



## Biblioteca Virtual

### **E-COMMERCE : MOTOR ESTRATÉGICO DE CAMBIO O CEMENTERIO DE WEBSITES Y LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO**

*Ramiro Ponce F.*  
*Consultor en Change Management*

Algunos dicen que "el único cambio que el ser humano disfruta es el del pañal". Sin embargo, esto no tiene por qué ser así.

No hay ya dudas acerca de que tanto el E-commerce como la Internet han cambiado la forma en que hacemos negocios. Sin embargo, en muchas ocasiones, esta ventaja puede trocarse en amargo fracaso, si no se tiene claridad acerca de cómo estas herramientas, Internet y E-Commerce, así como muchas otras más, han de contextualizarse dentro de un entorno organizacional de manera estratégica, y con conocimiento de las reacciones humanas ante los cambios, para que las mismas sean de beneficio real.

De esa cuenta, a continuación se expone 4 recomendaciones organizacionales, derivadas de la experiencia y avaladas por muchos autores, las que, a mi juicio, son fundamentales para que el E-commerce y la Internet, realmente puedan convertirse en un motor estratégico para cambiar su negocio, y no en un desencanto para usted y su organización.

#### **1. RECONOZCA QUE EL CAMBIO IMPLICA INCOMODIDAD**

##### **El estado de transición es el punto clave del proceso de cambio**

"Puedo vivir con la forma antigua de hacer las cosas. Y probablemente podré vivir con la nueva manera de hacerlas. Lo que me está matando es la transición"  
(Ejecutivo de una de las más fuertes compañías de Fortune-500).

El proceso de cambio empieza usualmente con una crisis o con un sueño. O, en otras palabras, con una **necesidad de cambiar el estado actual** de las cosas. Se parte de ese estado actual, para llegar a un estado futuro. Para alcanzarlo hay que pasar por un **estado de transición**.

Cuando usted lee –por poner un ejemplo– que Goldman Sachs en su encuesta, afirma que el 63% de las compañías financieras han vendido sus productos a través de un e-marketplace o un web site, o que el Bank of America está captando a 130,000 clientes en línea por mes, es probable que, si usted está en el área financiera, empiece a pensar que sería conveniente tener un website con Banca Remota segura. Usted ha empezado a soñar con ese estado futuro que le resulta tan tentador.

Y, aunque el alcanzar ese estado futuro, es factible, hay que considerar que iniciar el cambio implica **alterar la estabilidad del estado presente de cosas** y entonces usted se sentirá –al

menos por el tiempo que dura el estado de transición– menos cómodo, con menos confianza, menor certidumbre y con alguna sensación de **pérdida de control**.

Aún los gigantes del E-commerce experimentan en ocasiones este **disturbio de la estabilidad**, esta sensación de incertidumbre que el estado de transición trae consigo. Veamos algunos ejemplos:

- Amazon vende US\$2.8 billones, y no logra sacar utilidades. Es seguro que Jeff Bezos no ha de sentirse muy cómodo.
- Yahoo!, recién declaró que no llegaría ni cerca de sus proyecciones de venta para este primer trimestre que terminó. No han de estar muy cómodos tampoco.
- En ocasiones, el sólo darse cuenta –por ejemplo– de que armar su website le representará a usted invertir en una computadora grande, una persona que dedique tiempo completo a dar servicio a los clientes, a verificar que los pedidos vayan bien, que responda dudas de los clientes, conlleva una cierta incomodidad relacionada con la inversión y esfuerzos necesarios para hacer las cosas de distinta manera.

De tal manera que aprender a **atravesar este estado de transición** es fundamental para que el E-commerce sea una opción viable para su negocio.

En el punto 3 veremos con más detalle como se atraviesa el estado de transición exitosamente.

## 1. SEA ATREVIDO Y CREATIVO

Cuando uno ve quiénes han tenido éxito, difícilmente encontrará entre ellos a gente que sigue haciendo las cosas de la misma manera que antes. Algunos ejemplos de innovación atrevida y creativa son los siguientes:

- En el site de Southwest Airlines, en el momento en el que usted da "Submit" para confirmar su reservación de vuelo, es muy probable que su teléfono suene casi al mismo tiempo. Es el fax de confirmación que el software de Southwest Airlines le está enviando, para indicarle que su reservación ha sido confirmada. Quizás este sea uno de los factores por los cuales, Southwest Airlines en el primer trimestre de 1,999, subió sus ventas en un 140% a US\$250 millones. En febrero del 2,000, el 25% de su ganancia vino de reservaciones hechas a través de su web site. Otras líneas aéreas, comparativamente, sólo vendieron del 3 al 8% de sus asientos por la red.
- Amazon, con todo y sus problemas, ha empezado a considerar, dentro de las distintas soluciones a éstos, el hacer más alianzas como la que tiene con Toysrus.com, en la cual mientras Amazon provee la interfase del frente, una compañía "brick and mortar", maneja el despacho y la parte "de atrás" del negocio. Esta alianza entre "clicks and bricks" parece rendir mejores frutos que la empresa puramente virtual, al menos en este caso.

