

RETOS PARA LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN LA NUEVA ECONOMIA

*José Mario Alvarez de Novales**

La «nueva economía» está creando una situación de incertidumbre por la contraposición de dos modelos, sin que en cada situación quede clara la aplicabilidad de los modelos de la «vieja» y/o de la «nueva economía». Hoy, las empresas deben perseguir simultáneamente objetivos que antes se consideraban opuestos: buscan ser globales y locales, especialistas y generalistas, en un mundo en el que se está produciendo la convergencia de varios sectores y en el que los agregadores tratan de reintermediar los mercados. Se desvanece la barrera entre lo físico y lo digital. La red parece ser la forma interna y externa de optimizar muchos grados de diversidad manteniendo las sinergias. Hay que cooperar y competir con los rivales. La dirección se lleva hasta sus límites. Sólo el cambio permanece.

Palabras clave: *economía de la empresa, estrategia empresarial, dirección de empresas, incertidumbre, Internet.*

Clasificación JEL: *M13, M21.*

1. Introducción

Si de alguna forma hubiera que resumir el modelo económico que está surgiendo en una sola palabra, resultaría extremadamente difícil. Por ello, cuando apareció el término «nueva economía» todo el mundo se adhirió al mismo. Era una forma fácil de expresar que algo nuevo estaba sucediendo en el entorno económico.

El principal problema surge cuando se quiere definir la «nueva economía» de forma rigurosa. Para algunos, se trata simplemente del fenómeno Internet y, más concretamente, de las empresas «punto.com». Para otros, en el momento actual estamos evolucionando hacia un nuevo modelo de sociedad cuyos perfiles son aún desconocidos. Sabemos que actúan

muchas fuerzas que están cambiando dramáticamente la forma en que actúan las empresas. También sabemos que muchas de ellas no son tan nuevas como para no llevar actuando desde hace décadas y, por tanto, no es cierto que gran parte del fenómeno nos coja por sorpresa. Sólo a quien es muy joven o a quien lleva negando la realidad sistemáticamente le puede parecer algo nuevo.

Debemos señalar, por tanto, cuáles son esas tendencias y la forma en que nos afectan.

2. Factores que configuran la «nueva economía»

Incertidumbre

Vivimos en un entorno difuso. Muchas de las antiguas referencias se han desdibujado y las nuevas no parecen claras.

* Instituto de Empresa.

El cambio parece ser la gran constante. La pregunta que se hacen muchos es: ¿hacia dónde? Algunas de las oscilaciones momentáneas hacen aún más difícil adivinar el sentido. ¿Crisis «punto.com» o depuración? ¿Retroceso o eliminación de los ineficientes? En estos momentos muchos afirman que sólo quienes saben tomar decisiones en entornos inciertos triunfan.

Simultaneidad de algo y de lo que antes se creía era opuesto

Muchos modelos simples del pasado abundaban en la idea de que dos posicionamientos eran extremos opuestos de una misma escala. Así, diferenciación y liderazgo en costes o globalización y localización se consideraban opuestos. El sistema de árbol de decisiones, tan cartesiano, obligaba a las personas y a las organizaciones a dividir y subdividir las decisiones y las acciones. Hoy, muchas empresas continúan debatiendo sus estrategias conforme a antiguas dicotomías. Los antinomios se fusionan hoy en nuevos vocablos, aunque en muchos casos hay alguno predominante.

Eliminación de las barreras y de las referencias

Una de las principales tendencias de la economía en las últimas décadas es el proceso de liberalización. Ello ha permitido y/o forzado la entrada de muchas empresas a nuevos mercados. La desaparición de las regulaciones que favorecían los monopolios y/o los oligopolios ha sido uno de los principales factores de cambio. No debe olvidarse que el modelo de sociedad que hoy calificamos de «vieja economía», era un reflejo de una concepción parcelada de la sociedad. La «vieja economía» podría describirse desde el punto de vista del empresario como un conjunto de mercados aislados por barreras regionales y sectoriales. Esa economía gremial-regional se definía esencialmente alrededor del producto, como punto de encuentro entre el productor y el cliente. Sin embargo, en la realidad, muchos productores deseaban vivir en un monopolio o, como mucho, en un oligopolio que limitara el poder real del cliente. El productor

formaba parte de un grupo social cerrado. En los sectores más intensivos en conocimientos, el profesional se formaba en el mismo lugar que sus futuros compañeros, rivales y reguladores. Muchos colegios profesionales se convirtieron así en puntos de normalización sectorial y de *lobby*. El recurso dialéctico a la labor social del sector permitió a algunas industrias proveerse de amplias barreras de entrada. Una parte importante de la receta para ganar a la competencia se basaba en la creación de barreras legales y operativas.

