

## Navidad... ¿dulce Navidad?

Precisamente cuando todo el comercio B2C esperaba las Navidades como agua de Mayo para enjuagar sus cuentas de resultados y dar una señal a los inversores que indicase que había que mantener la fe, vamos y nos encontramos unas Navidades como éstas. Precisamente ahora, cuando muchas dot.com llegaban a la cita con la lengua fuera, a punto del colapso, como quien llega a un oasis, resulta que aparece la incertidumbre económica. El prestigioso Anderson Economic Forecast de UCLA afirma que debemos prepararnos para un *soft landing*, mientras The Economist se descuelga en su portada de hace un par de semanas con que lo que viene es un *hard landing*, y todos percibimos inseguridad e inestabilidad en el ambiente. Añadamos a eso la distracción causada por las caóticas elecciones americanas, los crecientes costes de la energía y el rosario constante de cierres de dot.com y ya tenemos un panorama que dista mucho de la tradicional alegría navideña. Estudiemos por un momento un sector tan tradicionalmente navideño como el del juguete: el año pasado por estas fechas teníamos, en Estados Unidos, al menos cinco competidores fuertes pegándose por el mercado. A día de hoy, ¿cómo está el panorama? ToyTime y ToySmart, competidores puros de Internet con importantes accionistas detrás no tienen ya problemas de ningún tipo... los problemas son ya de sus acreedores en sus respectivas quiebras. Toys'r Us, el paradigma de las empresas mixtas o *brick and click*, se hartó de perder dinero y de dar tumbos estratégicos y externalizó su negocio a través de Amazon. Otro competidor del mismo tipo, Kbkids, ya va por el 30% de sus trabajadores en la calle, con la gracia de que además uno de ellos es el Director General.

¿Qué enseñanzas nos deja este siglo que nos puedan servir en el que viene? Primero, que los negocios son los negocios, sean en Internet o en la calle. Que hay que tener unos ingresos, que para obtenerlos es preciso incurrir en unos gastos, y que es conveniente que aquellos sean mayores que éstos. Que nuestro plan de negocios, por ser ambicioso, no debe dejar de ser real, y que tiene que contar con el número de internautas real, no con el proyectado para el 2003. Que el cliente quiere cosas concretas, no ver un anuncio ni una página llena de chorradas en movimiento. Que es importante partir de la óptica del cliente a la hora de diseñar los negocios, y que conocer a ese cliente y adaptarse a él es una de las bases fundamentales de los negocios del futuro. Pero fidelizar al cliente es una cosa, y pensar que se quedará con nosotros para siempre y que aceptará todo lo que venga de nosotros, otra diferente. Los modelos de negocio evolucionan tan rápido que nunca sabemos cuando algo va a aparecer que nos deje "amazonizados", que deje nuestra propuesta de valor sin sentido. También hemos aprendido que no se pueden comprar clientes a tres mil pesetas (ni seguramente por más dinero), porque si nuestra propuesta no es interesante, el cliente toma el dinero y corre a la siguiente tienda. Hemos visto que para ser interesante, una idea de negocio tiene que tener tres cosas: ante todo, sentido y lógica. En segundo lugar, un equipo directivo que combine experiencia en el negocio, experiencia en Internet y formación adecuada como directivos. Y, en tercero, una gestión y visión de las alianzas clara y concreta, con socios que deben haber firmado ya documentos de intenciones en el propio plan de negocio, y que deben aportar elementos clave para el negocio, que no sean fáciles de conseguir para otros, y que ayuden en su expansión futura. Hemos visto que, dado que los negocios llamados B2B explotaban de manera natural estos tres factores, porque suelen ser organizados por personas con experiencia en un sector determinado, "con más tiros pegados que la bandera de Nápoles", que saben con quien aliarse porque saben quien es quien, y que además la idea suena porque provoca ahorros y genera

ingresos de manera inmediata. Así, los proyectos B2B se han convertido en las “vedettes” de Internet, aunque esto no quiera decir que otras ideas que cuiden adecuadamente los tres factores antes citados hayan dejado de tener sentido. Simplemente, que les costará más encontrar financiación. Después de estas Navidades, no se habrá acabado el turrón. Simplemente estará más caro.

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