

DE LA PARADOJA DE LA PRODUCTIVIDAD A LA ORGANIZACIÓN APALANCADA EN TECNOLOGÍA



artículo

ENRIQUE DANS

Profesor y Director del Área de Sistemas de Información del Instituto de Empresa, Madrid.

La expresión a la que se refiere el título del presente artículo, o la original en inglés, «IT-leveraged enterprise», nos evoca a los estudiosos del Management un cada vez más nutrido grupo de empresas, una serie de protagonistas de la economía actual, de innovadores en sentido amplio capaces de encontrar oportunidades donde no las había, de reingenierizar sectores básicos de la economía, o de levantar imperios económicos partiendo prácticamente de la nada. Son los eBay, Amazon, Dell, Napster, Google, Yahoo!, Intel y un sinnúmero de nombres más que, por unas u otras razones, han grabado su nombre a fuego en los libros de texto de todos los estudiantes de MBA. Han pasado más de 17 años desde que el Premio Nobel de Economía Robert Solow escribiese, en la sección de libros del New York Times, aquella frase lapidaria, aquella enmienda a la totalidad que ponía en duda todas las raíces de la entonces incipiente «revolución tecnológica»: «vemos ordenadores por todas partes, menos en las estadísticas de productividad». Hemos vivido un dot.com y un dot.bomb. Hemos presenciado innumerables ascensiones y caídas, pero sobre todo, numerosos cambios en la forma de hacer las cosas, de relacionarnos con empresas y particulares, de intercambiar información y de realizar transacciones de todo tipo. ¿Qué habría dicho Robert Solow si, antes de escribir su comentario, le hubiesen permitido mirar unos minutos a través de una ventana mágica que le enseñase el futuro de hoy en día? ¿Habría, a pesar de todo, dudado de la contribución de los ordenadores a la productividad? Posiblemente no sea mal momento para visitar la llamada «paradoja de la productividad», para intentar examinar, unos cuantos años después, la verdadera contribución de las nuevas tecnologías a la empresa, a los particulares, a la Sociedad en general. ¿Qué queda hoy, 17 años después, de aquel dramático escepticismo de Robert Solow?.

¿QUÉ HA CAMBIADO REALMENTE?

El efecto más llamativo de la explosión de las nuevas tecnologías ha sido, sin duda, el desarrollo de la llamada «nueva economía». Cuestionada su existencia en innumerables ocasiones, sobre todo a raíz de la explosión y caída de la denominada «burbuja Internet» o «euforia puntocom», la nueva economía puede, como exponente de los cambios vividos de unos años a esta parte, merecer un análisis sistemático y riguroso, un intento de aislar los factores que pueden, o no, justificar el calificativo de «nueva» que se le aplica. Si el conjunto de factores

diferenciales enunciado permite considerar conceptualmente que el escenario ha cambiado merced a la evolución de la tecnología, y que esos cambios afectan de manera radical a la forma de competir de las empresas, será seguramente complicado sostener la afirmación de que la tecnología, como tal, resulta hoy en día una *commodity* de la que no es posible extraer ventaja competitiva. Revisemos, por tanto, el conjunto de cambios, de alteraciones, de relajaciones en las reglas de la economía clásica, que hemos visto surgir en los últimos años.

LA DISMINUCIÓN DE LA FRICCIÓN

Puestos a empezar por un cambio que identifique la llamada nueva economía, la mayoría señalaríamos como primer *sospechoso habitual* la denominada «fricción». En la economía clásica, fricción es todo aquello que se interpone entre una entidad que intenta conseguir un fin, y el fin en sí mismo. Fricción es, por ejemplo, tener que desplazarse físicamente, transportar algo o ir a buscar alguna cosa. Recorrer los bancos de la ciudad para averiguar el precio de sus hipotecas, por ejemplo, es fricción. Si uno va sobre ruedas, la fricción podrá ser posiblemente menor que si va andando, aunque entraríamos en el mundo de la Física y, seguramente, en consideraciones de eficiencia. Cuando no hay duda acerca de si la fricción es menor es en el momento en que sustituimos nuestro desplazamiento, sea mediante el medio que sea, por el del ratón sobre su alfombrilla. Este cambio sustancial lleva, por ejemplo, a alterar sustancialmente la dinámica competitiva de todo un sector, que de repente se ve abocado casi a la competencia *a la Bertrand* donde antes había fidelidad e inercia. De la noche a la mañana, merced a la entrada de Internet, cualquier cliente, que antes simplemente podía tener tentaciones aisladas de visitar un par de oficinas de otros bancos para comparar su oferta de productos con el suyo en un incómodo ejercicio de desplazamiento por el barrio o la ciudad, compara todas las alternativas disponibles para una hipoteca, y contrata aquella que le parece más adecuada mediante un clic de su ratón.

