

CONFERENCIA: "LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD"

La nueva economía y, fundamentalmente, la diferencia de ésta con la economía convencional fue el centro de la conferencia de Enrique Dans. La primera cuestión que planteó fue "si esto es algo que debamos tener en mente ¿Qué es la nueva economía? ¿Se trata de vender cosas por Internet?". Siempre ha habido reacciones escépticas a las cosas nuevas, dijo, pero podemos estar seguros a estas alturas de que los cambios vienen, están ahí y seguro que nos van a afectar. Por tanto, "o hacemos algo para anticiparnos a estos cambios, o en algún momento nos van a pillar".

Enrique Dans, director de Área de Sistemas y Tecnologías de Información del Instituto de Empresa

"La nueva economía va a afectar a todos los sectores"

La primera reacción de la banca ante la nueva economía fue pensar que Internet era un canal, aseguró Enrique Dans. "Antes se hacía banca en la oficina. La otra posibilidad era utilizar un cajero automático o el teléfono. Aparece Internet y la banca también ofrece este nuevo canal". Pero, ¿es Internet simplemente un canal más? se preguntó Dans. "Es un canal más, pero más barato. Dar servicio a un cliente en la sucursal cuesta en torno a un euro; si el servicio se ofrece por teléfono se reduce a la mitad; si es a través de un cajero automático se reduce aún más, pero si el servicio se ofrece a través de Internet se queda en una décima parte del coste inicial".

Ahora bien, ¿quién aceptó en principio la oferta de la banca para utilizar Internet? "Fueron los clientes que tenían Internet en casa, que hace cuatro o cinco años pertenecían a un selecto 20% de la población". Clientes o bien con mucho dinero o con potencial, que "empezaron a interactuar con su banco vía Internet".

La banca ya tenía competencia, dijo Dans, pero curiosamente aparece otro tipo de competidores que no estaban previstos. Por ejemplo, aparece banca extranjera, otros bancos que compiten sólo en Internet, y que lo hacen mejor que la banca tradicional "porque son capaces de hacerlo más barato".

"El problema no es si la nueva economía va a llegar a un sector o a otro, tenemos que saber y asumir que va a llegar a todos los sectores. La cuestión es cuánto falta para que esto ocurra".

Negocios de la nueva economía

A continuación, Enrique Dans comparó los negocios en la vieja y en la nueva economía. Antes, "el valor de un negocio se calculaba mediante el beneficio obtenido tras restar los gastos a los ingresos". Pues bien, durante un tiempo parecía que en la nueva economía esto no era así. Pero lo cierto es que en la nueva economía "deberíamos calcular el valor de un negocio exactamente igual que en la vieja. Hemos perdido este principio durante un cierto tiempo, ha pasado lo que todos sabemos y ahora todo el mundo habla fatal de la nueva economía. Se nos olvidó que había que hacer alguna cosa para ganar dinero". Esto era realmente una bomba de relojería, dijo Dans, que tenía que explotar por algún lado.

Ahora bien, esta experiencia nos ha enseñado nuevas formas de hacer las

cosas. "Eso es importante, pero no debemos perder de vista que si no lo hacemos bien nos puede volver a pasar lo mismo".

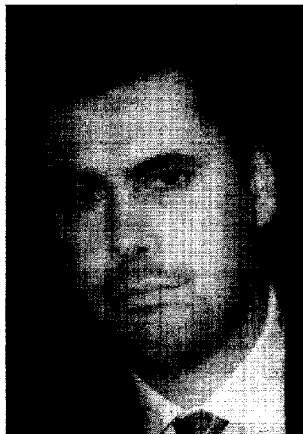
Un cambio que se ha producido, que Dans considera muy importante, es "la interacción". Antes, para interactuar con un banco había que visitar la oficina; ahora es posible interactuar vía televisión, web, e-mail, publicidad de muchos tipos, correo, etc. "Tenemos muchos medios para manejar la información y ello trae cambios".

¿Cómo elaboramos nuestras propuestas de valor en la nueva economía? La primera cuestión que cambia es la disponibilidad de la información en cualquier momento y lugar; la segunda es la actualización; la información adicional es otro aspecto nuevo que enriquece la información, cambia la accesibilidad, hay un montón de posibilidades de acceder a la información; otra cuestión es el seguimiento de audiencia: es posible seguir al cliente, enterarnos de todo lo que hace y, por lo tanto, sacar conclusiones para ofrecerle cosas más adaptadas a lo que busca. Estas son formas nuevas, a juicio de Dans, para enriquecer los productos y servicios a disposición de los clientes.