Hasta hace poco, los límites del mercado estaban relativamente claros. Hoy, son una de las mayores incertidumbres. Las corrientes liberales y el efecto Internet han derribado muchas murallas. Aunque suene extraña la comparación, podría decirse que no sólo ha caído el «telón de acero».

Aumento de la escala

La evolución tecnológica ha supuesto un aumento en la escala, generalizado en muchos ámbitos de producción. Las empresas utilizan las nuevas tecnologías como forma de volverse más eficientes y de crear barreras, sobre la base del volumen de la inversión necesaria. Una primera aproximación al *e-business* es la selección de los clientes por su volumen y grado de aceptación del proyecto. Así aparece el B2B (*business to business*, negocio entre empresas). Aunque muchas personas rechacen comprar por Internet cuando actúan como particulares, cambian de criterio al hacerlo como profesionales. Las empresas no dudan en usar Internet si al hacerlo reducen costes y aumentan calidad y velocidad. En una segunda fase, todo el mundo quiere estar posicionado en el B2C (*business to consumer*, venta desde las empresas al consumidor final) y todos aseguran que hay que estar posicionado antes de que el mercado madure.

El modelo de economías derivadas del volumen se enfrenta, en ciertos casos, a la aparente paradoja de los costes variables nulos en algunos productos digitales. Esto no es rigurosamente cierto. Los costes variables siguen existiendo, aunque en muchas ocasiones sean menores o algunas empresas no sepan

calcularlos. Otra aparente paradoja es el hecho de que al vender una copia adicional de un producto digital, por ejemplo una canción en formato *mp3*, el fabricante no reduce su *stock*. Sigue teniendo la misma canción en su almacén. Pero, si el comprador revende a su vez el producto (lo copia), el vendedor inicial verá mermado su mercado, aunque no su *stock*. Aparece el fenómeno de la copia, difícil de resolver cuando el producto es digital. Y si se lucha contra ello (casas discográficas contra *mp3.com*) pueden aparecer las copias entre usuarios finales (con ayuda de un intermediario como Napster, Napigator o Rapigator) o por sí mismos. Aparece la gran amenaza del C2C (*consumer to consumer*), cuando las operaciones se hacen entre los consumidores, sin intervención de una empresa. Más allá de las subastas.

La percepción de valor en un producto de coste variable casi nulo es relativamente baja y, si el coste es casi cero, muchos usuarios se preguntan: ¿cuál es el daño que se provoca y el delito al copiarlo? Además, en el mundo Internet aparece la filosofía de los desarrollos gratuitos (*freeware*), hechos por una comunidad desinteresada (Linux, por ejemplo) y de los productos gratuitos que se pagan por otros patrocinadores (anunciantes, por ejemplo). Por otra parte, los productos digitales se quedan obsoletos más rápidamente. Con ello, la empresa se ve impulsada a una comercialización muy agresiva, antes de que la obsolescencia o la copia acaben con ellos. Una forma que se percibe como útil para acelerar la comercialización es la venta multicanal de los mismos «contenidos».

La sinergia se convierte en la base de actuación de muchos negocios, con lo que puede aumentarse el volumen de muchas actividades, pero ello requiere que la empresa se expanda a nuevos negocios alrededor de las capacidades. El aumento de la escala no hubiera podido hacerse con los mismos sistemas de gestión tradicionales. Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones han permitido trabajar por procesos, en lugar de verticalmente, acelerando la marcha de la empresa y mejorando su velocidad y eficiencia. Los sistemas ERP permitieron a muchas empresas dotarse de un modelo de negocio operativo. Sin embargo, muchos de los sistemas instalados, a pesar de ser sistemas informáticos de apariencia moderna, esta-

ban conceptualmente basados en modelos estratégicos, y por tanto operativos, anticuados. A muchas empresas les ha llegado la amarga lección de que no basta con poner en su empresa unas bonitas siglas informáticas para salir del viejo mundo. Hoy, quien instala un ERP o un CRM debe cuidarse de que sirva para los nuevos escenarios. De lo contrario, se encontrará prisionero del llamado «nuevo legado» que, al igual que el «legado del COBOL», puede conducir a callejones costosos de superar, como en su momento supuso la adaptación de los viejos sistemas al efecto Y2K-año 2000 y al euro, en vez de su sustitución por sistemas del siglo XXI.

