

El Profesor Dolan afirma que Internet es una vía de negocios para empresas consolidadas

El pasado mes de mayo, tuvo lugar en Málaga un seminario en el que participó Robert J. Dolan, profesor de Business Administration en Harvard Business School y titular de la Cátedra Edward W. Carter. Es uno de los profesores de Harvard que más casos y material académico ha desarrollado y del que se han vendido más de un millón de copias en todo el mundo. Consultor de numerosas empresas, actualmente pertenece al Consejo de Directores de Soluciones Precisas de Software en USA. Coautor de ocho libros, el más reciente de los cuales es «Managing the New product Development Process». Recientemente ha sido nombrado Decano de la Universidad de Michigan.

Los pasados días 14 y 15 de mayo ha tenido lugar en el Parador de golf de la ciudad de Málaga un seminario impartido por el Instituto Internacional San Telmo bajo el título: "La Dirección en el nuevo milenio: ¿Hacia donde tenemos que apuntar?".

Entre las distintas ponencias que se dieron en el seminario cabría destacar la del Profesor Robert J. Dolan, de la Universidad de Harvard. Su conferencia llevó por título "La nueva economía: oportunidades y aprendizaje para nuestros negocios". Explicó la necesidad de transformar las empresas de la vieja economía en empresas de la nueva economía para que éstas, puedan

competir en el mercado del e-business. "Por muy consolidada que esté una empresa, -afirmó el profesor-, no debe quedarse atrás y debe adaptar su negocio para poder tener una competencia total". Resaltó que esta transformación debe ser lenta y progresiva. Aunque se tenga el capital y los medios suficientes para realizar el cambio, conviene ir paso a paso.

Robert J. Dolan comentó que hace 16 meses se pensaba que los reyes del imperio de Internet eran las empresas que empezaban nuevas. La fiebre del oro en las nuevas tecnologías parecía que no iba a tener límite, parecía no tener ningún obstáculo para su cre-



pletamente falso. La idea de hacer todo tipo de compras a través de la red es equivocada".

Internet actualmente, es muy eficiente para hacer una búsqueda activa de información y de esta manera tener más donde poder elegir en el momento de la compra. Lo que es importante es que muchos consumidores se informan por Internet y finalizan la compra en comercios tradicionales. Muchas empresas no se meten en el círculo de la venta directa en red, pero si dan información a través de ella. Si nos fijamos en los datos de EE.UU., tan solo el 1% de las compras se realizan "online", mientras que el 90% se realizan en la venta tradicional y un 8% a través de catálogos. Uno de los principales motivos de esta escasa venta en red, es la inseguridad que existe actualmente en las transacciones. A pesar de esto, Dolan piensa que Internet tiene un papel muy importante en la nueva economía.

Otra cosa que han aprendido en EE.UU., es que es muy difícil y caro conseguir clien-

Los consumidores se informan por Internet y finalizan la compra en comercios tradicionales.

tes *on line*. Alguien que empieza en el mundo de los negocios, y que comienza a vender por Internet, de media le cuesta 82\$ conseguir un cliente, pero si eres una empresa que tienes presencia en el mercado te costará la mitad. Esta bien que te gastes 82 \$ en un cliente pero si te gastas 4 \$ cada vez que hace un pedido, será mucho más difícil amortizar la inversión. El alto coste de adquisición se debe a los costes de ejecución del pedido. Estos gastos tan elevados, son los que matan a las empresas de la nueva economía.

La mejor oportunidad se ofrece a una compañía ya establecida, que sepa aprovecharse de las ventajas que ofrece la red, y que aplique la capacidad real de Internet a los productos que ya tiene. El enfoque ha cambiado, ya no se busca que la empresa emerja de los nuevos sistemas, sino que una empresa ya establecida mejore su eficiencia gracias a este medio.

El Profesor, a través del ejemplo de Hewlett Packard, explico las fases que debe se-

guir una empresa consolidada para hacer esta transición.

Hewlett Packard (HP) tenía el 70% del mercado de las impresoras distribuidas en un amplio mercado. Contaba con siete canales de distribución y una de las razones de su éxito se basaba en las buenas relaciones con minoristas y distribuidores. Entonces, aparece Internet como un nuevo canal de distribución. Los distribuidores no querían que HP vendiera *on line*, porque esto perjudicaría sus negocios. HP quería evitar conflictos, pero su problema era que no sabía como utilizar la red. Por ser una firma de alta tecnología no podía ignorar que existía dicha red.

HP no se precipitó y quiso probar, ir despacio, al principio tan solo estar presentes en Internet y después ir avanzando. Lo primero que hizo fue asegurar su presencia en la red ofreciendo información de sus productos. La segunda fase sería hacer una página web que sirviera como centro de información, en la que se expondrían los distintos centros minoristas donde puede com-

prar el cliente; daría la posibilidad de comprar *on line*, pero sin poner mucho énfasis. Finalmente, empezaría con el comercio electrónico *on line*, y empujaría a la gente a comprar. Para entonces los canales de distribución eran conscientes del poder de Internet, y utilizaron ese poder para racionalizarlos.

Por otro lado, comento que la tecnología de la información, esta bajando los costes de coordinar unas empresas con otras, por lo que se tiene que pensar en una web de acciones unificadas. Un ejemplo claro de esto se da en la educación *on line*. La empresa americana UNIX ha conseguido que las mejores instituciones educativas de EE.UU. se unan para proporcionar su contenido, sus cursos, y así, aunar conocimientos en el aprendizaje. De esta forma, en el aprendizaje *on line*, Stanford será el colaborador de Harvard, su relación cambiará radicalmente, pasaran de ser enemigos a tener que llevarse bien. Aparte de Harvard y Stanford otros colaboradores serán la Universidad de Virginia y la de Berkeley.

Cada vez se une más gente debido a la magnitud de la inversión. Esto se produce porque la nueva tecnología está facilitando las comunicaciones y las está haciendo mucho menos costosas. Se está creando un paraíso de consumo de la nueva economía. Hay que ir con calma y reflexionar sobre las oportunidades que puede brindar Internet.

Además de la conferencia el profesor analizó un caso, concretamente el de BMW cuando asoció su marca a las películas de James Bond. Reflejó la necesidad de buscar formas alternativas de llevar el mensaje al consumidor final, dada la saturación de publicidad en el mercado y la cada vez menor eficacia de los medios publicitarios convencionales. Destacó, además, que ya no se compite en las características esenciales de los productos, sino en los valores adicionales que puede ofrecer este producto; por eso, el posicionamiento y la imagen de marca han cobrado tanta importancia en nuestros días. 