

La empresa en red

Alfons Cornella

Fundador y Presidente, Infonomia.com

Noviembre 2001

Para muchos, las promesas de Internet no se han cumplido. Unos pensaban hacerse ricos gracias a los ahorros de otros. Otros iban a revolucionar los mercados y a hundir a las grandes empresas, si es que no se aplastaban a si mismas por su peso. Otros, más humildes, creían que su empeño en dar nuevos servicios a través de usos más creativos de las tecnologías conseguiría una rápida resonancia con los consumidores. Incluso los había que pusieron sus ahorros en espacios digitales con contenidos tremendamente estimulantes, con el efecto inesperado de que los lectores los absorbían encantados haciéndose al mismo tiempo más y más refractarios a pagar más tarde por ellos.

La fusión de todos estos elementos ha generado la actual crisis de confianza sobre las posibilidades de Internet en los negocios. Pero la realidad es que la experiencia nos dice que en esta vida nada es fácil, e Internet no iba a ser una excepción. Fin, por lo tanto, del primer acto. Bienvenidos a la segunda ola de Internet.

Y, ¿en qué va a consistir? Pues bien, parece que son cuatro las líneas de desarrollo que podemos esperar de Internet en los próximos dos años.

- 1) **Búsqueda de mayor eficiencia.** Hasta ahora, se ha hecho creer a muchas empresas que Internet les iba a permitir “vender más”. Que la sola presencia en Internet (estar en Internet como garantía de acceso automático a un público global ávido de propuestas) iba a multiplicar su cuenta de resultados. La promesa se ha cumplido, aunque quizás esa multiplicación se ha evidenciado en aquella parte de la cuenta de resultados que no se esperaban: la de gastos. Porque “estar” en Internet es muy barato, pero conseguir “conectar” con el consumidor para que compre no lo es tanto. El coste de “adquirir clientes”, un eufemismo utilizado normalmente en la Red para explicar gastos de comercialización cuya amortización se difiere en el tiempo, ha resultado más alto de lo previsible. Es cierto que hay empresas que venden en Internet, y que van a vender cada vez más. Pero la mayoría de empresas tendrán que aprender a utilizar las posibilidades de la Red de otra manera. Deberán utilizarla como *observatorio de su competencia* (qué productos están apareciendo en el mundo, qué nuevas tecnologías se están aplicando), como *detector de nuevos proveedores* (y como fuente de información sobre agentes en los que “externalizar” aquellas partes no esenciales de la producción), y como *canal de comunicación constante con sus clientes* (estableciendo una “conversación” permanente que les permita saber en cada momento qué les gusta, qué esperan de ellos, qué han hecho mal, e incluso facilitarles el diseño de productos o servicios). Puede que a una empresa de muebles le cueste venderlos en Internet, pero resulta absurdo que no diseñe un sistema de observación de su competencia mundial que le permita estar al día de lo que está ocurriendo en su sector. O puede que una empresa de cordones de zapato utilice la Red para encontrar nuevos proveedores de velcro en China. O que una empresa de cereales utilice

un espacio digital gratuito de juegos para acumular información sobre qué tipo de producto, que hoy no se encuentra en las tiendas, les gustaría comprar a sus clientes. En otras palabras, Internet puede aportar mucha eficiencia en las áreas de diseño de nuevos productos, detección de agentes más adecuados en la cadena de valor, y en la comunicación interactiva con los clientes. Y sólo permitirá adentrarse en el campo de la transacción directa (vender a través de la Red) a determinados sectores, y más aún, a determinados productos nicho en esos sectores (quizás se venden bien billetes de avión del puente aéreo Madrid-Barcelona, o viajes de crucero, pero no paquetes turísticos estandarizados). Por lo general, en la mayoría de sectores se buscará ganar pequeños porcentajes de eficiencia cada día, en una mejora incremental permanente, pequeña pero imparable, en lugar de los cambios tan espectaculares que en un principio se nos prometió.

- 2) **Gestión de redes de empresas, productos y clientes.** Por lo general, las empresas de la era industrial confeccionan y venden “productos”. Quizás las de la era de información venderán sólo “servicios”, aunque en muchos casos el “soporte” del mismo sea un producto. De la misma forma que algunos fabricantes de ascensores pasaron de basar su negocio en “venderlos” (pago de una sola vez) a “mantenerlos” (una cantidad mensual por asegurar que siempre funcionan correctamente), no resulta extraño pensar que los de automóviles pasarán a vender pronto “miles de kilómetros” en lugar de “vehículos” (adquirirás un “derecho” a recorrerlos durante un período de tiempo prefijado, y los realizarás con uno o varios vehículos, según cual sea el precio pagado por este “servicio de transporte”). De la misma forma, quizás acabe teniendo más sentido pagar una cantidad mensual por “disponer” de lavadora que por “poseerla” (algo de lo que uno no puede presumir ante los amigos). La empresa “fabricante” se convertirá en “proveedora” de servicios. Y para hacerlo deberá pasar de gestionar sólo procesos de producción a gestionar distintos tipos de redes. Primero, las redes de las empresas especializadas en la que externalizará su producción (la empresa se concentrará en muchas ocasiones sólo en “gestionar la marca”). Segundo, las propias redes de los productos “portadores” del servicio (una red de lavadoras que monitorizar y mantener, o una red de automóviles que seguir en tiempo real, con el fin de evitar en cualquier momento un posible mal funcionamiento). Y, tercero, una red de clientes, que conocerá con nombres y apellidos (al fin y al cabo, habrán adquirido un servicio, no un producto), y que deberá administrar con el preciso objetivo de generar con ellos un determinado “rendimiento” anualmente (cada cliente valdrá, pues, según el negocio que presumiblemente se pueda hacer con él en cada ejercicio). Así, la empresa se convertirá en un ente muy “intensivo en información”. Gestionar información será su función. Y de su capacidad para gestionar sus redes (de agentes en la cadena de valor, de productos y de clientes) dependerá su éxito a futuro.
- 3) **Generación de conocimiento diferencial.** En un entorno tan intensivo en información, se entiende que ganará quien sepa sacar mejor rendimiento a esa información. Las empresas tenderán a manejar más y más información sobre el mercado, sobre sus competidores, y sobre sus clientes. Pero no todas sabrán hacer un mismo uso de ella. La competitividad vendrá no de tener información, sino de convertirla en “conocimiento diferencial”. En un entorno en el que la

