

UNIVERSO MULTIMEDIA

ENRIQUE DANS

Director del Área de Sistemas y Tecnologías del Instituto de Empresa  
[http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/)

## Café para todos

Los camareros están hartos de saberlo: pregunte a un grupo de clientes si quiere café, y tendrá altas posibilidades de acabar con casi tantos tipos de café como integrantes tenga el grupo. La regla funciona hasta un cierto número, que va mucho más allá de las opciones que inmediatamente nos vienen a la cabeza, solo, cortado y con leche... Este curioso fenómeno ocurre



*"Ahora cualquiera puede tener una solución tecnológica a medida"*

también fuera de España. En Estados Unidos, por ejemplo, superada la triste fase del "café americano" (por llamarlo de alguna manera) que sí era igual (de malo) para todos, hemos llegado a la fase Starbucks, en la que se empieza por especificar el tamaño, y se termina por el tipo de leche y los aspectos más misteriosos.

¿Es esto normal? ¿Cabe pensar que el menor número de años que Estados Unidos ha tenido para disfrutar del café (alrededor de doscientos) han hecho que el país tarde más en alcanzar esa fase de "madurez e hiperespecialización" que tenemos en países más "evolucionados" en la materia? ¿En cual de esas fases, se encuentra su negocio? En algunos negocios resulta evidente, pero no todos han evolucionado igual. Es clásico en las escuelas de negocios el caso de los pañales, donde toda una industria decidió seguir la ruta de la especialización y fabricar pañales para niños y niñas, para después darse cuenta de que el valor aportado no era gran cosa y los costes en los que se incurrió no lo justificaban por lo que pasaron a deshacer penosamente el camino andado. En otros casos, se intentó balancear en función del tipo de cliente: la banca, por ejemplo, ofrece un mix de producto y servicio que le permite dar un producto muy determinado con servicio especializado para el cliente de banca personal, un producto general con servicio especializado para el cliente de nivel medio, y un producto general con servicio general para el común de los mortales. Pero... ¿por qué es así? La respuesta parece simple: atender con producto y servicio especializado al común de los mortales resulta antieconómico. ¿Interesaría seguir ese camino si se pudiese hacer de manera económicamente sonante? ¿Dependerá del tipo de negocio? En el negocio de la camisería, por ejemplo, parecía que la madurez se había alcanzado con una segmentación clara: sólo los ricos podían permitirse camisas a medida, mientras los demás debían conformarse con una talla determinada. Pero un cambio tecnológico, en este caso denominado fabricación modular, ha acabado con ese "privilegio", y ahora cualquiera puede hacerse una camisa a medida y escoger el tejido, color, tipo de cuello, puños y tipo de letra de las iniciales de un catálogo de muchas opciones, y a un coste razonable.

¿Es éste el camino que está recorriendo su negocio? Si es así, le convendría saber cual es la tecnología que funciona como locomotora del mismo. Se dice que la nueva economía es la economía de las personas, del *narrowcasting*, de la personalización absoluta, pero de decirlo a que las empresas lo internalicen va un trecho. Algunas industrias, como la discográfica o la del software, están sufriendo ya los problemas derivados de su inercia y se encuentran hoy en completo desfase con respecto a sus usuarios. Y, por lo que estamos viendo, esa no parece ser la más agradable de las situaciones. Da igual que fabrique usted discos, programas o barras de hielo, o que su negocio sean los servicios de afilado de cuchillos o la provisión de acceso a Internet. No parece una buena experiencia, procure que no le ocurra.