
E-DESIGN: INNOVACION EN COMUNICACION

eBusiness, eMarketing, eCommerce, eBranding son los cuatro puntos cardinales de la nueva galaxia Internet. A estos puntos cardinales les he añadido un quinto que recubre y atraviesa los anteriores. Lo llamamos eDesign.

eDesign incluye la estrategia estructural del proceso interactivo, y el lenguaje específico de Internet.

Joan Costa | Presidente de CIAC International, Madrid



Joan es un reconocido comunicador social y diseñador, de vasta trayectoria y experiencia profesional. Joan ha dirigido más de 300 programas de comunicación, imagen e identidad corporativa para empresas en Europa y América Latina.

Joan ha escrito más de 20 libros sobre imagen visual, comunicación integral e identidad corporativa. Ha sido catedrático en más de una docena de universidades en todo el mundo y es miembro de una serie de asociaciones y organizaciones relacionadas con temas de comunicación social y diseño.

El problema central del eBusiness no es tanto el producto, la estrategia comercial, de marketing o publicitaria. Es un problema de innovación en comunicación. Cada media tiene su lenguaje. Internet tiene el suyo, que es radicalmente diferente de los lenguajes mediáticos unidireccionales (podríamos decir desde ahora, "tradicionales"): es el nuevo lenguaje de la **interactividad**.

Esto significa que todavía no hay suficiente dominio de este nuevo

lenguaje mediático. El producto que se vende es el mismo, pero no el modo de comunicarse con el internauta para vendérselo. Hemos oído repetidamente que el reto de eMarketing es "convertir el internauta en consumidor". Pero no se nos ha explicitado cómo hacerlo. Y el problema reside en un hecho decisivo: conocer al consumidor no implica en absoluto conocer al internauta. Por consiguiente, la venta por Internet pasa necesariamente por entender al internauta. El hecho de que, en la

empresa consultora que presido, nos estamos ocupando del desarrollo corporativo de Terra y de los negocios que Terra Networks está creando en Internet, nos ha llevado a una investigación empírica de este nuevo consumidor.

EL INTERNAUTA AL MICROSCOPIO

El internauta no es un apéndice del sistema; es el centro mismo del negocio. El internauta no tiene nada que ver con la persona que deambula por la ciudad viendo las vitrinas de los comercios; no tiene nada en común con el señor que está tumbado en el sofá viendo pasar el desfile de los anuncios televisivos; no se parece en nada a ese comprador ávido que pasa la tarde en un mall o en los grandes almacenes. Tampoco es la persona que entra en un comercio o en una tienda, para dejarse tentar o para comprar cualquier cosa predeterminada.

Se quiere transformar al internauta en consumidor. Sin embargo, antes que ser un comprador, éste es un **operador**. Si no hay operación, no hay compra. Este hecho debe entenderse como el enfrentamiento de dos estructuras diferentes: la estructura mental y psicológica del internauta frente a la estructura discursiva, dialogal de la web. Son dos estructuras diferentes que deben coincidir. Ése es el gran problema de hoy, que se agrava con la saturación de mensajes en la red.

El internauta vive momentos mágicos, aunque no esté consciente de ello. Él revive o reencarna los mitos dinámicos del pasado. Encarna el mito del milagro tecnológico, ya que la tecnología le hace capaz de todo. Pero

este hecho no está en su conducta sino en el sustrato de la misma.

Desde la micropsicología -el estudio de la conducta de los individuos en el flujo de la vida cotidiana- observamos al individuo que busca entender y adaptar su conducta en un mundo de aparatos técnicos complejos.

Dentro de la nueva ciencia micropsicológica, existe el método de costo generalizado, que no es otra cosa que una forma de estudio del individuo en situación de interfaz con aparatos y programas. Para ello, se consideran cinco variables de un "costo psicológico". Según la tradición económica, el costo es visto como la inversión en dinero a cambio de algo; pero la micropsicología -como no piensa desde la economía sino desde el comportamiento del individuo- descubre que hay un conjunto, una combinación de diferentes costos, además del financiero, en la conducta del internauta.