- Cuando K-Mart vió que muchos de sus compradores aún no estaban en línea, la compañía se alió con Yahoo! para lanzar un Proveedor de Internet gratuito: Bluelight.com. En 5 meses, casi dos millones de personas habían firmado para el servicio y la compañía estaba agregando 20,000 usuarios por día.

Naturalmente no es cuestión de que para ser creativo y atrevido uno deba siempre invertir millones de dólares. Tener el recurso ayuda, pero lo central es atreverse buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

- Por ejemplo: ¿Se ha puesto a pensar alguna vez en la cantidad de latinoamericanos que viven en Estados Unidos y que envían remesas mensuales en Dólares americanos a nuestros países? Y, .. ¿Qué pasaría si estas personas, enviaran parte de esa remesa en Dólares, -por concepto de abono mensual- directamente a una compañía que le proveyese a la familia que está en el país latinoamericano, algún producto o servicio que le diera algún bienestar a la familia? ¿Acaso no es esa una opción distinta que está a nuestro alcance hoy en día?. Piénselo.

## 1. NO IGNORE EL FACTOR HUMANO

Ahora bien, dado que el estado de transición es por su propia naturaleza inestable, incómodo, y que va acompañado de incertidumbre, no es raro que vaya acompañado de resistencia. **A los seres humanos –en general- no nos gusta que se introduzca disturbios en nuestra estabilidad.** Y para el mejor manejo de esta resistencia a usted le será muy útil, conocer las reacciones y las etapas por las cuales atravesamos todos, cuando nos vemos sometidos a un cambio.

Estas etapas y reacciones son particularmente intensas, si el cambio no ha sido anunciado, si es percibido como algo no deseado o si se le ve asociado a la **posibilidad de pérdida.**

En el momento en que el cambio se anuncia, o se especula sobre él, muchas personas tienden a pensar de inmediato en **lo que podrían perder** (poder, prestigio, posición, dinero, empleo, autoestima, etc), y no en lo que el cambio puede traer de positivo.

¿Por qué cree que los procesos de implementación de sistemas como SAP o JD Edwards y otros, tienen usualmente una fase tan crítica, durante la cual hay tanta resistencia, ya sea ésta abierta o encubierta?

Los cambios que involucran a la Internet y el uso del E-commerce no son la excepción. Es más el cambio tecnológico se percibe a veces, como algo tan rápido que se asemeja a una ola que nos arrastrará, si no aprendemos a capitalizarla.

Entonces, para que nuestra opción no sea sólo la de **padecer el** cambio, sino más bien la de

manejarlo y capitalizarlo (surfear la ola, en vez de dejarse arrastrar por ella) veamos cuáles son las reacciones/etapas mencionadas.

Yo le llamo a esto "**El mapa emocional del Cambio**" y he encontrado que es sumamente útil el tenerlo presente al momento de realizar cambios organizacionales, tecnológicos o no.

Abundaré un tanto en la explicación de estas etapas, porque olvidarse de ellas, es precisamente una de las causas más frecuentes de que las implementaciones de cambios tecnológicos a gran escala, fracasen, aún y cuando se cuente con todo lo demás (Sponsorship para el cambio, project team, recurso económico, equipo adecuado, etc).

**a. La Negación:** Asumimos que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar (esto se da típicamente –por ejemplo- al principio de los procesos de implementación al inicio de los mismos, cuando se menciona a un grupo que se trabajará de manera distinta). Negamos que "la ola" (el cambio) está ocurriendo o que va a ocurrir.

En las organizaciones, es frecuente que algunos grupos – a veces los sindicatos, a veces los mandos medios y por increíble que parezca, a veces la Gerencia General- tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa. Es decir, que su postura es "Acá nada va a cambiar". Esto contrasta con la postura usual de la alta gerencia "Debemos cambiar" y con la del personal operativo ("¿Dios mío...¿Cuándo va a cambiar esto"?).