3. Glocalización: globalización y localización

Una consecuencia combinada de los procesos de liberalización geográfica y de búsqueda de nuevos mercados para alcanzar mayor escala ha sido convertir a enormes regiones del planeta, e incluso a todo el globo, en un único mercado. Una vez comenzado el proceso por los políticos y con la ayuda de las nuevas tecnologías, resulta casi imparable. La capacidad de muchas autoridades locales para imponer sus normas a una empresa «punto.com» que no posea apenas activos ni personal en un país es muy pequeña. Muy pocos países cuentan a la hora de decidir para que una «punto.com» global cumpla con sus criterios. Quienes venden productos digitales o digitalizables a través de Internet se sienten relativamente inmunes, al poder dar de alta empresas, dominios y servidores a través de Internet en muchos países del mundo (por ejemplo, gran parte de las empresas «punto.com» importantes se radica en Delaware, Estados Unidos), no todos necesariamente paraísos fiscales «delincuentes». Además, resulta casi imposible aplicar legislaciones de unos países a sus ciudadanos cuando su acceso es anónimo o no pueden comprobarse sus declaraciones o lo hacen desde sistemas localizados en otros países. Muchas veces no hay voluntad de hacerlo, ni posibilidad práctica de poner en marcha un sistema que atienda a la casuística multi-regional, ni posibilidad de forzar el cumplimiento de sus legislaciones por parte de muchos países.

En los productos físicos se tiende cada vez más a digitalizarlos. Y no sólo se trata de la música o la información. Las impresoras 3D, ya existentes en los laboratorios, permitirán en el futuro «fabricar» muchos productos en el hogar o en la oficina bajándose el diseño desde Internet o efectuando el diseño con el equipo local. En los que no puede hacerse por el momento, resulta impracticable efectuar un registro de cada envío que cruza las fronteras.

Las barreras regionales que restan son cada vez menores. La logística, en su momento fraccionada, se está concentrando en manos de unos pocos. Los sistemas de entrega de paquetería en 24-48 horas en «cualquier» parte del mundo abarcan casi todo el globo. UPS facilita a sus clientes un eficiente sistema de enlace de su sistema logístico con la informática de éstos. Por ello es el líder en los envíos del mundo *e-business*. El plazo y el coste de la logística siguen siendo importantes, dependiendo de la importancia del producto para el cliente y de su urgencia, pero no tanto como en el pasado. Los plazos y los costes han mejorado y con ello ha aumentado el radio de acción. Además, el uso de sistemas de producción y/o almacenes locales permite a la empresa aprovecharse de economías de alcance en el resto (I+D, componentes, marketing, ...), siendo más eficientes que sus oponentes regionales.

Por otra parte, otra barrera tradicional, la preferencia por productos locales, es cada vez menor. Ello significa que productos de gusto global pueden alcanzar cuotas de mercado rentables incluso en aquellos mercados que aparentemente estaban protegidos por la cultura de la región. Hoy, una persona se identifica más con otra de una región distinta, que posea sus mismas características y necesidades, que con un vecino ajeno a sus circunstancias. La cultura se está globalizando. Muchos productos nacen globales de la mano de sus autores, especialmente los que incorporan tecnología.

Sin embargo, un producto global no es un producto regional vendido en otras regiones. Un doloroso aprendizaje de las empresas «punto.com» es que lo que se vende en su país no tiene forzosamente que venderse en otros. El «efecto sede» ha podido mostrarse negativo en muchas empresas. Por tanto, no

hay que mudar sólo el domicilio social, el dominio y el servidor a un país cualquiera por razones de coste. Hay que estar cerca de los clientes que sean conocedores, precursores en sus criterios del resto de la humanidad y exigentes para forzar ser atendidos. Además, hay que dominar las últimas tecnologías de la información, de la producción, de la gestión, etcétera. Pocas regiones del planeta poseen esos requisitos. Si en 1500 ese país era España, hoy es EE UU. Y, dentro del mismo, algunas zonas de California se han significado especialmente. En algunos sectores no es un capricho mundano el mudar la sede directiva a EE UU.

Se puede disminuir el peso regional de muchos elementos operativos. Uno de ellos es el servicio postventa. Se crean productos sencillos de uso, ergonómicos y robustos que no requieran instalación, ni formación en su uso, ni mantenimiento. Además, lo ideal es que el cliente adquiera otro nuevo, más moderno, antes del final de la vida útil del que posee. Otro problema es el de la entrega, pero se puede obviar con el envío en formato digital por la red. El marketing también puede ser gestionado globalmente.