LA NOCION DE COSTO GENERALIZADO

- El primer componente del costo psicológico es el costo monetario, que se puede considerar compuesto de dos elementos: el costo de compra del ordenador y el costo de uso o de conexión. El primero es un costo ya asumido y desaparecido de la conciencia. El segundo costo no es percibido tanto en el sentido económico, sino en el sentido temporal.
- El segundo factor es el costo temporal, la inversión del capital-tiempo del internauta en el curso de las operaciones. Es un costo de espera,

que está gravado por una "tasa de inquietud" ligada al tiempo de la respuesta (lentitud del sistema, tiempo excesivo de carga de la página). Es sentido como un tiempo vacío, inútil, perdido. De hecho, es un tiempo especialmente psicológico, y muy determinante en la conducta del internauta-consumidor: microesperas, microangustias, microtensiones.

- El tercer componente es el costo intelectual, o cognitivo, que está representado por la cantidad de esfuerzo de atención, o de concentración, exigida por un buen número de sites, que presentan informaciones complejas, sobrecargadas o confusas; expresiones ambiguas; exceso de datos y desorden en la disposición de los elementos en la página.
- El cuarto componente es, en el caso de Internet, irrelevante, prácticamente inexistente: es el costo energético. La operación se basa en la célebre ley de Zipfz, o ley del mínimo esfuerzo. Se concreta en un mínimo gesto táctil sobre el ratón, por el que el internauta obtiene el máximo de satisfacción. Se trata, entonces, de un gesto de energía débil, pero que desencadena en la pantalla una serie de respuestas de energía fuerte. Ello responde a una ley conocida: "pequeñas causas, grandes efectos".
- El último factor es el costo de frustración, o de riesgo. Es la decepción que se experimenta cuando, después de las microinversiones en tiempo, dinero y esfuerzo atencional, no

se ha alcanzado lo que se esperaba. O cuando uno siente esa "disonancia cognitiva" (Festinger) que es la diferencia entre lo "imaginado" o la expectativa que se sembró en el internauta, y lo "experimentado" en el contacto con la realidad. El costo de frustración, es especialmente irritante y, por supuesto, disuasorio. El internauta decepcionado posiblemente no vuelva otra vez a la misma web.

Si uno sólo de estos microcomponentes del costo psicológico (costo financiero, temporal, atencional o de riesgo) interfiere en el proceso de manera excesiva en el ánimo del internauta, la conexión habrá fracasado. Recuérdese una ley física fundamental: la potencia de una cadena entera de valor viene definida por la fuerza del eslabón más débil (lo que veremos más adelante en el caso real de Boo.com).

La regla de oro de Internet es: **Todo lo que hay que hacer debe ser fácil, rápido y gratificante**. La interacción es cuestión de todo o nada, de vida o muerte del eBusiness.

LA ESTRUCTURA COMUNICACIONAL DE INTERNET

Los media tradicionales disponen de un espacio estático dado (la página del diario o de la revista, el cartel, el folleto, etc.) y de un fragmento de tiempo determinado (el de un anuncio radiofónico o televisivo). En estos marcos espacio-temporales, los mensajes son lineales. Tienen un principio, un desarrollo y un final. Y los contenidos se articulan a partir de un criterio de

jerarquización. El individuo receptor tiene que seguir el orden que ha sido previamente establecido en el mensaje, y esto lo convierte en un receptor pasivo. Alguien que asiste a un monólogo.

Internet se basa en unos principios contrarios. El receptor es al mismo tiempo actor. No es un individuo ante un mensaje inalterable, sino que se encuentra ante un programa, un menú que él debe jerarquizar a partir de sus intereses y motivaciones. La naturaleza de la interacción está en la naturaleza social del ser. Es el diálogo, la capacidad instantánea proactiva de decidir y reaccionar.

