

# La diferència entre 'fracàs.com' i 'èxit.com'

José García-Montalvo

Professor del departament d'economia i empresa de la Universitat Pompeu Fabra

**L**es empreses virtuals segueixen presentant més ombres que llums. En les últimes setmanes les llums han estat protagonitzades per la casa de subhastes eBay, que ha obtingut uns substanciosos beneficis i espera millorar-los en el futur.

Per la seva banda, els resultats d'Amazon, coneguts aquesta setmana, segueixen en números vermells per més que aquests siguin menors que els esperats. No obstant, per parlar de les claus de l'èxit o el fracàs dels negocis a través de la xarxa és necessari comparar empreses que pertanyien al mateix sector per evitar confondre l'efecte del sector econòmic amb l'estratègia competitiva de cada empresa.

Un sector interessant és el dels supermercats a Internet. Aquests mercats van néixer sota el supòsit que la gent, cada cop amb una situació econòmica millor i poc temps lliure, pogués fer les seves compres sense necessitat de desplaçar-se.

Això no obstant, l'última gran decepció empresarial a Internet ha estat la protagonitzada per Webvan, un

dels supermercats més grans de la xarxa. Fa dues setmanes va fer fallida i va deixar al carrer 2.000 treballadors. La història de Webvan és la típica de les empreses *fracàs.com*. En el seu moment la cotització va arribar fins als 34 dòlars per acció (6.732 pessetes), però el dia del seu tancament les accions es cotitzaven a sis centaus (11,8 pessetes).

Webvan va iniciar les seves operacions el 1999 amb una enorme campanya publicitària. A partir d'alesho-

res va invertir 237.000 milions de pessetes, fonamentalment en sofisticats magatzems, sense aconseguir ni un dòlar de benefici. L'empresa va intentar recentment obtenir finançament addicional (uns 5.000 milions de pessetes) però ningú estava disposat a invertir en l'empresa.

Tesco.com representa l'altra cara de la moneda. La subsidiària del gegant britànic Tesco és l'*èxit.com* del món de la distribució alimentària a través d'Internet. No té una pàgina web mi-

lionària ni magatzems últim model. Ha invertit només 11.000 milions de pessetes en el negoci *on line* i s'estima que els seus beneficis anuals volten els 1.300 milions de pessetes. El seu sistema, contràriament al de Webvan, ha estat primer configurar una estructura de baix cost i després buscar els ingressos. En lloc de construir enormes i sofisticats magatzems, Tesco.com envia les comandes des de les botigues de barri.

En lloc de fer els enviaments gratuïts, Tesco.com carrega 1.400 pessetes per cadascun. En lloc d'anar pels passadissos agafant els productes un a un, els empleats de Tesco utilitzen carros amb un ordinador que determinen la ruta més eficient entre passadissos i permeten recollir-ne sis simultàniament.

Paradoxalment, 24 hores després d'anunciar-se el tancament de Webvan, les seves accions *cotitzen* a 10 dòlars perquè eBay les subhasta com a objecte de col·leccionista.

I això malgrat que el seu valor borsari era només de sis centaus de dòlar.