A pesar de todo, restan algunos aspectos locales que pueden no ser obviabiles. Pero para eso aparecen los conceptos de «pieles» locales de los sistemas. Un mismo y costoso programa de ordenador y sistema informático puede cambiar el idioma y los mensajes dependiendo del usuario (de dónde es, dónde se encuentra, dónde va...). Sin embargo, la economía derivada del volumen sigue pesando en las demás actividades. Se puede ser, así, global con piel local. En algunos casos puede no ser suficiente. En otros, sí lo es.

Este es un aspecto de la «nueva economía» que produce vértigo. ¿Dónde estará la frontera regional de mi negocio? En muchos casos, el empresario intuye que en el corto plazo el mercado se ha agigantado incluso aun cuando todavía no compita globalmente. Si no puede evitarlo, tendrá que afrontar la competencia con otros que antes se encontraban del otro lado de una frontera física y/o legal. Si las tecnologías de operación y de gestión lo permiten y el tamaño eficiente de las empresas puede ser mayor que el actual, sabe que eso simplemente significa

problemas, salvo que, sueña, pueda hacer una llamada a la fidelidad local... Pero, a veces, ha ignorado a sus clientes y ellos están deseando que venga algún extranjero.

4. Convergencia: diversificación y especialización

Muchos recién llegados al *e-business* pregonan que es el tiempo de las convergencias. Los sistemas tecnológicos se hacen compatibles y, en parte gracias a ello, los mercados se hacen permeables. La realidad es que, rotas las fronteras sectoriales, el proceso se dinamiza. Todo el mundo entra en el sector del «vecino» y en los nuevos mundos de Internet. Algunas empresas se plantean que si ya no son cauce obligado en la cadena de valor (por ejemplo, como operador de telecomunicaciones), deberán hacer algo para garantizarse clientes y proveedores. Un primera respuesta al problema consiste en comprar los canales (ISP, portales) y los proveedores (de contenidos, en la jerga Internet). La segunda respuesta se basa en entrar en *joint-ventures* para fidelizar a los clientes y a los proveedores. Aparentemente, es importante ser socio en miles de nuevas aventuras. Si alguna triunfa, allí estará la empresa. Obviamente, también estará en el resto que fracase... Las más obligadas a entrar como socio financiero y/o estratégico son las empresas que venden tecnología «dura» (telecomunicaciones, ordenadores, programas) y «blanda» (consultoras). Pero entonces, por su carácter horizontal, se encuentran trabajando con todos, contra todos. Empiezan a ser percibidos como aliados no fiables. En la primera fase, las empresas las aceptan como «expertos» y como garantes ante terceros de la seriedad del proyecto. En una segunda, son vistos como incómodos, que rigidizan las opciones tecnológicas de la empresa y cargan precios fuera de mercado.

Otra razón para diversificar es vender la capacidad excedente de alguna competencia que tiene un tamaño mínimo que la empresa no puede cubrir con su oferta actual. La fábrica de componentes puede ahora vender su capacidad de producción para otros productos. Lo mismo ocurre con el ensamblado, la logística, etcétera.

Una razón adicional es que muchos clientes no quieren el producto sin más. Desean que se les asesore, instale, etcétera. Hay que convertirse en integrador, si no se quiere ser excluido.

La frase «zapatero a tus zapatos», que representaba el modelo del especialista, se enfrentó a la de: «no pongas todos los huevos en la misma cesta», de la diversificación no relacionada. Hoy se recomienda la diversificación relacionada sobre la base de las capacidades clave y el *outsourcing* del resto. Pero, mucha gente no sabe determinar cuáles con sus capacidades clave. Y prefiere considerar que no es clave lo que no entiende, en especial la informática. Acepta paquetes estándar (ERP, CRM, SCM, ...) que no acierta a parametrizar, pues desconoce ya cómo gestionar su negocio con las nuevas tecnologías o eligió un paquete que no sirve para el mismo. Además, muchos directivos prefieren tener a los informáticos muy lejos, pues no se entienden con ellos. La solución, piensan, es contratar servicios en modo ASP. Pero, mecanizar lo obsoleto no sirve para crear lo novedoso.

