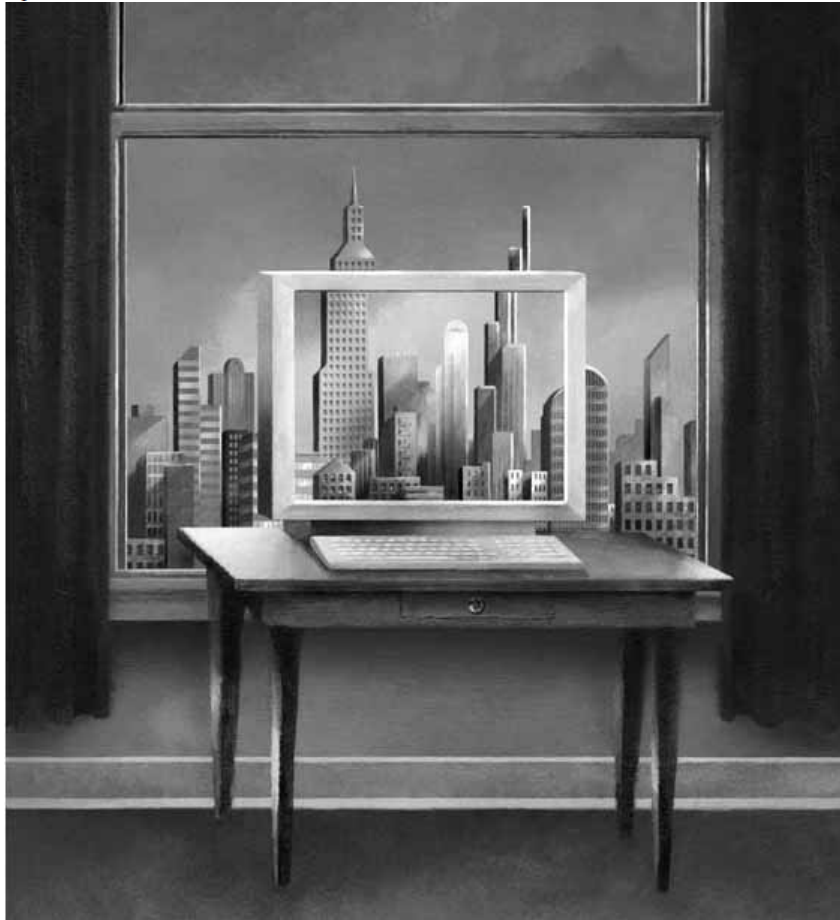


Julio de 2009.
RESUMEN EJECUTIVO

Strategy and the Internet

by Michael E. Porter



Harvard Business Review

CURSO DE GESTIÓN EMPRESARIAL, MGPG

Profesora: Teodoro Wigodski S.

Profesor Auxiliar: Jorge Lara

Alumnos: José Tomas Videla.
Pablo Ormazábal Navarro
Esteban González Rojas

ABSTRACT:

¿Deja Internet obsoletas las reglas establecidas de estrategias?

Por el contrario, las hace más vitales que nunca.

¿Por qué?

Internet debilita la rentabilidad de las industrias, ya que los rivales compiten sólo en el precio. Y ya no provee ventajas de propiedad, desde que virtualmente todas las compañías usan la web.

Internet no es más que una herramienta – si bien una muy poderosa – que puede apoyar o dañar el posicionamiento estratégico de su compañía.

¿La llave para usarla más efectivamente? (¿CÓMO?)

Integrando las iniciativas de Internet en la estrategia general y en las operaciones de la compañía de manera que:

- 1) complementar en vez de privar o desproveer, los enfoques de competencia establecidos y
- 2) crea ventajas sistémicas que los competidores no pueden copiar

INTRODUCCIÓN:

Integrando iniciativas de Internet mejora de la habilidad de la compañía de desarrollar productos únicos, contenido de propiedad, procesos distintivos, y un servicio personal robusto – todas las cosas que crea valor real y que siempre han definido las ventajas competitivas.