Otra condición esencial de la Red es asimismo específica y propia. Un cartel callejero o un anuncio impreso en un diario no pretenden retener al lector, del mismo modo que no lo pretende un anuncio radiofónico o televisivo más allá de lo que él mismo dura. La web sí pretende retenerle, invitarle a que juegue y decida allí mismo la compra. Los media unilaterales son intermediarios y simbólicos entre el consumidor y el producto, pero no pueden unir a ambos en el acto final: el acto irreversible de la compra.

Todo esto, que explicamos aquí esquemáticamente, determina una situación radicalmente nueva, y que al propio tiempo implica una nueva condición: la del consumidor como operador de un sistema interactivo.

eDesign abarca dos campos íntimamente interrelacionados:

- la estrategia estructural del proceso interactivo, que es una estrategia

abierta, jerarquizada (arborescencias, algoritmos), pero que será en definitiva jerarquizada por el internauta al grado de sus motivaciones y decisiones

- el lenguaje específico de la intercomunicación de la red.

Cuando vemos todavía páginas sobrecargadas de elementos gráficos, procesos técnicos complejos y otros recursos demasiado sofisticados para el nivel medio del equipo computacional de los internautas; textos en tipografías "humanas", "egipcias", y palabras subrayadas que no hacen sino dificultar la lectura, nos damos cuenta de que el lenguaje Internet todavía no ha sido bien comprendido incluso por muchos de los que lo practican.

Para el eDesign, aquella estructura del proceso interactivo, la predetermina la psicología cognitiva del internauta, y el mensaje gráfico está igualmente jerarquizado y conducido en función de las motivaciones del usuario. Por esto concluimos que **eDesign es el arte de programar la conducta lógica del internauta.**

BOO.COM, LA PRIMERA QUIEBRA EUROPEA EN INTERNET

En este epígrafe vamos a examinar las causas del primer fracaso estrepitoso europeo: la primera quiebra en Internet, donde podremos reflexionar sobre la ausencia del diseño estratégico apropiado y sus consecuencias negativas.

Boo.com, el negocio de prendas deportivas de diseño en Internet, "quebró la noche del día 16 de mayo

tras la negativa de los inversores a inyectar nuevo capital en una operación que generaba pérdidas en torno al millón de dólares a la semana (unos 186,26 millones de pesetas)".¹

La portada de la revista Forbes en su edición del pasado agosto, y los reportajes en Newsweek o Vogue, fueron el campo de atracción de esta aventura que saltó a gran velocidad desde su sede londinense en la mítica Carnaby Street. Su fracaso es el más sonado en la corta historia de la nueva economía de Internet en Europa. He aquí los datos de la historia.

La ex modelo Kajsa Leander y el ex crítico de literatura Ernst Malmsten, ambos de nacionalidad sueca, tuvieron la idea de crear un negocio de venta de ropa deportiva por Internet con la marca Boo.com.

Boo.com cuenta entre sus socios con la familia Benetton, el banco de inversiones estadounidense J P Morgan y el financiero francés Bernard Arnault, presidente del grupo LVMH, el imperio del lujo que controla entre otras las firmas Louis Vuitton, Moët Chandon, Hennesy y Séphora.

Boo.com se fundó la primavera de 1999 con un respaldo de 135 millones de dólares (25,145 millones de pesetas), la inyección de capital más elevada para una compañía europea en la Red. "Boo.com no cotizaba en Bolsa, pero llegó a estar valorada en 72.000 millones de pesetas. Había reunido más de 25.000 millones de dólares (5.587 millones) y se ha puesto en liquidación cuando en la caja sólo quedaban 90".² La negativa de los accionistas a inyectar

los 30 millones de dólares (5.587 millones de pesetas) que Malmsten, el director ejecutivo solicitaba para reestructurar la compañía, provocó la suspensión de pagos y el despido de 300 empleados (en Gran Bretaña y en las oficinas de Estocolmo, Nueva York, París y Ámsterdam).