5. Agregación y reintermediación: redefiniendo los mercados

Casi todo el mundo comprende que un mundo en donde las fronteras de los mercados y las tecnologías cambian, debe cambiar. Pero muchos tratan de negar lo evidente. Hoy existen muchas iniciativas para redefinir los mercados. Algunas son curiosas, pues tratan de copiar lo existente en la nueva tecnología. Pero, casi siempre, no es sólo la tecnología lo que ha cambiado.

Uno de los elementos que cambia es la agrupación de clientes y proveedores para lograr mejores posiciones negociadoras. Los agregadores permiten comparar precios, calidades y velocidades más allá de los canales anteriores. Muchos de los que agregan oferta y/o demanda tratan de beneficiarse directamente. Otros lo hacen indirectamente, mediante la publicidad y la venta de otros productos y/o servicios. Los antiguos canales monomarca se ven expuestos a la comparación, se crean nuevos mercados e intermediarios. Nuevas formas de fijar precios. Los

creadores de mercados locales se ven atacados por mercados globales. Los creadores de mercados especializados sienten la competencia de los metamercados (portales que agrupan muchos mercados). Estos son aún más eficientes en el uso de la misma plataforma para varios mercados, aunque puedan serlo menos en el conocimiento de un mercado concreto. El directivo se pregunta: ¿Hay que abandonar los anteriores mercados y canales? ¿Hay que liderar la creación de los nuevos? ¿Qué credibilidad tiene un proveedor o un cliente cuando crea un mercado «imparcial»? ¿Debe ser neutro ante competidores clave? Nuevas preguntas, pero sin saber de qué mercado están hablando, pocos tienen más que barruntos.

6. *Brick and click* y virtualización: sin fronteras entre lo digital, lo físico y lo humano

Mucha gente piensa que en realidad Internet es el máximo exponente de la revolución tecnológica y que éste es el estado de la tecnología que debe servir de base para actuar. O, si no lo confiesan, aseguran que ésta es una revolución en marcha, aunque no actúan en consecuencia. Están equivocados si no miran al futuro. Pero, en su ceguera, han sido ayudados por dos factores. Uno es su propia ceguera tecnológica, el otro es el consejo de muchos profesionales. No sólo es ciego el que se niega a usar un ordenador. También lo es quien usa un PC como si éste fuera un exponente de la frontera tecnológica y ya no hubiera nada más allá, salvo para tecnoadictos. Además, muchos profesionales informáticos están absolutamente obsoletos, pero disimulan muy bien que son «tuertos», ante jefes y clientes que son ciegos tecnológicos.

Hoy, hay dos sistemas que se contraponen en la mente de muchas personas. Por un lado, algunos han recuperado el modelo tradicional de la informática. En éste, el ordenador central era atendido por una multitud de profesionales («los informáticos») que trabajaban en lenguajes crípticos para el resto de la empresa. Los usuarios sólo podían acceder mediante pantallas tontas a algunas operaciones prefijadas llamadas transacciones mediante líneas exasperadoramente lentas. Estas tran-

sacciones operaban sobre bases de datos, llenas de información escasamente contextual, como por ejemplo, nombre, apellidos, producto, fecha e importe. Este sistema fue desbordado por el PC, en donde una información rica y contextual (una hoja de cálculo, un memorando, etcétera), pero no sistemática se compartía mediante intercambios de disquetes o a través de redes locales. Era la respuesta del usuario, ante la lentitud de los informáticos tradicionales para hacer algo sofisticado que trastocara la «arquitectura» de sus sistemas de procesos de datos.

Hoy, mucha gente identifica Internet con el servidor atendida por una multitud de *web masters* y *web designers* que usan nuevos lenguajes crípticos (*html*, *java*). Los usuarios acceden mediante potentes equipos personales «atontados» mediante un navegador o con escasa capacidad de proceso (*web TV*, *WAP*) a bases de datos en colorines, con sonido y algo de movimiento. Lógicamente, de forma lenta. Y los datos son aún menos ricos. Así, ahora tendremos *first and last names*, pues cuando antes al menos asegurábamos que el primero era el nombre propio y el segundo los apellidos, ahora no estamos seguros, ya que depende del país, etcétera. Eso sí, algunos fabricantes nos ofrecen productos para sacarle chispas a esa información y deducir, por ejemplo, por la zona donde vive el cliente (GIS) multitud de datos. Además, algunos convencen a los empresarios de que la solución a su problema es una *web* con información corporativa y un catálogo de sus productos en línea. Eso sí, en XML.

