

Entender el negocio desde el primer día

¿Qué ventajas aporta Internet a un vendedor de libros? Según el llamado “Modelo de las seis Aes”, que corresponde a las iniciales de las palabras en inglés, son básicamente seis, Según las vayan leyendo, piensen en sus contrapartidas en lo que sería la librería de la esquina:

- Disponibilidad (*Availability*): me pueden comprar desde cualquier lugar del mundo, a cualquier hora del día o de la noche.
- Actualización (*Actualization*): mi oferta puede cambiar en tiempo real, puedo incluso actuar sobre las variables del marketing en tiempo real.
- Seguimiento de audiencia (*Audience tracking*): puedo saber quienes vienen, cuando vienen, a que horas, cuanto tiempo pasan comprando...
- Información adicional (*Additional info*): puedo ofrecer al lector no sólo el libro, sino los comentarios de otros lectores, críticas, hasta entrevistas en vídeo con el autor.
- Accesibilidad (*Accesibility*): mi cliente puede buscar los libros como buenamente quiera, por autor, por palabras del título, por afinidad con otros libros que conoce... y todo ello sin levantarse de su silla.
- Archivo (*Archive*): puedo tener de mi cliente toda la información histórica que quiera, sus gustos, que libros ha comprado, cuando, cuanto pagó por ellos, etc.

El sector de la venta de libros online proporciona muy buenos ejemplos de lo que supone la competencia en Internet. Pensemos en las diferencias entre los dos competidores más importantes: uno es decididamente un “animal Internet”, nacido y crecido en ese medio. El otro es un caso de reacción frente a la amenaza, pertenece al mundo físico (del cual es, de hecho, el líder), y responde a la entrada del primero como buenamente sabe y aplicando la lógica que conoce. Pero empecemos desde el principio: dicen que para que un modelo de negocio sea exitoso, tiene que tener una ventaja competitiva sostenible. Pero ¿que hay de sostenible en vender libros a través de Internet? Aparentemente, no parece que el tema tenga una gran ciencia. O, al menos, eso pensaba Barnes&Noble a finales de 1997. Pero, a juzgar por la evolución de los acontecimientos, algún truco debe tener. El quid de la cuestión parece estar en el conocimiento del medio en que uno se mueve y de las leyes que lo gobiernan. Por ejemplo, la ley de Metcalfe, que afirma que el valor de una red se incrementa geométricamente con el número de usuarios conectados a ella. Una de las primeras cosas que Amazon hizo fue inventarse un programa de afiliación enorme, que proporcionaba comisiones a toda aquella página que remitiese clientes a su web. En muy poco tiempo, Amazon se las arregló para estar en todas partes: en miles de páginas web, destacado en los motores de búsqueda y catálogos principales, y hasta en las noticias de la prensa, ayudado además por las disputas legales a las que le sometía su competidor. Cuando este competidor quiso reaccionar, ya era demasiado tarde (y mucho más tarde si medimos en tiempo Internet). A día de hoy, Amazon tiene más de 400.000 afiliados. Otra ventaja viene del análisis de cadena de valor en el nuevo entorno: para un competidor Internet puro es mucho más fácil analizar y entender cosas como las estructuras de costes, o el perfil de sus clientes, o el que se pueden vender más cosas además de libros. Y no tiene el bloqueo mental derivado de pensar que en el fondo, se está canibalizando a si mismo. En el fondo, todo viene de lo mismo, que es entender el

entorno. ¿Ganar dinero? ¿Quién se preocupa por eso? El valor de un pedazo del Nuevo Mundo es completamente incalculable.

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