

EL COMERCIO ELECTRÓNICO

La era del cliente

Para que el comercio por Internet arranque, no sólo es necesaria la moderación de los costes de conexión, sino también un cambio de concepto empresarial: ésta es una economía del experimento, de la prueba y error como método

ALFONS CORNELLA
JAVIER CREÚS

La mayoría de productos y servicios necesarios pueden ser localizados, comparados y adquiridos en Internet. Hasta tal punto esto es así, que dentro de muy poco puede resultar incluso aburrido designar como "electrónico" a este tipo de comercio a distancia: se considerará tan normal hacer la compra en el supermercado a través de la Red como lo es hoy perder todo un sábado por la mañana en una gran superficie.

Sin embargo, algo no acaba de funcionar. Algo hace que todo esto que puede ser una realidad en algún momento, esté tardando más en serlo de verdad de lo que era de esperar. Es cierto que hay algunos factores que determinan de manera importante el retraso del despegue del comercio electrónico en Europa, y en especial en España, como, por ejemplo, la falta de una tarifa plana (real y no sólo futura). Puede que los costes de conexión sean una de las principales razones por las que sólo el 10% de la población mayor de 16 años esté conectada a la red, mientras en los Estados Unidos se supera ya el 40%, y el 80% en las grandes ciudades.

Que hay alguna relación entre la moderación en los costes de conexión y el desarrollo de una masa crítica de consumidores conectados parece ya demostrado. Pero también empieza a estar claro que para que el comercio electrónico arraigue es preciso que no sólo cambie el entorno de la demanda, sino también que se produzca una transformación en el sistema de la oferta.

El cliente, al control
Posiblemente, las empresas deben de entender hoy que ésta no es la era de Internet, sino la era del cliente. El consumidor tiene acceso a más información que nunca (incluso se podría hablar de que nos estamos acercando a mercados perfectos); es consciente del valor de la información que genera a través de sus hábitos; puede agruparse con otros consumidores con el fin de conseguir mejores precios en el mercado (véase, por ejemplo, el caso de Mercata.com o Accompany.com), e incluso puede forzar nuevos productos que mejoren la oferta estándar de sus proveedores. Tratar a este tipo de cliente es bien distinto de tratar a quien debe adaptarse a una oferta presentada en unos lugares geográficos específicos (tiendas, supermercados, hipermercados).

El resto del mundo
está sólo a un clic
de distancia.
Lo importante es
retener la atención
del cliente

El juego no consiste ya sólo en que las empresas deben conseguir la fidelidad de sus clientes, sino que para venderles algo, las empresas deberán demostrarles su fidelidad, y además deberán hacerlo cada día. Porque en la red, el resto del mundo está a un clic de distancia, y lo realmente importante para la empresa es retener en todo momento la atención del cliente. Y esa atención, el cliente se la dará a quien le dé respuestas que le aporten verdadero valor, a aquéllas que se ganen su fidelidad

a través de soluciones claras y, cuanto más personalizadas, mejor.

Obviamente, la gran pregunta es, por tanto, ¿qué tipo de soluciones está dispuesto el internauta a valorar? O, más lánzamente, ¿qué se vende bien

en Internet? La experiencia nos está demostrando que funciona en la Red lo que es "mejor que la realidad". Por ejemplo, será difícil que compremos el pan a través de la red, si conseguirlo en "la vida real" es tan simple como bajar a la calle y comprarlo en la esquina. Será difícil que operemos con nuestro banco en la red si los servicios que nos ofrece son testimoniales, y si el esfuerzo de conectarse no nos vale la pena (no es casualidad que el 50% de

los internautas que se registran cada año para usar su banco en la red dejan de usarlo antes de los 12 meses). Pero usamos la red con convicción cuando precisamos adquirir un libro norteamericano, cuando buscamos la mejor oferta para un billete de avión o cuando deseamos aprender a jugar a bolsa.

Parece, pues, que la pregunta "¿qué se vende?" debería ser sustituida por la pregunta "¿cómo se vende?", porque la verdadera clave del éxito reside, como estamos viendo cada día en la red, en entender qué propuesta de valor percibe el cliente, y cuándo para él esa propuesta merece ser utilizada porque es mejor que la realidad (porque le ahorra tiempo, esfuerzo, dinero, espacio, etcétera, o porque le abre nuevas perspectivas, hace posible lo que hasta entonces le era imposible, porque le ofrece un servicio personalizado, etcétera). Es ésta una lógica muy simple, pero que pocos entienden en toda su extensión.