En la economía clásica, fricción es todo aquello que se interpone entre una entidad que intenta conseguir un fin, y el fin en sí mismo.

LA REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE BÚSQUEDA

Precisamente de ese hecho, deducimos la segunda diferencia: la disminución de los costes de búsqueda. Bastan cinco minutos delante del logotipo de la omnipotente Google para darse cuenta de la magnitud de ese cambio. Si recuerda que hace tiempo leyó un artículo que le gustó mucho, pero del que no recuerda el título, ni el autor, ni siquiera dónde lo leyó, sino únicamente una brillante frase, es muy posible que, entrecomillando la frase de la manera adecuada, sea capaz de localizarlo. De la misma

manera, una búsqueda adecuadamente restringida puede devolvernos todas las alternativas para adquirir un determinado producto o servicio, o toda la información necesaria para tomar una decisión. En el fondo, no es más que una consecuencia de la reducción en la fricción comentada en el párrafo anterior... pero una consecuencia importante y llamativa. Donde antes nuestro paseo en busca de información nos llevaba a una lista mental o escrita a mano en un papel con el nombre de cada competidor y sus características principales, ahora tenemos una lista completa en la que ordenar por cualquier criterio a golpe de clic.

LA REPLICACIÓN

Otro cambio que es preciso considerar y tener en cuenta viene dado por la llamada replicación. La replicación es una característica privativa de la nueva economía, concretamente referida a los llamados *productos bit*. Los productos bit se contraponen a los llamados *productos átomo*¹, y están representados por todo aquel producto capaz de ser de alguna manera reducido a bits (noticias, definiciones de enciclopedia, información de cualquier tipo, música, imagen, etc.). La característica que los define es la posibilidad de replicarlos de manera inmediata, sin pérdida de calidad, con un simple clic. Si bien el coste de producción o desarrollo de un producto bit puede ser alto, el coste de generación de una copia adicional es próximo a cero. Este artículo puede costar horas de trabajo de su autor, pero una vez escrito, podemos distribuir un número infinito de copias del mismo sin prácticamente coste adicional. Eso puede hacer que sea preciso revisar de manera amplia modelos de negocio o sectores enteros de la actividad, como bien saben ya todos los periódicos, la Enciclopedia Británica o los participantes en la industria de la música. Por otro lado, tampoco debemos restringir la magnitud de este cambio únicamente a aquellos productos que pueden ser reducidos a bits. Un producto puramente átomo puede igualmente verse afectado por él, dado que, por ejemplo, para poder comercializarlo en un medio como Internet, en el que las capacidades sensoriales se ven claramente restringidas, precisa ser recubierto de toda una amplia capa de información que sustituya esa falta de experiencias sensoriales. Y esa información, por definición, sí es un producto bit, aunque el producto a que se refiere no lo sea. Un libro, por ejemplo, no es puramente un producto bit mientras su definición incluya el soporte físico de papel encuadernado en el

está impreso. Sin embargo, la imparable propuesta de valor de la durante muchos años denostada y hoy admirada Amazon ha consistido en recubrir ese soporte con tanta información, que facilita una experiencia de compra enormemente superior a la de la librería física. Un comprador de libros en Amazon puede buscar el libro de manera infinitamente más eficiente, leer críticas sobre el mismo de otros lectores, compararlo con otros libros, o incluso mirar páginas o buscar contenidos en su interior. La replicación es un cambio profundo, que redefine las fronteras entre costes fijos y variables, y que puede permitir la aplicación de diferentes modelos económicos al desarrollo de un producto en función del número de copias del mismo que se espere comercializar.