Por ello, es en los mandos medios, en los cuales –usualmente pero no siempre- suele encontrarse la mayor resistencia al cambio. **La introducción de cambios tecnológicos no son la excepción a este tipo de reacción, sobre todo si estos cambios de tecnología se dan a gran escala.**

**b. La Cólera:** Cuando el cambio es ya innegable, nos enojamos (con el jefe, con el consultor, o hasta con Dios). Esta es otra manera que nuestra mente encuentra para lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia. Las preguntas clásicas de esta etapa de cólera son: "¿Por qué yo...?!!" "¿Por qué ahora?". Si usted recuerda alguna época difícil de su vida personal o laboral, en la cual tuvo una pérdida, o al menos, experimentó la **sensación de posibilidad de pérdida**, es probable que identifique, sin mucho problema, el tipo de reacción sobre el cual estamos hablando acá.

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, la cólera conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la "relativa serenidad del cambio", y no la de la "seguridad garantizada".

Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún despido, cosa que con frecuencia ni los Directores saben a ciencia cierta.

Es más realista aclarar que **lo grave, realmente, sería no cambiar**, porque ciertamente, ese falso sentido de seguridad lo único que proporciona es una comodidad, también falsa, –como la que tuvo IBM en los 80's o la Ford a fines de los 70's, en el sentido de que ningún cambio era necesario–.

Y esta falsa comodidad sí garantiza –como se ha visto históricamente– un fracaso organizacional, del que es doloroso, emotiva y financieramente, recuperarse.

**c. La Negociación:** Una vez que hemos negado que el cambio sea cierto, y que nos hemos enojado y hemos protestado, viene esta etapa de **regateo interno**, en la cual, para poder asimilar el "bocado" que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. "Si por lo menos, me lo hubieran dicho de otra manera...." "si me hubieran dado más tiempo para adaptarme"..., etc.

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía –la capacidad de poder **"sintonizar" emotivamente** con otros– juega un papel importante en esta fase de negociación interna que viven las personas. El concepto de inteligencia emocional cobra relevancia especial en esta fase. Aquellos que no creen que este "peopleware" sea relevante al proceso de cambio probablemente tendrán desencantos severos.

**d. El Valle de la Desesperanza Transitoria (VDT) (La Depresión Transitoria):**

En este punto, hemos negado la realidad, nos hemos enojado, y hemos regateado internamente. A pesar de todo, el cambio no desaparece, la evidencia se vuelve cada día más contundente acerca de que lo "que fue, ya no es, y no será más", y que hay que aprender nuevas metodologías para pensar y resolver los problemas. Entonces, se da el fenómeno de que **transitoriamente** nos sentimos vacíos, sin energía ni entusiasmo, desalentados. Esta es la respuesta que momentáneamente da nuestra mente a la dureza que la realidad nos plantea. Es la forma psíquica de sobrevivir al impacto de una nueva realidad que ya es innegable.

Tanto a nivel personal como organizacional ponemos en duda, durante esta etapa, nuestra propia competencia. Nuestra autoestima se torna frágil **Y este es el "turning point"**. Aquí es donde se aprende o se sucumbe.

Si optamos por el aprendizaje y no por la desesperación, y organizacionalmente se procede de manera sensata (Capacitación, encuentros cara a cara, hot-lines para llamadas de ayuda, fortalecimiento del equipo organizacional, planeación del cambio, delineación de visión de futuro coherente y otras más), entonces gradualmente vamos aprendiendo el nuevo sistema. Toleramos primero y aceptamos después, las nuevas maneras de proceder, desarrollamos nuevas habilidades, ponemos por obra potencial que estaba "adormecido" y descubrimos poco a poco, las bondades que el cambio trae.

Cada vez más gente en la organización se va "montando al tren del cambio", (es decir se moviliza el compromiso y se crea una masa inercial crítica de cambio) y entonces empezamos a ver los primeros frutos del proceso.

En el contexto organizacional esta es la etapa más difícil. Las personas están claras de que el nuevo sistema ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración. Por otra parte, saben que no pueden regresar al sistema antiguo.

Es como haber dejado un muelle, estar en el agua, a mitad de camino rumbo a otro, cansado, pero sin opción de regresar al muelle de partida.

O como estar a la mitad entre dos trapecios, sin punto de afianzamiento, sin "suelo", momentáneamente.

