de *e-commerce* propio.

La crisis causada por la pandemia provocó una caída del consumo que no alcanza a compensarse por la vía del comercio electrónico, ni propio ni de terceros. Además, la marca debe tomar en cuenta los otros elementos en el mundo del *e-business*: «factores como la pasarela de pago, la distribución, el envío a domicilio, que resultan igual o más importantes para la experiencia de compra y en los cuales no estábamos listos».

Grandes cadenas detallistas como Liverpool llegaron a verse afectadas en su capacidad de entrega estos meses, con retrasos que causaron molestia a sus clientes. «No creo que haya sido porque Liverpool hizo algo de mala forma, sino que se debió al tema de los almacenes, la distribución, la *data*, el inventario; esto es, al no estar preparados, tuvimos que correr a poner las piezas del rompecabezas juntas y no siempre se logró.»

El riesgo es doble cuando del otro lado está un consumidor que también se esfuerza por ponerse al día. «Si alguien llegaba a la parte del ‘carrito’ y tiene que dar sus datos -sobre todo en generaciones de 45 años y mayores-, siempre estaba el temor de compartirlos. Anteriormente ahí se frenaba toda la compra. Sin embargo, dado que fue necesario hacerlo, se asumió. En ocasiones no pasaban los pagos y si no era algo sobre la pasarela, era sobre si la tarjeta era aceptada o no. Se dan tantos factores y variables en el mundo del *e-commerce* que se pudo ver quién estaba listo y, aún en esa categoría, no todos en el mismo nivel.»

Por ello, el elemento que no puede dejarse de largo es lo que sigue a la compra, es decir, la *data* sobre los hábitos del consumidor,



cómo y desde dónde llegó y cómo fue su proceso de decisión de compra. Marcas y *retailers* están obligados a seguir de cerca estos datos para generar o ajustar sus estrategias de negocio, contemplando mercadotecnia y publicidad ciertamente, pero también producción, logística y todos los demás aspectos que componen una estrategia de *e-commerce*.

### UNA ESTRATEGIA INTEGRAL

La *data* es, de acuerdo con Macín, lo que da sentido a todo el modelo de *e-business*. Es preciso obtenerla de las tres fuentes más importantes: 1) las redes sociales, 2) activos propios, como una plataforma digital de la marca y 3) los *retailers* como Amazon, Rappi o Walmart.

«Cuando eres una marca, no importa si eres electrónica, de *fashion* o consumo masivo, tienes una negociación con Google, Facebook, Instagram o LinkedIn. Normalmente vas determinando, junto con ellos, cuál es la audiencia a la que le quieres hablar; a partir de ahí se generan campañas. Lo importante es que en esta negociación puedas seguir obteniendo información de qué tanto ese consumidor al que le quisiste hablar está reaccionando a tu publicidad.»

De la misma forma, los *assets* propios, como un sitio web con o sin comercio electrónico, deberán estar debidamente diseñados para recabar toda la información posible sobre visitantes y clientes. Igualmente, la negociación con cualquier detallista debe partir de la obtención de los datos del consumidor.

Por supuesto, es preciso también tener formas claras de analizar y utilizar esta información, de lo contrario sólo se tendrán números sin sentido. «Puedo decir que un maestro manejando *data* es Amazon, que lo puede hacer a través de diferentes dispositivos, de su plataforma, del uso de Alexa, o de Amazon Prime. Ellos saben porque el usuario tiene un código único, a partir de las interacciones con las diferentes plataformas. Ellos ponen todo en un mismo lugar y tienen un conocimiento y entendimiento enormes. Esto es una estrategia; no es que hayan construido algo para ver si les funcionaba, está fincado en una estrategia de negocio», describe Macín.

Siguiendo esta idea, las empresas mexicanas deben diseñar sus propias estrategias. La manera de empezar es poner al consumidor en el centro

## Un estudio publicado recientemente por Kantar encontró que siete de cada 10 personas planean no regresar a comprar en el punto de venta.



y buscar entenderlo profundamente. El Camino Consulting ha buscado con sus clientes comprender de qué manera han evolucionado sus consumidores finales, al pasar de lo físico a lo digital.

«Tratamos de organizar esta *data* a partir del sitio web de nuestros clientes para ver cómo podemos aprovechar el este cambio de comportamiento», dice Macín. Por ejemplo, tiene clientes como Ferrero Rocher, que actúan en diversas categorías de producto, en donde sus marcas de confitería -desde la propia marca Ferrero Rocher hasta los huevitos Kinder- se comportan de forma muy distinta, y ambas se diferencia de la marca Nutella.

«Cuando comienzas a analizar lo que sucede en el *checkout* del detallista constatas que es uno de los lugares más afectados por la pandemia. De por sí es difícil ganar el *checkout* en cualquier categoría, imagina que ahora debe comprarse el Huevo Kinder en una plataforma digital. Es increíblemente complejo, pero es completamente distinto a lo que sucede con la mamá que está comprando Nutella, que ahora tiene que inventarse diferentes recetas donde pueda estarla utilizando. En una misma compañía, la COVID-19 impacto de formas totalmente distintas.»