El mundo del futuro es mucho más dinámico y los sistemas deberán combinar diferentes sistemas de almacenamiento, de acceso y de proceso. Servidores, sistemas sucesores de los PC (sistemas ultrafinos y portables), asistentes personales, consolas de juego, teléfonos, *chips* en los productos e, incluso, dentro de las personas, nanosistemas... Y esos sistemas deberán manejar información mucho más allá del dato. Pero eso requiere de inteligencia artificial, más allá de clasificar tablas y extraer datos simples. Un conjunto de equipos, de diferente potencia, podrá operar coordinadamente sobre información dispersa en varios sistemas (muchos de ellos personales, incluso a nivel de formar

parte de implantes en un futuro) y mostrarla al usuario en otros equipos o actuar por delegación suya en otros. Así, un *chip* podrá detectar una variación anormal de la glucosa en una persona y enviar el análisis al médico virtual alojado en su PC, quien solicitará un diagnóstico adicional a una red de ordenadores. Con la información sobre lo que se debe hacer, podrá ordenar una descarga de insulina automática, informando al cliente *a posteriori*.

Hoy las comunicaciones entre equipos comienzan a ser cotidianas. *Bluetooth* y otros estándares de comunicaciones (GPRS, UMTS) comenzarán a integrarse en los equipos. Por otro lado, los hoy poco sofisticados «ayudantes» de las aplicaciones de ofimática, o los sistemas de negociación y compras mediante «agentes inteligentes» de los mercados electrónicos, se verán sustituidos por sistemas cada vez más inteligentes. Los expertos consideran que en dos décadas se dispondrá de un equipo «inteligente» de propósito general, con similitudes y diferencias con las personas, por sólo 1.000 dólares. Sin verdaderas emociones, aunque pueda simularlas, y sin consciencia de sí mismo. Pero podrá dedicarse a analizar todo aquello para lo que no tenemos tiempo. Y todo ello combinado con memorias gigantes y la posibilidad de trabajar en red cooperativamente con otros miles de millones de equipos. El proyecto «persona» de Microsoft o los «humanos» simulados por Haptik son pasos hacia la humanización de los equipos.

Por tanto, quien no tenga en cuenta que los sistemas son cada vez más pequeños, ubicuos, rápidos, inteligentes y... humanos, no comprende que la revolución tecnológica no ha hecho más que empezar.

Es comprensible que esto dé miedo a muchos que no ven con claridad el futuro. Pero es preferible arriesgarse a que la revolución tecnológica se detenga antes y con ellos nuestros planes, que a ser desbordados por ella.

El mundo ni comienza ni se acaba en Internet. La «nueva economía» cubre todos los aspectos de la economía. Y la mejor combinación, se está demostrando, reside en la mezcla de lo real (*brick*) y de lo virtual (*click*).

7. Otras cuestiones

Racionalidad y emocionalidad

Si el lado «racional» de las actividades puede ser traspasado eficientemente a las máquinas y las operaciones de fuerza ya lo fueron con la industrialización, ¿qué le quedará al hombre?: el lado emocional. Hemos partido de la normalización de personas, que se refleja en el vocablo «formación» y aún estaban las empresas explorando la gestión del conocimiento, cuando ya se enfrentan a la gestión de las competencias y de los talentos. Cada individuo es diferente, sea cliente o colaborador.

Personalización y estandarización

El cliente quiere tener el control de la situación. El decide si compra los productos y los integra por sí mismo o si deja esa labor para un proveedor. El profesional se convierte en colaborador. Sin horarios, pero con objetivos comunes a la empresa. Quiere integrarse en proyectos «divertidos» (vocablo de última moda entre los reclutadores). Pero, al mismo tiempo, los estándares aseguran interoperatividad, concurrencia de proveedores, menores costes, etcétera. Así, debemos ser modulares hasta el extremo para alcanzar ambos objetivos a la vez.

Trabajo en red y alianzas

Una empresa con tanta variedad no puede ser gestionada jerárquicamente, ni tan siquiera mediante un proceso lineal (cadena de valor). Por tanto, se necesitan otros mecanismos de coordinación. Y las empresas acuden a crear el mercado dentro y fuera de la empresa y usan Internet como medio de comunicación. Se es parte de la organización y al mismo tiempo, se es independiente. Y, puestos a crear la red, se integran personas y unidades que no forman parte jurídica y estable de la misma. Los aliados son pieza clave, pero muy difícil de manejar.

