

De cadenas virtuales y fantasmas reales

¿Cuál es la esencia de una idea brillante? En muchos casos, aprovechar algo que ya estaba ahí, de una manera que a nadie se le había ocurrido. Así, en el ciberespacio, las ventajas competitivas surgen de reinventar la cadena de valor a la luz de las discontinuidades que introducen las nuevas tecnologías. Cuando a alguien se le ocurre la gran idea, da la campanada y golpea a la competencia donde más le duele. Así se inventó el término “ser amazoneado”, que hace referencia a cuando uno vive tan tranquilo en su sector y de repente, como surgido de la nada, aparece un competidor misterioso que hace las cosas de forma diferente y le da un mordisco a nuestra cuota de mercado que nos deja horrorizados. El dilema es como es de muchos otros negocios “de los de toda la vida”: si innovo y me lanzo a Internet, canibalizo mi mercado de toda la vida. Pero si no lo hago, aparece otro y lo hace por mí. Y a velocidad Internet, cuando “el otro” aparece, puede ser demasiado tarde, porque ser pionero en este mundo nuevo permite muchas veces tomar una delantera sustancial. Pero, en realidad, ¿de donde salen esas ventajas competitivas? ¿Cómo se generan esas ideas brillantes?

Partamos de un instrumento conocido, como es la cadena de valor. La cadena de valor analiza la serie de actividades que añaden valor en una compañía, partiendo de las entradas, siguiendo por los procesos y terminando con las salidas. Desmenucemos nuestros procesos de negocio, hasta aislarlos en sus piezas principales, y juguemos con ellos. Jugar con las piezas del propio negocio y analizar los procesos uno a uno proporciona perspectivas sumamente interesantes. Pero añade además una dimensión adicional: la información. Piense en que cosas se pueden hacer con la información: puedo recogerla, pero además puedo organizarla, seleccionarla, sintetizarla y hasta distribuirla, porque hay quien paga o me entrega su fidelidad a cambio de esa información. ¿Qué ocurre cuando uno analiza las etapas de su cadena de valor desde el lado de la información? Los resultados son, como mínimo, interesantes. A algunas empresas les permite darse cuenta de que acortar el canal de distribución a tope no sólo les proporciona una evidente ventaja en costes, sino que además les da una cercanía total al cliente que les permite detectar tendencias de la demanda a una velocidad inaccesible para sus competidores. O de que el consumidor, a cambio de configurar el producto hasta casi sus últimas especificaciones, está dispuesto a aceptar que se lo entreguen más tarde, porque está fabricado para él. Este “pequeño detalle” permite lindezas como eliminar el inventario de productos terminados o reducir al mínimo el almacén de piezas intermedias, que además en determinados negocios se deprecian a toda velocidad. Se trata de una reorientación total del negocio desde el lado de la oferta y los suministros hacia el lado de la demanda. El cliente manda. Y yo me dedico a conocerlo, analizarlo, y responder a las necesidades que me plantea mediante el uso de la información generada en la cadena.

Manejar la información con esta soltura me permite muchas cosas que antes eran imposibles. Puedo establecer nuevas relaciones con mis consumidores, que ven que mis productos satisfacen sus necesidades y me confían sus preferencias y secretos. Puedo hacer que esa información se convierta en nuevos productos o servicios adicionales. Puedo integrar y desintegrar mi cadena, haciéndola inmensamente flexible. Puedo llegar al rincón más recóndito del país sin necesidad de abrir una costosísima cadena de tiendas,

con sus dependientes y sus inventarios. Se trata, en suma, de un reinventar el negocio con herramientas conocidas. Así que ahora, que ya tiene la cadena, busque a su fantasma. Podría aparecer en su sector en cualquier momento.

Enrique Dans es Doctor (Ph. D.) en Sistemas de Información por la Universidad de California (UCLA) y Profesor del Instituto de Empresa.