tecnología será ubicua (quien no la use, simplemente no podrá subsistir), la diferencia estará en disponer de equipos humanos que sepan interpretar la información que les llega del entorno, la que generan sus redes de empresas colaboradoras, de productos y clientes, para generar respuestas adecuadas. Los sistemas de información tendrán dos componentes fundamentales: un “espacio digital” (tecnologías que permitan utilizar grandes cantidades de información de calidad, previamente filtrada mediante criterios bien establecidos en “auditorías de información”), y un “espacio social” (un sistema de mecanismos de motivación, estimulación, participación y reconocimiento de la aportación de ideas, conocimientos y mejores prácticas, entre los miembros de la organización). Mediante herramientas de prototipaje y simulación, se idearán nuevos productos y servicios (o, mejor, conjunciones de ambos). Y la empresa irá acrecentando su “memoria corporativa”, de cuya extensión y calidad acabará dependiendo su éxito comercial, y, por consiguiente, su valor de mercado. Las empresas deberán aprender a utilizar Internet para manejar mejor la información que fluye por su interior y por sus “alrededores” (las empresas de “su” red, y las experiencias de sus clientes), con el fin de generar un conocimiento diferencial al que otros no puedan acceder. En esta línea, ganará quien sepa utilizar una herramienta de comunicación tan potencialmente rentable, en términos de comunicación, como Internet, para estimular procesos sociales de creatividad, en una búsqueda constante de innovación que conecte con las aspiraciones del mercado.

- 4) **Inventar procesos propios de red.** Pero quizás el cambio más rotundo es uno que no depende directamente de las empresas, sino que debe producirse a un nivel más macro. Debemos inventar procesos que superen las deficiencias que hacen muy difícil la adaptación de algunos de los actuales a las características de la Red. Por ejemplo, es muy difícil que el comercio electrónico despegue si no superamos las deficiencias de un instrumento de pago, la tarjeta de crédito, que fue inventada, al fin y al cabo, para un comercio “cara a cara”. No debemos olvidar que la tarjeta de crédito se pensó como una “acreditación” que el comprador presentaba al vendedor, cuya obligación era, por otro lado, la de asegurar la propiedad de la misma. Y que para que la transacción fuera firme se requería un comprobante de la voluntad del comprador, manifestada, y conservable, en forma de una firma en un trozo de papel. Esta forma de proceder deja de tener mucho sentido en un entorno en el que el anonimato juega un papel fundamental. O en el que en muchas ocasiones se debe transaccionar con cantidades muy pequeñas (micropagos). Por otro lado, los esquemas logísticos actuales, muy avanzados cuando se trata de mover contenedores de un lugar a otro del planeta, quizás no son inmediatamente adaptables a las necesidades del comercio electrónico minorista, en los que reina la “logística de uno”, en la que se trata de distribuir millones de pequeños paquetes a millones de personas distintas, más que de enviar camiones repletos a centros físicos de distribución como grandes almacenes. Internet está repleto de “adaptaciones con calzador” de modelos probados en el comercio real, que acaban, por lo general, fracasando en Internet porque las reglas de la Red son otras. Así, por ejemplo, una de las razones que dan sentido a un centro comercial “en el mundo real”, como es la de poder “aparcar con comodidad”, cosa que le da una ventaja frente al comercio tradicional (recorrer el centro de la ciudad de tienda en tienda, sin poder aparcar en ningún lado), deja de tener el más mínimo sentido en Internet: en la Red el

concepto “aparcar” desaparece. Y, sin embargo, en la Red aumenta el interés de las tiendas especializadas, de nicho, que permiten al consumidor acceder a propuestas que quizás tiene limitadas en el mundo real (un típico ejemplo lo constituyen los espacios dedicados al maquetismo, por ejemplo). El “calzador” no ha funcionado en Internet, esto está bastante claro. Debemos encontrar el “estilo” propio de la Red, definir nuevos procesos e instrumentos que den sentido al comercio electrónico.

Así pues, la segunda ola de Internet nos traerá cambios sustanciales en la forma de proceder de las empresas, tanto en su funcionamiento interno como en su manera de relacionarse con sus clientes. Esta transformación será mucho más complicada, porque no consistirá sólo en “construir un web”. Sin duda, muchas empresas renunciarán a esta transformación más profunda, ya sea porque confían en sus procesos actuales (al fin y al cabo, viven hoy de ellos) como porque simplemente no entiendan qué proponen ahora los “expertos” de turno (la crisis punto.com ha vacunado a muchos de “nuevas modas”).

Pero parece lógico pensar que una herramienta tan poderosa como Internet, en términos de capacidad de manejo de información, de mejora de la calidad de la comunicación dentro de la empresa, y de establecimiento de transacciones directas con los clientes, está aquí para que alguien le saque provecho. Los audaces lo harán, cueste lo que cueste. Y otros muchos quedarán para explicar lo bonitas que eran las fábricas de vapor.