Boo.com realizó en el último trimestre de 1999, unas ventas de 120 millones de pesetas, frente a unas previsiones de más de 300 millones. Ante este problema, rebajaron los precios en un 40%, sin que esta medida modificara el descenso de las ventas.

Boo.com ha sido una de las "startups" con mayor éxito mediático. Tuvo un gran lanzamiento y no reparaba en gastos; viajes en primera clase y hoteles de cinco estrellas en los desfiles de Milán o París. Según Financial Times, los gastos superaban al millón de dólares a la semana.

La falta de control sobre la espiral de costos fue, según su propio fundador, la causa final del fracaso. "Hemos sido demasiado visionarios. Queríamos que todo fuera perfecto y descontrolamos los costos", señaló al diario Financial Times.

"En su empeño para crearse una marca en Internet, las empresas de comercio electrónico han dejado en segundo término la rentabilidad. Boo.com estaba perdiendo un millón de dólares a la semana; gastos de marketing y una tecnología incluso demasiado sofisticada para la mayoría de internautas que sólo querían comprar ropa deportiva".³ Para Fernando Díez, de E-Start.com, firma londinense de asesoría e inversiones en Internet, Boo.com

“nació con un sofisticado sistema de logística, que luego corrigieron, contrataron personal en exceso e intentaron crear una marca sin atender al cliente”.

“Los problemas tecnológicos causaron un retraso de seis meses en el lanzamiento de Boo.com en Internet, y una vez en marcha, en noviembre de 1999, las imágenes tridimensionales de los productos resultaron demasiado sofisticadas para el nivel medio del

equipo informático de los navegantes. El diseño de los artículos cautivaba, pero la lentitud al cargar las páginas desanimaba aún a los más ávidos compradores. La apertura de las páginas se demoraba -una transacción completa podría llevar más de 30 minutos- y el despegue de las ventas llegó tarde”.⁴

Sintetizaremos ahora estos datos en tres fichas, para analizar más fácilmente el problema:

Boo.com, primera quiebra europea en Internet

<i>El Objeto del Negocio</i>	Venta de prendas deportivas de diseño por Internet
<i>El Inicio del Negocio</i>	Abril 1999
<i>Los Promotores</i>	La ex modelo Kajsa Leander y el ex crítico literario Ernst Malmsten
<i>Los Inversores</i>	La Familia Benetton, el grupo francés LVMH y el banco de inversiones estadounidense JP Morgan
<i>La Inversión</i>	US\$ 135 millones (la inversión de capital más elevada para una compañía europea en Internet, unos 25.145 millones de pesetas)
<i>El Valor</i>	No cotizaba en Bolsa pero llegó a estar valorada en 72.000 millones de pesetas
<i>El Producto</i>	Atractivo, interesante, bien aceptado
<i>La Promoción</i>	Mucha y bien hecha. Desfiles en París y Milán. Portadas y reportajes en <i>Forbes</i> , <i>Newsweek</i> y <i>Vogue</i>
<i>La Previsión de Ventas</i>	300 millones de pesetas.

Causas del fracaso en la Gestión

<i>Irrealismo</i>	Exceso de confianza en el éxito
<i>Gastos</i>	Descontrolados. Pérdidas semanales de 186.26 millones de pesetas
<i>Resultados de Ventas</i>	120 millones de pesetas (contra 300 millones previstos)
<i>Reducción de Precios</i>	Tuvieron que bajar un 40% para estimular las ventas
<i>Logística</i>	Excesivamente sofisticada
<i>Liquidación del Negocio</i>	Marzo 2000. En caja solo quedaban 90 millones de pesetas y fueron despedidos 300 empleados.