LA VELOCIDAD

Otro cambio, asimismo derivado de los anteriores, viene dado por el incremento de la velocidad. Cualquier observador de la nueva economía puede apreciar que el concepto de velocidad es diferente. No sólo es diferente, sino que afecta de manera muy directa a lo que las empresas pueden y no pueden hacer, a sus capacidades de reacción frente a acontecimientos y desarrollos nuevos. Es la dinámica de la coloquialmente conocida como Ley de Pringles, en referencia al eslogan de las conocidas patatas fritas: «cuando haces pop, ya no hay stop». Una vez que un cambio tecnológico tiene lugar, las posibilidades y la flexibilidad de las empresas para reaccionar ante él se reducen considerablemente. Como en una violenta reacción en cadena, las empresas afectadas no pueden tomar la decisión de si adoptan o no la nueva tecnología o innovación, puesto que ésta, a gran velocidad, ha pasado a ser un imperativo del mercado, algo que todo aquel que aspire a competir en el mismo debe poseer. La decisión de unirse o no a una *nueva ola tecnológica* no es algo que esté dentro de los grados de libertad ofrecidos a los competidores que siguen al pionero. Alguien, en otro lugar, ya tomó la decisión por ellos cuando decidió incorporar dicha tecnología. El primer banco que ofrece la posibilidad a sus clientes de relacionarse con ellos vía Internet puede, seguramente, obtener un factor diferencial, algo que le permita captar un cierto número de clientes que encuentran en esa propuesta algo especialmente atractivo. Sin embargo, al cabo de muy poco tiempo, ese factor diferencial se ve convertido en un *must*, algo que todo competidor debe ofrecer para formar parte del conjunto de consideración en

la mente del cliente. De factor diferencial a *basic* en un espacio de tiempo muy breve. Para conseguir consolidar la innovación como ventaja competitiva en un escenario que se mueve a esa velocidad, la empresa que decide adoptar la innovación debe hacerlo con la mentalidad de incorporar rápidamente economías de aprendizaje, que le permitan ir por delante del resto de competidores que llevan a cabo el mismo proceso de adopción, pero después de ella.

Es la dinámica de la coloquialmente conocida como Ley de Pringles, en referencia al eslogan de las conocidas patatas fritas: «cuando haces pop, ya no hay stop».

ECONOMÍAS DE APRENDIZAJE

La transformación, por tanto, de datos en información y de información en conocimiento debe llevarse a cabo con un grado de eficiencia muy elevado, siguiendo el concepto de la conocida como «*learning organization*», empresa capaz de aprender, de incorporar conocimiento, a mayor velocidad que sus competidores. Volviendo al ejemplo de Amazon: la ventaja no proviene de ser el primero en incorporar Internet a un proceso de venta de libros, sino de ser el mejor a la hora de aprender del mismo. Para optimizar la logística y reducir los costes derivados de la necesidad de hacer dos envíos al mismo cliente, Amazon ha desarrollado complejísimo algoritmos de optimización, algo que sólo estaba al alcance de quien podía generar esos datos para trabajar con ellos. Cuando sus competidores llegan allí, Amazon ya se encuentra muchos pasos más allá. De hecho, el enfoque de la empresa nunca fue la venta de libros, producto que simplemente escogió por ser de compra habitual y rico en información. La perspectiva fue tratar de incorporar toda la información posible de sus clientes, de manera que fuese el mejor a la hora de ofrecerles cualquier producto. Así, las economías de velocidad reescriben, en cierto sentido, el concepto de ventaja competitiva: lo importante es llegar primero, y aplicar las economías de escala y aprendizaje que prevés obtener más adelante. Eso te permite ser quien captura la atención del cliente, quien muestra el producto, lo define, y enseña a los consumidores su utilización. En un patente ejemplo, se dice que Microsoft, en su empeño por sacar productos

renovados que ofrecer a su base de clientes, acaba invirtiendo más recursos en ayudar a sus usuarios con problemas que en el propio desarrollo del producto en sí. Ser el primero faculta a la empresa para establecer una red de usuarios de su producto, y dicha red, sobre todo en determinado tipo de productos, puede tener un valor fundamental.