En efecto, en lugar de pensar sobre ella, muchos construyen sus estrategias de comercio electrónico sobre el mero ejercicio de muñir los datos disponibles sobre comercio en la red hasta conseguir indicios de lo que puede que funcione. Y decimos de nuevo *puede* porque cualquier información que se obtenga ahora sobre lo que se vende bien en la red debe ser considerada meramente coyuntural, en un doble sentido: lo que hoy se vende bien puede que no se venda tan bien mañana, y lo que hoy puede que no se

venda en absoluto puede que sea un éxito de ventas mañana.

El mercado como ecosistema
Ante esta estrategia tradicional de análisis, que tiene por lastre la fragilidad de los datos típica de un mercado que prácticamente no existe, porque está siendo creado por la oferta, o mejor, cocreado entre una oferta imaginativa y una demanda inquieta, cabe una segunda estrategia, claramente más atrevida.

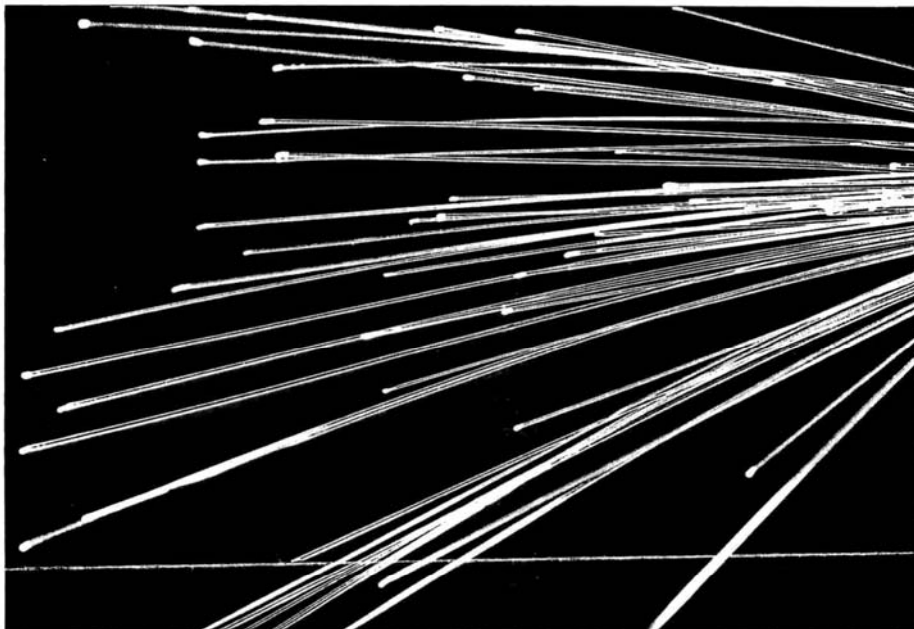
Esta nueva estrategia consiste principalmente en entender el mercado como un ecosistema, en el que todo depende de todo. Ayuda a ello el hecho de que estamos inmersos en una serie de cambios profundos. Por ejemplo, el de una transformación desde una cultura de medios masivos (alguien emite, muchos reciben) a una cultura de interacción (muchos emiten y reciben simultáneamente). La verticalidad es sustituida por la horizontalidad en muchos ámbitos. De la dependencia o independencia se pasa a la interdependencia. De la competencia a la colaboración (o a la *cooperencia*, la combinación de cooperación y competencia). La estandarización va siendo sustituida por la personalización. Ya no hay un futuro sino futuros, el

Nadie tiene la exclusiva
de la creación, a
no ser que busque
su aislamiento;
nadie sabe tanto
como el colectivo

futuro de, para y según cada uno de nosotros. Nadie tiene la exclusiva de la creación, a no ser que busque su aislamiento. Nadie sabe tanto como el colectivo. No hay reglas sino principios. Y nadie puede sobrevivir contraviniendo los principios de su ecosistema.

Esta estrategia de sincronización con el ecosistema consiste, en el fondo, en poner al mando nuestra capacidad de aprendizaje, de adaptación, de evolución. El típico enamoramiento del productor padecido por las empresas debe ser sustituido por la humildad sistemática. Porque triunfa en la red sólo quien está dispuesto a aprender de y con ella. Quien está dispuesto a deshacerse de toda presunción sobre la viabilidad de sus productos que no quede demostrada por la aceptación, monitorizable en riguroso tiempo real, de sus clientes. Quien entienda que ahora los mercados son cocreados con la demanda, que el rol de la oferta ha cambiado drásticamente. En otras palabras, tiene éxito quien aprende a desaparecer. Quien entiende que ésta es una economía del experimento, de la prueba y error como método.