De esta forma, unas líneas pueden compensar las caídas en las otras, describe el directivo. Por eso es preciso que su empresa acompañe al cliente en este acercamiento con los consumidores, para entender mejor ese viaje digital, recabar datos y así poner en la mesa estrategias de comunicación o comerciales que favorezcan la compra de sus productos.

La tentación de algunas empresas es simplemente montar una plataforma de *e-commerce*, acto inútil si no se consideran los otros elementos. «Se debe determinar qué es más importante, ganar con el retailer o construir una página *online*. Pueden hacerse ambas cosas, buscando mantener las ventas en el punto de venta actual y abriendo un sitio propio, pero con el objetivo de generar datos, que ayuden a entender lo que está pasando con el detallista.»

### EL WOW FACTOR

¿Puede una empresa abstenerse de incursionar en el *e-commerce*? Para Luis Macín sería imposible. «La vida nos hizo evolucionar; el consumidor pasa cuatro horas al día en su celular, siete de cada 10 están comprando digitalmente y las

categorías de consumo diario son las que están teniendo gran penetración. La pregunta no es si deberían o no entrar, sino cómo».

Si el consumidor evolucionó, hay que subirse a esa ola, comenta el directivo. Nuevamente, no se trata necesariamente de abrir un sitio para vender al consumidor final. En productos de consumo masivo, el consumidor sigue la lógica anterior: busca un punto donde pueda comprar todo, no va a ir marca por marca a adquirir lo que necesita. Igualmente, un sitio de entrega en 48 o 72 horas no puede competir con un Corner shop que entrega en 90 minutos.

En esos casos «un punto de *e-commerce*, va a servirme para hablar de innovación, para generar más datos y tener una comunicación más fluida con el consumidor».

En el caso de empresas más pequeñas, en donde una plataforma digital pueda ser parte importante de sus ventas, el consultor señala que deben tomarse en cuenta muchas más cosas que un buen sistema. La pasarela de cobro, la optimización de la página, un portafolio de productos diferenciado y, por supuesto, la entrega a domicilio, que es un gran determinante en la experiencia de compra.

«El *wow* factor que se da cuando el paquete llega a tu casa es muy importante. Eso puede hacer que tu experiencia de compra haga que te enamores de la plataforma, porque ya estabas enamorado de la marca. Puede ser que te quedes encantado o que nunca más la vuelvas a comprar ahí. Tenemos muchos ejemplos donde el consumidor está buscando conveniencia, precio, practicidad. Hoy, el consumidor está dispuesto a pagar un poco más, siempre y cuando cumplas con la promesa de la propuesta de valor que hiciste, más allá de descuentos o un mejor precio. Es una de las tendencias más poderosas: el consumidor y el *shopper* están privilegiando la experiencia del servicio.»

Es obvio que México sigue su propio camino cuando se trata de comercio electrónico, por lo que las experiencias de otros países no son fácilmente reproducibles localmente. Acceso a internet, niveles de bancarización, medios de pago, penetración de los *smartphones*, desarrollo de los propios detallistas e infraestructura logística son factores que marcan la diferencia.

Hay categorías mucho más avanzadas en Estados Unidos, apunta Macín. Sin embargo, negocios como Rappi o Cornershop encontraron un mejor ambiente de desarrollo en México y ahora se expanden al norte.

En todo caso, la entrada al *e-commerce* debe ser parte de una estrategia comercial y de negocio, no es la estrategia en sí misma, reitera Luis Macín. Debe ubicarse al consumidor en el centro de la conversación. «Las compañías que lo han hecho pudieron evolucionar de una forma sustentable, poderosa y a largo plazo.»

Por último, recomienda estar abiertos a la prueba y error. «Ciertas generaciones fueron

educadas en que no era posible equivocarse en el mundo de los corporativos ni de los emprendedores. Sin embargo, si tienes una mentalidad abierta a que está bien equivocarse y volver a intentarlo, en cada nuevo intento se encuentra la forma de desarrollar un negocio más orgánico, más flexible; enfocado en satisfacer necesidades reales, de consumidores reales. En cada ocasión nos llevaremos aprendizaje, *data*, que hará del nuevo intento algo mucho más exitoso. No pretendo decir que resulta un proceso fácil, pero estoy convencido de que en la medida en que seamos más flexibles, lo haremos mejor.» </>

**Hoy, el consumidor está dispuesto a pagar un poco más, siempre y cuando cumplas con la promesa de la propuesta de valor que hiciste, más allá de descuentos o un mejor precio.**





**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# ¿QUÉ HACER EN LA INCERTIDUMBRE? QUÉ TAL PENSAR JUNTOS CÓMO ENFRENTARLA

Hoy el empresario necesita el mejor foro para analizar problemas y encontrar alternativas de solución a situaciones complejas.

No hay tiempo que esperar. Nunca el mundo ha necesitado líderes más resilientes y mejor preparados que ahora.

Descubre el valor que el IPADE puede sumar a tu liderazgo.

Prepárate para responder.