ECONOMÍAS O EXTERNALIDADES DE RED

Entramos así en un capítulo especialmente importante, el de las llamadas *economías o externalidades de red*. Aunque ya conocidas antes del desarrollo de la nueva economía, es indudable que ésta nos ha ofrecido por el momento los mejores ejemplos de cómo utilizarlas para consolidar una posición. Los productos de Microsoft, por ejemplo, en los años ochenta, no eran especialmente mejores que los de Apple Computer, e incluso un número elevado de analistas imparciales dirían que la situación era esencialmente la contraria. Sin embargo, la vocación de Microsoft por obtener una distribución masiva de su producto en cualquier fabricante de ordenadores que quisiese incorporarlo, llevada incluso al extremo de relajar los controles sobre la piratería y distribución ilegal del mismo, hizo que en breve plazo, la base instalada de su sistema operativo fuese más amplia que la de Apple, de manera que a cualquier desarrollador de aplicaciones pasaba a interesarle mucho más desde el punto de vista comercial desarrollar sus aplicaciones para el nuevo entorno, incluso aunque éste estuviese menos perfeccionado que el anterior. Apple, mientras tanto, permaneció sólidamente anclada en su posición. Los únicos ordenadores que incorporaban su sistema operativo eran los suyos, y, poco a poco, se fue convirtiendo en un producto de nicho, para aquellos profesionales que valoraban especialmente alguno de sus atributos. El ejemplo se repite de manera idéntica a finales de los noventa con el mercado de las agendas electrónicas o PDAs (*Personal Digital Assistants*): un líder innovador como Palm, pero demasiado celoso a la hora de licenciar su tecnología a otros fabricantes, es desbancado de su posición preponderante en el mercado por otra tecnología no tan eficiente, pero utilizada por un sinnúmero de fabricantes que compiten entre sí por tener el mejor dispositivo. Hoy en día, la mayoría de los analistas imparciales coincidirían en que una PDA equipada con PalmOS todavía es más rápida, se conecta con menor dificultad, aprovecha mejor la batería y resulta más fácil de utilizar que una con WindowsCE, pero, sin

embargo y a pesar de todo ello, esta última acaba de arrebatarse a la primera su liderazgo de mercado. Ha conseguido el dudoso mérito de convertirse en el Macintosh del siglo XXI.

Los productos de Microsoft, por ejemplo, en los años ochenta, no eran especialmente mejores que los de Apple Computer, e incluso un número elevado de analistas imparciales dirían que la situación era esencialmente la contraria.

Otro interesantísimo ejemplo viene dado por la empresa creada por Shawn Fanning, Napster. Nacida de la idea de un adolescente de 17 años en su apartamento universitario para poder compartir música con sus amigos, Napster se convirtió en el fenómeno de difusión más rápido de la Historia: en menos de cuatro meses, 80 millones de personas en todo el mundo se habían descargado el programa, y compartían música en la Red al margen de la estructura tradicional de la industria, haciendo de Shawn Fanning un adolescente millonario. Pero ¿qué mecanismo utilizó Shawn Fanning para hacerse rico? No vendía la licencia de su programa, éste era completamente gratuito. Tampoco utilizó el marketing o la publicidad, ni comerció con los datos de sus suscriptores... ¿de dónde, entonces, proviene la generación de riqueza? Simplemente, de ofrecer al mercado de capitales una red integrada por más de 80 millones de personas conectadas entre sí. La simple potencialidad de una red como ésta, que aplicando la Ley de Metcalfe del crecimiento exponencial del valor de las redes según su número de miembros, nos permite obtener un valor desmesuradamente alto, fue suficiente para convencer a inversores individuales y fondos de capital-riesgo para capitalizar la incipiente empresa. El éxito fue tal, que permitió a Shawn Fanning blindarse contra las sucesivas demandas interpuestas por la industria, y capitalizar su siguiente empresa, Plaxo, una red a la que millones de personas comunican sus datos de contacto, para que estos sean distribuidos entre su red de conocidos cada vez que cambiamos alguno de ellos, teléfono, correo electrónico, dirección, etc. La aparición de la empresa tiene un propósito claro: el verdadero problema de Napster, aparte de su aparente ilegalidad, era la calidad de los datos, dado que prácticamente todos los usuarios, ante la presunción de estar llevando a cabo una actividad *irregular*, habían optado por utilizar una