Pasa a la página 12



EL COMERCIO ELECTRÓNICO

La economía del cambio constante

El capital intelectual pasa a ser el activo crítico

Viene de la página 11
Es ésta, básicamente, una economía de emprendedores, ya sea de aventureros o de visionarios, vinculados a grandes empresas ya existentes (si son tan afortunados como para que la cultura imperante les permita sobrevivir) o a iniciativas que surgen en garajes. Emprendedores convencidos de la necesidad de sincronizar su contexto con el de su ecosistema (clientes, mercados, competidores, tecnologías emergentes, cambios sociales, nuevos modelos de negocio, etcétera). Emprendedores que comprenden la futilidad de la pregunta "qué se vende bien en la red" frente a la más sustancial de "en qué puedo ser yo el mejor... a escala mundial?" (pues para ellos no hay más mercado que el planeta Internet). Experimentadores que persiguen coevolucionar con el cliente a través del despliegue de mecanismos de interacción y respuesta inmediata, y que apalancan su imaginación de forma casi obsesiva, que experimentan compulsivamente y que, claro está, asumen su cuota de riesgo con convicción.

Visionarios de cualquier edad

Este emprendedor sabe que su principal función es la de constituirse en *atractor*. Atraer, primero, capital intelectual, o sea talentos (tanto gente joven como séniores con experiencia que buscan una segunda juventud profesional cuando dejan sus apoltronados empleos en grandes empresas escleróticas para aportar su experiencia y conocimientos a nuevas empresas que se nutren básicamente de la ilusión de jóvenes visionarios).

Segundo, atraer el capital inteligente, o sea, dinero que no se obsesione por los resultados rápidos, sino que comparta y aporte conocimientos durante el trayecto (más, por tanto, del tipo capital semilla que del tipo capital riesgo). Y tercero, el emprendedor debe, más que aprender a atraer al mercado, aprender a *seducirlo* con una oferta (más allá, pues, del mero producto y más allá del mero servicio) muy clara, con una *propuesta de valor* inigualable e irrenunciable para el cliente.

Algo que demuestra claramente esta capacidad del emprendedor digital para cocrear el nuevo imaginario colectivo es que, en muchas ocasiones, las iniciativas de éxito en la red consisten fundamentalmente en definir un nuevo modelo de negocio. Cuando empresas como FreePc.com deciden que hay que entender un ordenador más como un servicio que como un producto, y que, por tanto, es posible regalar ordenadores y ganar dinero mediante los ingresos generados por la constante visión de publicidad a que se ven sometidos los usuarios de los mismos, no sólo se está creando una

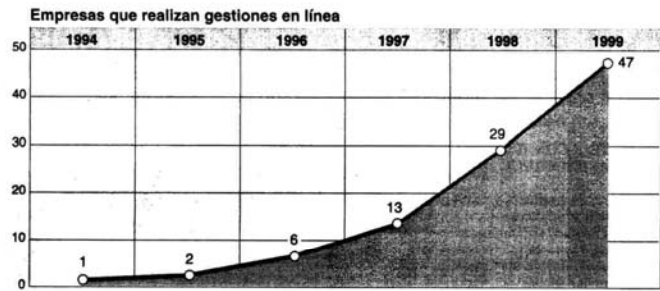
nueva empresa, sino que se está cambiando el sentido de toda una industria. Cuando Priceline.com decide que sus productos no tienen por qué tener un precio de partida, sino que cada cliente debe indicar a qué precio quiere comprarlos, exigiéndole, eso sí, que se quede con ellos si los encuentra, se está poniendo en duda la idea del precio fijo en beneficio de la del precio dinámico. Cuando Reflect.com lanza su concepto de perfumes personalizados, se está asumiendo que es posible combinar los procesos industriales en masa con la atención personalizada.

El éxito de una iniciativa de comercio electrónico no consiste, pues, sólo en vender a través de la red los mismos productos o servicios que ya ofrece fuera. Consiste en *reentender* la relación con el cliente, en aportarle soluciones mejores que la realidad. Debemos sentirnos afortunados de que, a pesar de que seguramente aún no podamos dirigir los desarrollos tecnológicos relacionados con la red (cosa reservada a muy pocas empresas), sí podemos convertirnos en la vanguardia en todo lo que se refiere a la aplicación de esa tecnología en un determinado mercado y, en especial, en la definición de nuevos modelos de negocio. Puede que no seamos líderes en desarrollo tecnológico, pero podemos serlo en aplicación inteligente de la tecnología, y puede hacerse desde cualquier pueblo perdido en medio de cualquier montaña, como se ha demostrado ya en España.

