



A Fondo

El Covid-19 pone en jaque a la distribución online

La pandemia ha forzado un cambio irreversible en el consumidor. Las empresas sin un modelo propio de 'ecommerce' deben crearlo para competir

José Manuel Bonilla Gavilanes *Consultor de estrategia y gestión del cambio*

La imprevista situación de trance que acontece ha abierto las puertas de un mundo nuevo para muchos y casi inexplorado para otros: el virtual, y ha anticipado y acelerado para el público general una nueva forma de vida: la digital. Se cumple lo que nos decía Ian Malcolm, el famoso personaje de la película de *Jurassic Park*: "La vida siempre se abre camino".

Este nuevo escenario nos ha llevado a una realidad paralela a la esperada, donde nada será igual a los tiempos precoronavirus en muchos ámbitos, especialmente en el empresarial. Habrá muchas oportunidades, si bien, para superar el devenir de los desafíos y retos debemos tener presente lo que nos ha enseñado la naturaleza: no sobreviven las especies más grandes y fuertes, sino aquellas que mejor se adaptan a las nuevas circunstancias. Más que transformación, se trata de la evolución hacia la reinención.

Tras un intenso *feedback* mantenido con algunas empresas, *startups* y emprendedores en el análisis del impacto de esta pandemia sobre sus estrategias de transformación y digitalización, destacamos el riesgo operativo derivado de la dependencia de los canales de distribución digital elegidos. Surge el dilema del *marketplace* externo o de un *ecommerce* propio.

Más allá de las empresas que no habían apostado por la venta online, que también, muchas que sí lo habían hecho le han visto las orejas al lobo con esta situación debido a la elección de su estrategia de distribución online. Y es que, con el objetivo de un rápido crecimiento, de la sencillez y de otras ventajas, a pesar de optar por la reducción y sacrificio de parte del margen, muchas han implementado estrategias de distribución, exclusivamente, a través de los gigantes *marketplace* como Amazon o de los canales digitales de sus grandes clientes, sirvan de ejemplo El Corte Inglés o Carrefour, dejando en el olvido su propio canal, un paracaídas del que ahora muchos carecen y del que todos se acuerdan.

Actualmente, ante la saturación y el cuello de botella que se ha producido, aquellos que no controlan el canal online están con las manos atadas, sin capacidad de venta o distribución y a merced de las decisiones de otros *players* ajenos a su organización. ¿Qué productos y qué empresas aparecen en la primera posición del escaparate digital? ¿Qué productos y qué empresas priorizar en los plazos de entrega ante los problemas de logística? Entre muchas otras, son preguntas estratégicas en cuya respuesta muchos emprendedores, *startups* y pymes poco tienen que decir y mucho menos que decidir, estando en manos externas, de los grandes. Y es que el Co-



GETTY IMAGES

vid-19 también ha puesto en jaque a la distribución online.

El obligado cambio en el comportamiento del consumidor y, por ende, en el *customer experience*, tendrá sus consecuencias a corto y medio plazo. Va a ser realmente impactante que el cliente que jamás había comprado en línea, ahora forzosamente lo haya tenido que hacer, sin tener opción a elegir otro canal.

Después de esto, aquellos consumidores que por miedo o desconocimiento no usaban el canal online se quedarán, aunque sea para un pequeño porcentaje de su cesta de la compra; y los que ya lo hacían, lo incrementarán. Se origina, por tanto, una metamorfosis que es seguro será irreversible en el proceso del

customer experience. Se trata de algo que no estaba programado y, de forma emergente y exponencial, va a incrementar el comercio *online* en todos los sectores económicos y segmentos sociales, imponiendo la modificación radical de los planes estratégicos y el *timing* que las compañías tenían claramente establecidos hace poco más de un mes.

Aquellos que actualmente tienen esa dependencia y no han invertido en modelos propios, sólidos y escalables de *ecommerce* están sufriendo y, puesto que esto va a durar meses y existen posibilidades de que se repita, deben pivotar rápidamente, adaptar su estrategia de distribución e impulsar urgentemente acciones de corrección que minimicen esta desventaja comparativa y competitiva, o corren el riesgo de desaparecer.

Si bien es clave actuar con prontitud y diversificar este riesgo de dependencia, no se trata de un reto y un desafío fácil de alcanzar, y mucho menos en el corto plazo. Desarrollar una interfaz con foco en la experiencia de usuario para conseguir que sea *friendly* y que además optimice la usabilidad no es trivial, como tampoco lo es la parte del *back*, tanto en lo que atañe a pasarelas y medios de pago como en la ciberseguridad y certificaciones que generen total garantía y confianza a la hora de autenticarnos, como la parte de la logística interna o la del servicio posventa y de atención al cliente.

Adicionalmente, este escenario tan dinámico, turbulento y cambiante, debido a la velocidad de la innovación y de la tecnología, que además es de fácil acceso por parte de la competencia, y del que forman parte las *fintech*, el *blockchain*, la inteligencia artificial, la robótica, el *big data*, el reconocimiento facial o la biometría entre otros, genera una presión adicional a las empresas ante el riesgo de caer en la obsolescencia comparativa respecto a sus competidores.

Por tanto, es vital que emprendedores, *startups* y pymes inviertan en un *ecommerce* propio, que no es excluyente con tener acuerdos con las grandes plataformas de distribución online o *marketplace*. Es más, es totalmente complementario y recomendable, puesto que propicia la diversificación del riesgo y genera economías de escala. Asimismo, con el fin de aprovechar las diferentes tecnologías disruptivas y además poder estar actualizados constantemente, puesto que no es eficiente, viable ni realista querer hacerlo todo por uno mismo, es fundamental establecer acuerdos de colaboración, generar sinergias e hibridar con emprendedores, *startups* y pequeñas empresas especializadas en estas tecnologías de vanguardia; con modelos y soluciones ágiles y escalables, compartiendo y aprovechando *know how* y talento. Es la era de la economía colaborativa.



Los compradores que por miedo o desconocimiento no usaban el canal online se quedarán, aunque sea para una pequeña parte de su cesta de compra