dirección de correo electrónico gratuita y con un nombre supuesto. La red existía, sí, pero el valor, la calidad y la solidez de la misma era cuestionable. Suficiente para que cualquier discográfica, en vez de perseguirla, hubiese podido pagar millones por información sobre los gustos de los millones de personas registradas, pero de baja calidad. En el caso de Plaxo, la garantía de legalidad y de protección de los datos es tal, que los elementos de la red no dudan en comunicar una información riquísima sobre sus datos de contacto de todo tipo, a cambio de una propuesta de valor clara: evitar la desactualización de su agenda de contactos en un mundo en cambio permanente. Sólo en los Estados Unidos, con una población de 293 millones de personas, 37 millones de personas y 2,4 millones de negocios cambian su dirección cada año². Un tercio de los números de teléfono móvil dejan de ser válidos, así como el 24% de las direcciones de correo electrónico. En un mundo como éste, la frase de Heráclito de Éfeso, «nunca puedes bañarte dos veces en el mismo río», cobra todo su sentido. El cambio pasa a ser la única constante.

RED-CENTRICIDAD

Otro cambio interesante se refiere al lugar donde se almacena la información. Durante siglos de economía clásica, las personas y las organizaciones han almacenado su información crítica cerca de sí mismos: en sus despachos, en sus casas, en registros físicos, magnéticos, ópticos, etc., pero con la característica común de que permanecían prácticamente al alcance de su mano. Con la evolución de la tecnología, empezamos a ver que se apunta una tendencia completamente diferente: la de almacenar la información en lugares óptimos para ello, sin dependencia alguna de su localización física. Así, algunas empresas almacenan su información en proveedores especializados, capaces de garantizar la seguridad, la redundancia o los niveles de servicio de una manera más adecuada dado que se dedican expresamente a ese tipo de tareas. La externalización de ese tipo de servicios, ligada a la extensión de los modelos ASP (*Application Service Provider*) viene derivada del incremento del ancho de banda y de las conexiones permanentes, que hacen posible un acceso ventajoso a la información en cualquier momento, desde cualquier lugar. Modelos como el de Microsoft con su portal de servicios empresariales bCentral, o Salesforce con su modelo *No Software* corroboran la vigencia de este tipo de modelos.

En el mundo de los usuarios individuales, el reflejo empieza a verse con el desarrollo de tendencias como el almacén remoto de correos electrónicos en cuentas de alta capacidad. El pionero, Gmail, un servicio de Google, permite que los usuarios disfruten de todo un gigabit de capacidad de almacenamiento, lo cual obviamente excede los límites del correo habitual y parece pensado para que el usuario lo utilice como un almacén de información residente en el mayor *grid computer* del mundo. El mundo de los blogs, *web logs* o bitácoras personales, en los que una persona produce contenidos que en la mayoría de los casos alberga en un proveedor externo (Blogger, Movable Type, etc.) también es un reflejo de esta transición del ordenador personal a la Red.

En el mundo de los usuarios individuales, el reflejo empieza a verse con el desarrollo de tendencias como el almacén remoto de correos electrónicos en cuentas de alta capacidad.

ALWAYS-ON

Representa, sin duda, otra de las tendencias más en boga en la actualidad. Cada vez más, los usuarios disponen de más posibilidades para mantenerse conectados desde cualquier lugar, en cualquier momento. La posibilidad de introducir capacidad de proceso y dispositivos de entrada y salida en terminales cada vez más pequeños y fácilmente manejables hace de esta tendencia una carrera imparable, en la que los factores limitantes parecen ser, por momentos, cuestiones de pura física como el tamaño de la pantalla o la duración de las baterías. Una feroz competencia entre teléfonos móviles, ordenadores portátiles de diversos tipos, agendas electrónicas y dispositivos afines, con conexiones cada vez más rápidas y permanentes parece llevar a los usuarios a un consumo cada vez mayor de la Red, a un futuro no muy lejano de conexión permanente y acceso ilimitado a la información. En el mundo de las telecomunicaciones, la irrupción de nuevas tecnologías como el UMTS, en ya franca competencia (aunque no se habían inicialmente diseñado para ello) con estándares como el 802.11x de la llamada Wireless Fidelity o Wi-Fi permiten que un usuario con un solo dispositivo pueda tener, en un momento dado, no una, sino varias alternativas o maneras de acceder a su información.