Causas del fracaso en la Comunicación

<i>Estructura y lenguaje</i>	Imágenes tridimensionales y el uso de otros recursos, eran <i>interactivos</i> demasiado sofisticados para el nivel medio del equipo computacional de los navegantes. El internauta solo quería comprar ropa deportiva
<i>Consecuencias</i>	Para unos, imposibilidad de acceder a la información por la sofisticación tecnológica. A los que accedían se les obligaba a un tiempo de espera demasiado largo. Lo que disuadía aún más al más ávido internauta, que había sido cautivado por la promoción. La apertura de páginas se demoraba y una transacción completa podía llevar más de media hora
<i>Final</i>	Liquidación del negocio.

AVENTUREMOS POSIBLES SOLUCIONES

¿Reducir gastos? Ya no había tiempo.

¿Invertir más capital? Aunque al mismo tiempo se hubiera roto la espiral de gastos, una nueva inversión no hubiera evitado el bloqueo de las ventas. Se había llegado al problema del rendimiento decreciente en el cual aumentar las causas (la inversión) ya no aumenta los efectos (las ventas).

El diario El País afirmaba que "el despegue de las ventas llegó tarde". Ésta es la clave.

Remontar las ventas no pasaría por la vía del descuento o de la publicidad, incluso ni contando con un buen producto en las manos. Más inversión publicitaria hubiera atraído más posibles clientes... pero hubiera resultado de ello más internautas exasperados ante la pantalla por no poder acceder al producto. (Yo mismo hice la experiencia y en 20 minutos sólo logré acceder, con dificultades, a una prenda del catálogo).

Entonces, tenemos que preguntarnos ¿Qué habría pasado si la comunicación con el internauta hubiera sido rápida, clara y adecuada a los equipos más sencillos de los navegantes?

- Operativamente, los internautas que no alcanzaron a acceder hubieran accedido, con el aumento correspondiente de eventuales compradores.
- Los que sí accedieron, pero no llegaron a comprar, habrían asimilado el contenido íntegro, lo cual

supondría otro colectivo de compradores latentes.

- Al aumentar el número de internautas que accedieran a la web, se hubiera alcanzado, o incluso se hubiera podido superar, el nivel de ventas previsto, ya que el número de eventuales compradores habría aumentado considerablemente en comparación con los compradores efectivos, que no cubrieron ni la mitad de las previsiones.
- Se hubiera evitado tener que rebajar los artículos en un intento desesperado.
- La empresa hubiera podido corregir los fallos de logística, los excesos de gastos, los errores de gestión, porque las ventas le hubieran aportado oxígeno.
- Se habrían evitado -como mínimo en buena medida- las pérdidas.
- Boo.com se habría convertido en una gran marca.

Seguramente estas consideraciones sobre posibles soluciones admiten matizaciones y puntos de vista diferentes dependiendo de la especialización de cada observador. (Nosotros lo vemos desde la óptica del público, el internauta-consumidor que no es un economista ni un técnico). También sabemos que la solución eDesign no es definitiva ni autosuficiente, porque no hay soluciones de vía única, y sobre todo porque los negocios en la net son inestables. Por ejemplo, la consultora PriceWaterhouseCoopers dio la voz de alarma en un informe publicado a mediados de mayo de 2000: la mayoría de las empresas de Internet británicas se quedarán sin dinero en efectivo en 15 meses; y una cuarta parte, en tan sólo seis meses. "Estimamos que en Europa -afirma un analista de Merrill Lynch-, un 75% de estas

empresas desaparecerá en los próximos años".

En el caso de Boo.com, el eslabón más débil del proceso fue el del interfaz del

usuario y la web. Si el eslabón más frágil hubiera sido tan fuerte como el producto y la promoción, el valor real de la cadena hubiera sido otro muy diferente. Y Boo.com respiraría todavía.■

¹ El País. Economía, Madrid 19.05.00

² La Vanguardia, Economía, Barcelona, 20.05.00

³ La Vanguardia, citada

⁴ El País, ya citado.