Y con respecto a esto hay al menos 5 elementos que, en mi experiencia, son claves para que este valle se haga menos largo y menos profundo y con frecuencia son éstos los que determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio. Muy brevemente, diré que es necesario que haya:

a. Un **líder reconocido** como propietario del proceso de cambio que goce de credibilidad, y que sea íntegro. El líder ha de crear un sentimiento de **necesidad de cambiar**. Lo que los americanos llaman "**building the case for change**".

b. Una **visión** razonablemente clara de cómo lucirá el futuro. Sin una visión coherente, compartida y **sentida**, las personas no encuentran un **sentido de propósito para el cambio**. La visión es la regla-criterio que inspira y ayuda en los momentos difíciles. La visión organizacional del cambio, no se formula en este momento del Valle sino antes, pero es en esta fase en la que se torna vital para sostener el momentum del proceso de cambio.

c. Un **sentido de urgencia positivo**. No hay tiempo acá para pasarse en la autocompasión todo el día. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo

d. **Capacitación para el cambio y sensibilización** acerca de lo que está ocurriendo (Es distinto sentir que uno no va a poder lograr algo, sin tener apoyo alguno, que sentir ese desaliento y que venga alguien a decirle a uno: "Vas a salir adelante. Sólo se siente **como si** no fueras a lograrlo, pero sí lo vas a poder hacer. Y acá están algunas **herramientas** para que lo logres").

Acá es dónde –de nuevo– la Inteligencia Emocional de los líderes de la organización se constituye en el factor crucial y puede hacer una diferencia vital entre el éxito y el fracaso del proyecto de cambio.

e. **Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido**: Esto restaura la confianza temporalmente perdida durante esta fase del VDT. El líder ha de saber cuando ser asertivo y "empujador" y cuándo ha de reforzar los logros y reconocer no sólo los resultados sino el esfuerzo.

Los colapsos del proceso de cambio, usualmente provienen en buena medida, de líderes a quienes en esta fase, sólo se les ocurre seguir presionando. Las cascadas de presión, cuando se llevan a extremos, solo sirven para destruir culturas organizacionales. No construyen nada nuevo.

Por supuesto hay otros factores. Me he limitado a mencionar los que me parecen cruciales.

No hay manera de evitar el VDT. Pero hay una diferencia del cielo a la tierra, entre cruzarlo sin ninguno de los cinco elementos mencionados (Valle profundo, largo y con alto riesgo de colapso) y el poder disponer de éstos (Valle menos profundo, relativamente corto y con mayor probabilidad de salida exitosa del mismo) . La diferencia puede llegar a ser el éxito o el fracaso del proyecto de cambio.

Quisiera destacar acá un factor más. **La Alineación de los sistemas organizacionales.**

Es importante que los nuevos sistemas organizacionales estén alineados con los valores que el cambio promueve.

Por ejemplo, si el nuevo sistema de e-commerce apela a la velocidad de procesamiento de la información en las transacciones con los clientes, todo su departamento de servicio al cliente habrá de estar organizado de manera tal, que el servicio sea rápido. Los sistemas de Recursos Humanos de la organización (incentivos, compensaciones, evaluación del desempeño) también han de premiar la rapidez, y el entrenamiento habrá de reforzar este sentido de la velocidad.

**Si esta alineación no existe, usted está haciendo una promesa a sus clientes, que ningún sistema de software y ningún servidor serán capaces de sostener.**

e. **La aceptación y el crecimiento:** Finalmente, una vez que empiezan a aparecer los primeros resultados, y vamos saliendo del valle, llegamos a aceptar el cambio, y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de estabilidad de expectativas alcanzadas.

Es decir que el estado futuro anhelado, se ha convertido en el nuevo estado actual.

Esta es la fase en la que hemos incorporado el nuevo sistema. Queda ahora pendiente **el institucionalizarlo, para que el mismo se haga duradero.**

Cuando ya nadie nota que hemos cambiado en la organización (como lo han demostrado algunas líneas aéreas que han realizado cambios culturales importantes como Continental Airlines, Southwest, o los cambios reconocidos de Sears o General Electric), este es el mejor síntoma de que el cambio se ha institucionalizado.

¿Y ahora qué ?. Bueno, ahora, con este nuevo estado actual, hay que ir al mercado de nuevo, revisar otra vez e iniciar de nuevo el ciclo. ¿Cuál es ahora el nuevo estado futuro deseable? Y el ciclo inicia otra vez. Y seguramente ahora será distinto a cómo fue antes.

Como un dato interesante, tan solo para recalcar el papel central del factor humano, quiero

incluir el resultado siguiente.

Arthur Andersen encontró que en la navidad de 1,999, el 88% de las on-line shopping carts, fueron abandonadas antes de comprar.