CONCLUSIONES

Durante mucho tiempo, la tecnología ha servido para que las empresas y particulares intentasen hacer lo mismo que hacían, pero más rápido, más grande, o mejor. Sin embargo, aquellas empresas que han conseguido el verdadero dominio tecnológico no han recorrido simplemente ese camino: han explotado también, y de manera especialmente brillante, el hacer que la tecnología les sirva para hacer cosas diferentes, nuevas, productos y servicios que les permitan responder a las tendencias previamente comentadas. Se trata, sin duda, de un cambio de papel: de la mera búsqueda de una eficiencia mayor vía automatización, sistematización o reducción de errores, a la pura búsqueda de la innovación. La búsqueda de ese liderazgo tecnológico se ha dado, en muchos casos, gracias a la vocación tecnológica de los emprendedores o líderes visibles de esas empresas. No es posible obviar el papel de un tecnólogo como Jeff Bezos en el liderazgo tecnológico de Amazon, o el de un Pierre Omidyar, Michael Dell o Gordon Moore en los éxitos de eBay, Dell o Intel. La intensa preparación tecnológica de equipos como los formados por Jerry Yang y David Filo o Sergey Brin y Larry Page da origen a la supremacía tecnológica y a los innovadores modelos de negocio de Yahoo! o Google, de la misma manera que las habilidades de programación de Shawn Fanning dan origen a una empresa innovadora como Napster. Hasta el momento, la mayor parte de las historias notables de éxito basado en la tecnología que suelen citarse pertenecen a la categoría en la que una persona o un equipo han utilizado su preparación tecnológica para desarrollar un proyecto empresarial. Cada vez más, por tanto, aparece la necesidad de profesionalizar esa función, de desarrollarla a nivel empresarial, de crear ese nuevo perfil de Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información que, además de la pura operativa mecánica, desempeñe un papel de *observador tecnológico*, de prospectiva, de innovación asociada a desarrollos incipientes que permita a la empresa moverse un paso por delante de su competencia o de nuevos entrantes que puedan surgir. Para esa figura, pensar que la tecnología es una *commodity* incapaz de generar ventajas competitivas es un anatema, una negación de la mayor, un absurdo conceptual.

Para esa figura, pensar que la tecnología es una *commodity* incapaz de generar ventajas competitivas es un anatema, una negación de la mayor, un absurdo conceptual.

Podemos, por supuesto, pensar que la tecnología se ha convertido en una *commodity*, comprar la idea del último de los profetas, y tratarla como tal. Pero si recorremos los cambios sistematizados en las páginas anteriores y los aplicamos a nuestra empresa, a nuestro sector de actividad o a nuestros clientes, seguramente se nos ocurrirán posibilidades de aporte de valor que nuestra empresa podría utilizar para obtener ventajas competitivas. No duran 100 años, de acuerdo. Será difícil que volvamos a ver ventajas que duren 100 años, pero permiten que nos posicionemos en lugares donde la aplicación de economías de aprendizaje, escala y extensión nos permitirán mantenernos de una manera más sólida. O podemos ignorarlas, dejar que otros innoven activamente, y dedicarnos simplemente a seguir las tendencias con retraso. Seguramente, la Historia nos reservará papeles diferentes según decidamos seguir uno u otro camino. Pero no se preocupe. No todos podemos ser Jeff Bezos, Pierre Omidyar, Michael Dell, Larry Page, Sergey Brin, Bill Gates o Gordon Moore, ni nuestras empresas pueden ser Amazon, eBay, Dell, Google, Microsoft o Intel. No todos vamos a recibir en un momento de nuestra vida un MBA *Honoris Causa*, otros han nacido para propósitos más discretos. Esta sociedad, mucho más que ninguna antes, otorga a cada uno en función del papel que cada uno está dispuesto a jugar. Después de todo, en ello radica, en gran medida, la belleza del capitalismo³. ■ ■

FICHA BIOGRÁFICA

ENRIQUE DANS es Doctor (Ph.D.) en Management, especialidad en Sistemas de Información, por la Anderson School of Management de la Universidad de California (UCLA), MBA por el Instituto de Empresa, Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Santiago de Compostela, y ha realizado estudios postdoctorales en Harvard Business School.
enrique.dans@ie.edu; www.ie.edu/enrique_dans

BIBLIOGRAFÍA

¹ Negroponte, N. (1996). *Being Digital*. Vintage Books USA.

² Fuente: US Postal Service.

³ Dans, E. (2003/04). «IT does matter». En: *European Business Forum*, n° 16.