Asunciones

La economía no ha cambiado, "lo que sí ha cambiado es que ciertas asunciones ahora se han relajado. Por ejemplo, "una asunción era que una vez que se fabricaba había un coste asociado a fabricar más unidades; eso se ha relajado. Otra era que para conseguir un bien tenía que pasarse por una fricción; ahora esa fricción se ha reducido, etc.". Esto nos lleva a lo que Dans denominó "la cadena de valor invertida. Antes, cuando una empresa quería lanzar un nuevo producto o servicio la primera consideración que hacía era mirarse el ombligo para saber qué era capaz de hacer, diseñaba procesos e infraestructuras y finalmente fabricaba un producto o servicio. Des-

"O nos anticipamos a los cambios que trae consigo la nueva economía, o en algún momento nos van a pillar".



"Lo ideal es llegar a una economía en la que el cliente está en el centro y nosotros tratamos de ofrecerle lo que quiere"

pues pensaba en los canales adecuados para distribuir esos productos y servicios a los clientes". Pero ahora llega el e-business y lo que dicen que hay que hacer es ligeramente distinto, hay que darle la vuelta a todo. En primer lugar, "tengo que mirar al cliente, no a mi ombligo, ver qué es lo que quiere y buscar unos canales que se adecuen a los clientes, no al producto". Por tanto, hay que fabricar esos productos y servicios con unos procesos e infraestructuras que tienen que ser flexibles y estar basados "en lo que yo sé hacer o bien en cosas que no sé hacer tan bien y que tengo que adquirir y que, a lo mejor, me tengo que aliar con otro para conseguirlas".

En opinión de Enrique Dans, ésta es una forma de ver, desde un punto de vista teórico, cómo nos ha afectado la nueva economía.

Otra forma interesante es la visión de dos profesores de Harvard. La idea es

muy simple: coger las actividades normales de un negocio, como logística de entrada (traigo cosas); producción (hago algo con esas cosas); logística de salida (saco esas cosas); marketing y ventas. "Si cogemos todo esto y lo superponemos con la información relativa a los clientes puedo seleccionar, sintetizar, organizar, etc., y añadir valor en cada uno de estos pasos, ofrecerle esa información al departamento de compras para que la próxima vez sepa cómo hacer determinadas cosas, o al departamento de ventas para que conozca los hábitos de los clientes". Al cruzar cada una de estas cosas se generan nuevos productos.

Otra forma curiosa de analizar la nueva economía es cómo ven las organizaciones a sus clientes. "Normalmente los ven muy parecidos, grises. Ahora hay que diferenciarlos, existen diversos métodos para identificar a los clientes -carnets de fidelización, por ejemplo-, después hay que interactuar con esos clientes. Esto, antes, era darles la pasta; ahora se buscan métodos para ir conociendo datos del cliente para mejorar la propuesta de valor. Algo que habrá que hacer con cuidado porque no se deben captar datos que el cliente no quiere que capturemos". Por último, el cuarto paso es adaptarse, ofreciéndole al cliente el producto que quiere. "Lo ideal es llegar a una economía en la que el cliente está en el centro y nosotros tratamos de ofrecerle lo que quiere".

La pregunta es "qué hemos inventado. Realmente lo que ha cambiado no es la forma de hacer las cosas, sino con lo que contamos para hacer determinadas cosas, lo nuevo es la tecnología, por ejemplo, de base de datos. Esto no es nuevo, pero ahora la tecnología de base de datos es más barata, el espacio de almacenamiento también. Esto es lo que ha cambiado, hacemos las cosas más o menos igual, pero tenemos más información y es más fiable. Por otro lado, lo que hacemos ahora es ofrecer los productos cada vez más adecuados a las necesidades de cada cliente. Es una buena forma de aproximarse al ideal, que sería fabricar un producto específico".

Por último, Enrique Dans dijo que, aunque siempre ha habido reacciones escépticas a las cosas nuevas que han aparecido en un momento dado, "de lo que podemos estar seguros a estas alturas es de que los cambios de la nueva economía vienen, están ahí y seguro que nos van a afectar. Entonces, o hacemos cosas para anticipar, prevenir estos cambios o en algún momento nos van a pillar".