Además, la pertenencia a una red aumenta el volumen de los

negocios. El efecto red puede ser potenciado mediante los agentes inteligentes. Por eso, vender por catálogo sin más ha quedado obsoleto. Hay que generar comunidades, información cruzada entre usuarios, referencias, participación de clientes, proveedores y aliados en el diseño, etcétera. Y mucha gente oferta comunidades llenas de servicios. Hay que generar atracción. Y eso significa que la «pegajosidad» de un negocio es más importante que el número de visitantes ocasionales. Valorar por visitas y *clicks* no es válido. Sólo las ventas son un indicador fiable de la tendencia del negocio.

Coopetición: competir y cooperar

Y si hay que integrar a otros en la propia red, ¿cuál es la causa que nos impide hacerlo con los competidores? Ninguna. Ya cooperamos para definir estándares, podemos hacerlo para ahorrar costes de producción, o hacer proyectos comunes que individualmente no podríamos.

Caordic: gestión de la innovación y de las operaciones al límite

¿Cuál puede ser nuestra ventaja competitiva? Incrementar el ritmo, la velocidad con la que creamos una oferta innovadora y la rapidez con la que sirvamos. Aceleradamente, al borde del caos. Ya no se compete en un mercado cerrado y estable con ventajas competitivas sostenibles. El caos deja de ser temido, siempre que esté bajo control. Se busca tener «puntos de red» inestables, que hagan rápido el cambio. El *controller* cede su puesto al innovador estructurado.

En resumen, la «nueva economía» va mucho más allá de Internet, aunque este nuevo medio de difundir el conocimiento sea un elemento clave para transformar la sociedad.

Referencias bibliográficas

- [1] BROWN, S. y EISENHARDT, M. (1998): *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, 1ª edición, Boston-MA, Harvard Business School Press.
- [2] CUSUMANO, M. y SELBY, R. (1995): *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Manages People*, 1ª edición, Nueva York-NY, Free Press.
- [3] DAVIS, S. y MEYER, C. (1998): *Blur. The Speed of Change in the Connected Economy*, 2ª edición, Reading, MA, Addison-Wesley.
- [4] EVANS, P. y WURSTER, T. (1999): *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- [5] GATES, B. (1999): *Business @ the Speed of Thought*, 1ª edición, Nueva York-NY, Warner Books.
- [6] KALAKOTA, R. y ROBINSON, M. (1999): «E-Business: Roadmap for Success», *Addison-Wesley Information Technology Series*, Reading, MA; Addison-Wesley.
- [7] MARGHERIO, L.; HENRY, D.; COOKE, S.; MONTES, S. y HUGHE, K. (1998): *The Emerging Digital Economy*, Secretariat on Electronic Commerce; Washington, DC., United States Department of Commerce.
- [8] TAPSCOTT, D. (1997): *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, Nueva York, NY, McGraw-Hill.
- [9] TAPSCOTT, D. (1998): *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, Nueva York, NY, McGraw-Hill.
- [10] TAPSCOTT, D.; LOWY, A. y TICOLL, D. (1998): *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business*, Nueva York, NY, McGraw-Hill.
- [11] U. S. GOVERNMENT WORKING GROUP ON ELECTRONIC COMMERCE (1998): *First Annual Report*.

ANEXO

Glosario de términos utilizados en el artículo

Agregación: Fenómeno de concentración de clientes y/o proveedores en un punto que aumenta el poder de negociación de unos y/o otros.

ASP: *Application Service Provider*, esto es, un proveedor que pone el sistema, incluidos los programas, en alquiler desde sus propias instalaciones

B2B: Negocio entre empresas (*business to business*).

B2C: Negocio en el que la empresa se dirige al consumidor (*business to consumer*).

Brick and click: Acción de estar presente simultáneamente en el mundo físico y en el virtual

C2C: Operaciones en las que los particulares se intercambian productos y servicios sin la intervención de empresas (*consumer to consumer*).

Caordic: Dirección mediante caos estructurado

Convergencia: Desaparición de fronteras sectoriales y tecnológicas. Ello origina diversificaciones e integraciones verticales mediante desarrollo propio, adquisiciones, fusiones y/o alianzas hacia áreas de negocio colindantes.