Es decir, que si los clientes no son reconocidos al entrar al sitio, si nuestra gente no envía los productos a tiempo, si el cliente no recibe confirmación inmediata a su orden, si los mensajes son impersonales, si sus empleados no están entrenados en el arte de servir, si sus técnicos tienen un estilo rudo de comunicación, entonces de nada le servirá la mejor tecnología.

#### **E-commerce sin E-service es E-failure**

#### **4. PIENSE CON SENTIDO ESTRATÉGICO**

El mito en esta época de IPO's y de millonarios instantáneos en Silicon Valley es que la estrategia ya no es necesaria.

La estrategia sin embargo sigue siendo crucial. El papel de **enfoque** que la estrategia provee, es insustituible por internet, o para el caso, por cualquier otra tecnología.

Veamos algunos ejemplos que nos ayuden a clarificar este punto de que Internet, con todo y sus bondades no es una estrategia, sino una herramienta (poderosa, eso sí, pero herramienta al fin y al cabo).

- En Industrias como retail, manufactura y transporte, los factores físicos son más importantes que los virtuales . Vincular cadenas de suplidores en la red baja los costos y mejora los tiempos de respuesta, reduce inventarios, elimina transacciones innecesarias, y favorece la colaboración que acelera el desarrollo de productos y los customiza. P&G, por ejemplo, recibe ideas de sus 110,000 empleados para sus productos en la red. Pero, en última instancia, el productor triunfa o fracasa si desarrolla buenos productos a bajo costo.
- La reserva de boletos aéreos puede aliviar al pasajero, pero no puede hacer que los vuelos lleguen a tiempo, ni eliminar las dificultades mecánicas en los aviones.
- En Retail: Según Softbank's Rieschel, toma entre US\$ 15 y 25 millones construir un Web site modelo (con el hardware y todo). Sin embargo cuesta por lo menos US\$150 millones construir una fábrica y un sistema de distribución para la operación de consumidores de la Web. Es decir que Internet solo solucionó el 10% del proceso. De hecho, la parte del proceso de compra que está al frente de la operación.

**En resumen Internet es, en esencia, una herramienta que baja de manera dramática el costo de la comunicación, pero no sustituye al rol de enfoque primordial que la estrategia provee**



Veamos el ejemplo siguiente que ilustra esto con claridad:

Cuando hace más de 20 años, Jan Carlzon, como CEO de SAS, la línea aérea sueca que en aquel entonces perdía ocho millones de dólares, declaró que: "Estamos en el mercado para ser la mejor línea aérea del mundo en proveer excelente servicio a los hombres de negocios que viajan frecuentemente", estaba respondiendo a las tres preguntas clave que sólo la estrategia permite responder:

- ¿En que negocio estamos?
- ¿Quiénes quiero que sean mis clientes?
- ¿Quiénes **no** quiero que sean mis clientes?

Si estas preguntas no son analizadas a fondo, respondidas, y alineadas con los objetivos y prácticas de la organización, el e-commerce sólo será una moda pasajera en la misma.

Volviendo al ejemplo, Carlzon, estableció a través de la estrategia de SAS que la línea aérea estaba en el negocio del servicio, y no en el de los aviones, que quería que sus clientes fueran los hombres de negocios, y que no quería que sus clientes fueran los turistas.

Con esto sacó del "centro del escenario" al producto –avión– y colocó al servicio como pivote, se desvió de la tradición y unificó todos los esfuerzos de los 20,000 trabajadores de la línea aérea en una sola dirección articulada deliberada y consciente.

El Resultado: Carlzon transformó en 14 meses, en medio de una crisis de petróleo, una pérdida de US\$8 millones de dólares en una ganancia de US\$72 millones de dólares, con base en la estrategia planteada arriba. Eso es lo que puede hacer una estrategia bien dirigida.

Es probable que Southwest Airlines, el parangón contemporáneo de lo que fue SAS en 1,981, tenga una estrategia claramente definida, y que su éxito con el e-commerce, esté ligado directamente a esa estrategia, y no a haber abierto un website aislado.

Resumiendo: Si usted desea que su website no pase a engrosar las estadísticas de aquellos que no son visitados por nadie (el cementerio de los web sites) , y si contempla al E-commerce como una opción atractiva para hacer negocios, parte importante de su tarea será la de observar los 4 factores descritos arriba.

ABA Colombia  
Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento  
[informacion@abacolombia.org.co](mailto:informacion@abacolombia.org.co)

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)  
Todos los derechos reservados ©2003