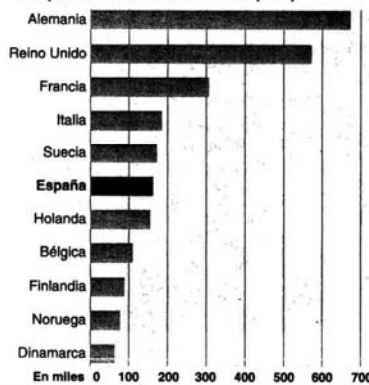
De todo lo dicho puede derivarse que entender las claves del comercio electrónico va más allá de disponer de un buen producto, redactar afinados planes de negocio y reunir el capital para iniciar la aventura. El emprendedor digital no puede sólo entender la red: debe también sentirla. Debe cocrearla con otros agentes (clientes y competidores, entre otros) y debe aprender por sistema. Ello implica que para tener éxito quizá lo más importante sea tener paciencia, pues aunque es cierto que no hay quien pueda subsistir si no encuentra una forma de generar ingresos, también lo es que en la red muchos mercados aún tienen que ser creados.

Quizá por ello, preguntar sobre la facturación actual de una empresa en la red no tiene apenas relevancia. Las empresas por las que más se apuesta en la bolsa no son las que más facturan. En otras palabras, los inversores sa-

Comercio electrónico en Europa



Empresas abonadas a Internet (1998)



Fuente: Observatorio Europeo de las Tecnologías de la Información (EITO).

Ventajas que ofrece Internet



EL PAÍS

ben (o deben saber) que la espiral de crecimiento del negocio en la red está básicamente alimentada por la inversión, no por las ventas. De las empresas en Internet no se espera que tengan beneficios ahora, ni siquiera a corto plazo, sino que se espera que inviertan constantemente en nuevas ideas que muestren su capacidad de entender la red.

Este dinamismo creativo es el único que asegurará que la empresa tenga un lugar en un futuro que se espera errático. Sólo las empresas que demuestran que pueden evolucionar a gran velocidad tendrán un lugar en la economía del cambio constante.

Así, el emprendedor debe saber convencer a sus inversores de que lo importante no es ahora conseguir retornos a corto plazo, sino cons-

truir una posición preferente, una cuota mental del mercado de internautas que dentro de unos años (dos, tres, cinco, quién sabe...) pueda convertirse en una base sólida de negocio. En otras palabras, quien encare su posición frente al reto del comercio electrónico desde una perspectiva tradicional del mundo real tiene poco que esperar de la red.

Como bien dicen Meyers y Davis en su texto *Blur*, los nuevos

factores de éxito en esta economía digital son la velocidad, los intangibles y las redes. La primera porque sólo sobrevivirá el que sepa adaptarse a los rápidos cambios en el ecosistema de los negocios. Para ello, el mejor activo serán sus intangibles (su capital intelectual, cómo explotan su conocimiento), y sólo quien sepa manejarlos tendrá opciones. Finalmente, sobrevivirá quien entienda el poder de la conectividad.

Un nuevo tipo de empresa

Para sacar el máximo partido de sus activos críticos —el capital intelectual—, las empresas no podrán seguir en la esclerótica que genera vivir de la lucha interna por los pedazos de un presupuesto. Al contrario, deberán estimular un mercado interno de ideas, un espacio en el que se favorezca la aportación de conocimientos, y en el que se asignen recursos a quien se los merezca.

Hamel dice en un reciente artículo que las empresas harían bien en aprender cómo funciona la atracción de recursos por las firmas de Silicon Valley. Compañías que surgen de alguna idea y que deben librar su batalla por atraer inversores, a los que tienen que seducir. Se trata de introducir la idea del mercado (algo no jerarquizado) en la empresa (básicamente jerarquizada).

El cambio que esto representa va más allá de incorporar algunas invenciones en la gestión de las empresas como consecuencia de la aparición de Internet. Se trata, más bien, de la necesidad de gene-

rar de una vez una respuesta a la crisis latente que representa la tensión entre dos formas de entender una empresa bastante diferente.

La heredada del *management* científico (Taylor, Ford, etcétera), según el cual una organización es "una máquina para cumplir objetivos", frente a la emergente de la teoría de la agencia, de acuerdo con la cual la organización es "una red de contratos entre los agentes implicados".

En el primer caso, la organización puede ser entendida a partir de sus procesos; algo que funcionó en la era industrial. Pero en el segundo, la diversidad y avances de la red de contratos (legales, psicológicos, emocionales) introduce componentes en la ecuación que la hacen mucho más compleja. Curiosamente, puede que sean las empresas que ya viven en Internet las que puedan plantearse la superación de la visión de la organización como "máquina para cumplir objetivos". Para ello, quizá, se inventa el *e-management*.

En fin, el discurso sobre comercio electrónico se está mostrando más profundo de lo que podría parecer. Lo que está en cuestión no es sólo una nueva forma de vender, un nuevo canal, sino una forma totalmente nueva de interaccionar con el mercado y de entender la empresa.

Y si alguno no lo cree, que le pregunte a un emprendedor digital...

Alfons Cornella y Javier Creus son socios de la empresa Ideas For Change (www.4ch.com)

Una cuota 'mental' del mercado de internautas puede convertirse en unos años en una base sólida de negocio