Coopetición: Competir y cooperar con la misma empresa

CRM: *Customer Relationship Management*, programa que permite optimizar la relación con los clientes

Desintermediación: Eliminación de intermediarios mediante Internet o de otra forma

Efecto Red: Crecimiento «exponencial» de las ventas derivado de la agregación de clientes y proveedores en un mismo sitio. Impacto del «boca a oreja» en un negocio, especialmente si se fuerza mediante sistemas informáticos

ERP: *Enterprise Resource Planning*. Sistema que permite gestionar las operaciones de la empresa. Los primeros sistemas se basaban en un algoritmo de gestión de stocks propio de eras de estabilidad. Aunque se dice que son adaptables a cualquier empresa, en muchos casos es complejo, lento y muy caro hacerlo.

GIS: Sistemas de Información Geográfica

Glocalización: Actuación global y local simultánea, usualmente mediante el uso de sistemas parametrizables que permiten adaptar el comportamiento del sistema a cada cliente por su ubicación u origen.

ISP: Proveedor de acceso a Internet

Portal: Punto de acceso a contenidos y servicios mediante Internet. Puede ser generalista o especializado (Vortal). Por degeneración de la palabra, se usa para definir cualquier tipo de *web*.

Napsterización: El fenómeno de extensión del C2C a un sector que elimina el poder de las empresas

Reintermediación: Reajuste de los canales debido a la suma de efectos de convergencia, intentos de desintermediación, etcétera.

Virtualización: Digitalizar productos físicos e interacciones humanas. También se emplea para definir una forma de trabajo en red con aliados y proveedores.

Vortal: Portal especializado

XML: Lenguaje de definición de etiquetas que se aplica a intercambio de información normalizada entre sistemas informáticos al permitir «explicar» a otro equipo el contenido de la información. De esa manera se puede eliminar la actuación de personas en una negociación mediante agentes informáticos. Tiene un enorme peso en la pérdida de diferenciación de las empresas ante compradores digitales.



INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA

CUADERNOS ECONOMICOS

Número 64

**CRISIS Y REFORMAS DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD SOCIAL:
TEMAS A DEBATE**
Volumen I: Perspectivas teóricas

Presentación
Michele Boldrin y Sergio Jiménez-Martin

Un análisis político-económico
Ignacio Conde-Ruiz

Repaso del riesgo y costes de transición en la
David Miles y Ali

Sobre los efectos distributivos de
Mark Huggett y J

Modelos computacionales de
Ayşe İmrohoroglu, Selahattin İm

Seguridad Social e incertidumbre d
compartido de las p
Henrin

El sistema de pensiones y las proyecciones
Juan A.

El coste de los hijos: un replanteamie
de una transición demográfica en
Gemma Abio y C

Un modelo simple
Carlos Garriga y .



INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA

CUADERNOS ECONOMICOS

Número 65

**CRISIS Y REFORMAS DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD SOCIAL:
TEMAS A DEBATE**
Volumen II: Aspectos empíricos

Presentación
Michele Boldrin y Sergio Jiménez-Martin

Sistemas de Seguridad Social y jubilación en el mundo
Jonathan Gruber y David Wise

Incentivos y reglas de jubilación en España
Sergio Jiménez-Martin y Alfonso R. Sánchez

Creación de empleo y déficit del sistema de pensiones
José A. Herce y Javier Alonso-Monsiegar

El impacto intergeneracional de la reforma de las pensiones en España: un enfoque de contabilidad generacional
Gemma Abio, Holger Bonin, Juan Gil y Concepción Patxot

Sistema fiscal y reforma de la Seguridad Social
Juan Carlos Conesa y Carlos Garriga

¿Puede Italia financiar su sistema de Seguridad Social?
Lorenzo Forni y Raffaele Giordano

Reforma de la Seguridad Social italiana: ¿debemos cambiar de un sistema
de reparto a un sistema de capitalización?
Agostino Bruggi y Franco Peracchi

Los años donados de la Seguridad Social. Renta de ciclo vital, pensiones y ahorro en Alemania
Reinhold Schnabel

El futuro de los sistemas de pensiones en la Unión Europea: una reconsideración
Michele Boldrin, Juan J. Dolado, Juan F. Jimeno y Franco Peracchi

Hacia un envejecimiento responsable:
las reformas de los sistemas de pensiones en América Latina
Eduardo Lora y Carmen Pagés

El sistema privado de pensiones mexicano
Fernando Salís Sobredo y Osvaldo Santín Quirós

Información y venta:

Ministerio de Economía y Hacienda. Paseo de la Castellana, 162-vestíbulo
Tel.: 91 349 36 47. Fax: 91 349 36 34 - 28071 Madrid

Suscripciones:

Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3 - 28005 Madrid. Tel.: 91 506 31 80