

# EMPRENDEDORES VERSUS GRANDES EMPRESAS. EL COMERCIO ELECTRÓNICO ES DE LOS PRIMEROS

¿Por qué los emprendedores le ganan la partida en *ecommerce* a los grandes del retail en la mayoría de los casos? ¿Cómo es posible que los pequeños sin recursos puedan acabar batiendo a grandes empresas con potentes marcas y grandes recursos sólidamente consolidadas cuando se trata de vender online? No es un tema sencillo pero alguna explicación hay...

Si observamos qué ha pasado en la industria de intermediación turística (mayoristas y agencias de viajes) desde que apareció el comercio electrónico, veremos que prácticamente todas las OTAs (Online Travel Agencies) tienen su origen en una startup, y no en la transformación digital de una agencia o grupo turístico tradicional. Si nos fijamos en España entre los líderes online (eDreams, Booking, Destinia, Muchoviaje, etc) no están las grandes cadenas de viajes tradicionales (El Corte Inglés, Halcón, y mucho menos Marsans). No es la única excepción, en la mayoría de los sectores, quizás con la honrosa excepción del negocio de alimentación, los modestos proyectos promovidos por emprendedores cargados de voluntad e iniciativa pero con los bolsillos vacíos de dinero y contactos en la industria, han acabado batiendo a los todopoderosos retailers en lo que a la medio online se refiere. Salvo contados casos, podemos ver algo similar en sectores como electrónica, deporte, moda o entradas y espectáculos.

¿Cómo es posible que los gigantes "Goliath" de casi todas las industrias puedan verse sistemáticamente sorprendidos, y vencidos a la postre, por pequeños "David" sin recursos que empiezan de cero?

Lo cierto es que no se puede decir que haya una única causa, ni tampoco que se pueda simplificar y trivializar la cuestión con una respuesta rápida y fácil. De lo que no cabe duda, es de que los grandes retailers, en términos generales y escasos casos a parte, no están afrontando bien sus procesos de transformación digital perdiendo en el comercio electrónico sus posiciones competitivas dominantes en favor de startups, en la mayoría de los casos lideradas por *outsiders* del sector.

Si analizamos el modelo de negocio del comercio electrónico, lo primero que nos sale es decir que es el mismo que el de sus hermanos mayores del comercio tradicional. Efectivamente, el *ecommerce* es, ante todo, comercio. Las tiendas virtuales ganan dinero vendiendo productos y servicios a los consumidores que los primeros adquieren a fabricantes y distribuidores mayoristas. De este modo se genera un margen que, si es suficientemente amplio por el volumen alcanzado, podrá pagar todos los elevados costes fijos que precisa para realizar su actividad. Si nos fijamos, esta misma descripción podría aplicarse al modelo de negocio del comercio online, salvo que la naturaleza de los costes fijos en un caso y otro son bastante diferentes. Locales y personal en retail y tecnología y logística en *ecommerce*.

Esto es cierto sin duda, pero si llevamos nuestra mirada un poco más allá, en la propuesta de valor al consumidor que se hace a través de uno u otro canal la cosa cambia bastante. En el comercio tradicional la presencia física próxima al consumidor es fundamental para tener éxito, mientras que en el *ecommerce*, este aspecto es casi irrelevante. En la venta online influyen otra serie de factores a la hora de crear valor a los compradores. Dos de los más relevantes son:



La incorrecta  
visión por parte  
de los negocios  
tradicionales

del papel competitivo de  
las operaciones y, sobre  
todo, de la tecnología,  
está detrás de un modo  
de abordar estos negocios  
erróneo, que al final  
acaban conduciendo a sus  
proyectos de venta online  
al fracaso.

- Las operaciones. La logística y la atención al cliente, son elementos fundamentales de la aportación de valor. Cuando compramos online compramos no sólo el producto o servicio que metemos en el carrito, también

compramos el servicio de entrega y atención que lo acompaña. No es lo mismo recibir un pedido en una hora que tardar tres semanas en tenerlo en nuestras manos. No es lo mismo que me atiendan por teléfono 24x7 si lo deseo, a que no haya forma de contactar con el vendedor. No es lo mismo que sea sencillo y gratuito realizar una devolución, a recibir toda clase de pegas y soportar costes para recuperar el dinero. En comercio electrónico, a diferencia de lo que sucede en el comercio presencial, las operaciones son parte integral de la propuesta de valor que hacemos al comprador y estos factores hacen decantar las compras en un sentido u otro.

- La tecnología. Para la mayoría de los grandes retailers la tecnología no es más que un mero soporte de la actividad. Es algo importante, pero que puede ser resuelto con facilidad por terceros. No se considera parte integral de la propuesta de valor y no es, por tanto, un factor estratégico de éxito en el desarrollo del negocio. Esta visión permanece incluso cuando se trata de extender sus negocios de las tiendas físicas al entorno virtual. En cambio, si nos fijamos en los grandes players del comercio electrónico, lo primero que nos debería sorprender es que estas empresas cotizan en los mercados alternativos (tipo NASDAQ) y en el sector de tecnología. El motivo es muy simple, cuando les preguntas a sus CEOs y fundadores ¿de qué sector es tu empresa? La mayoría responde que tecnología...

A pesar de que esta afirmación es polémica, estoy totalmente convencido de que la incorrecta visión por parte de los negocios tradicionales del papel competitivo de las operaciones y, sobre todo, de la tecnología, está detrás de un modo de abordar estos negocios erróneo, que al final acaban conduciendo a sus proyectos de venta online al fracaso (o el infradesarrollo en el mejor de los casos).

No son estas las únicas causas del retraso digital de los grandes retailers ni mucho menos. Factores como la agilidad en la toma de decisiones, no tener nada que perder al valorar alternativas y tomar decisiones, la capacidad de interpretación de las nuevas demandas del consumidor o el dominio de las herramientas del marketing online, también son factores que pueden ayudar a explicar esta goleada que los "startaperos" están infligiendo a los grandes de la Champions en el comercio electrónico. Lo dicho, no es un

tema sencillo, pero lo expuesto puede aportar algunos elementos de reflexión y explicación de este fenómeno aparentemente paranormal, de lo más habitual en este negocio. ■

**Ignacio Somalo Peciña**

Autor del libro *El comercio electrónico*  
de ESIC Editorial