Internet se ha presentado como una tecnología muy importante, la cual ha recibido mucha atención de emprendedores, ejecutivos, inversionistas y analistas. Una idea en común que se presenta es que Internet lo ha cambiado todo, condenando las viejas reglas de las empresas y de la competencia a la obsolescencia. A su vez esta idea se ha tornado peligrosa ya que ha guiado a muchas empresas, especialmente las famosas “punto com”, a realizar malas decisiones que han erosionado el atractivo de la industria y ha ido en contra de sus propias ventajas competitivas. Muchas han buscado la Internet para enfocarse principalmente en competir a través de precios, dejando de lado el diferenciarse a través de la calidad, características únicas y servicios exclusivos de sus productos. Otros han desaprovechado importantes ventajas al aventurarse en asociaciones y relaciones poco afortunadas. Estas malas prácticas han sido alentadas por señales poco claras del mercado. Sin embargo las consecuencias se han vuelto evidentes.

El tiempo ha aclarado el panorama sobre la Internet. Debemos alejarnos de retóricas como “industria de la Internet”, “estrategias de e-business”, una “nueva economía”, y debemos apreciar a la Internet tal como es: una poderosa herramienta tecnológica, la cual puede ser usada para bien o para mal, en casi cualquier industria y ser parte de casi cualquier estrategia.

Hay preguntas fundamentales que debemos responder:

- ¿Quién obtendrá los beneficios de la Internet?
- ¿Terminarán en el cliente, o las empresas podrán obtener parte del beneficio?
- ¿Cuál será el impacto de la Internet en la estructura de la empresa?
- ¿Expandirá o contraerá la posibilidad de beneficios?
- ¿Serán estos cambios en la estrategia?
- ¿Permitirá aumentar o disminuir la habilidad de las compañías de obtener ventajas sostenibles sobre sus competidores?

Al tratar de responder estas preguntas, mucho de lo que hemos podido encontrar no ha sido establecido aún. Mirando las cosas más claras podemos afirmar que la Internet no siempre ha sido una bendición.

LA IDEA FUNDAMENTAL:

La pregunta clave que se debe realizar no es sobre realizar desarrollo en esta nueva tecnología, sino sobre como hacerlo, ya que Internet por si sola raramente será una ventaja competitiva. Las compañías exitosas serán aquellas que utilizarán a la Internet como complemento a las formas tradicionales de competir. Esto parece ser una buena noticia para las compañías tradicionales ya establecidas, pero también lo es para las "punto com" si entienden las diferencias entre la Internet y los medios tradicionales y puedan diseñar estrategias distintivas. Lejos de hacer a la estrategia menos importante, la Internet hace a la estrategia más importante que nunca.

Se ha visto que las compañías que han desarrollado la tecnología de Internet, se han visto confundidas por las señales desordenadas de mercado, muchas veces creadas por ellas mismas. Se puede observar en los ingreso por ventas ciertas cifras que no reflejan la realidad:

Primero, muchas compañías han subsidiado la compra de sus productos a través de Internet para ganar una posición en este mercado y atraer una base de consumidores (incluso los gobiernos ha subsidiado estas compras liberándolas de impuestos), de esta manera no se están revelando los verdaderos costos, por lo que el bajar los precios en forma artificial aumenta la demanda en forma artificial.

Segundo, muchos consumidores se han volcado a la utilización de la Internet meramente por curiosidad, lo cual es de esperar que vuelvan a los medios tradicionales si no encuentran verdaderos beneficios una vez que los subsidios se hayan terminado.

Finalmente muchos de los beneficios del comercio electrónico han sido recibidos en forma de acciones de socios corporativos en lugar de dinero, lo cual puede verse desvirtuado ante las fluctuaciones del precio de estas mismas.

Si lo ingresos son confusos, los costos los son aún más. Muchas empresas han tenido costos subsidiados por parte de sus proveedores, ya que al vender sus productos a través de este medio es considerado una forma de publicidad, al ser ubicados fácilmente a través de buscadores como "Yahoo!". Aún más, muchos proveedores han aceptado recibir acciones u opciones de compañías relacionadas a Internet como forma de pago. Ambas prácticas de los proveedores han enmascarado los verdaderos costos.

Las señales provenientes del mercado accionario han sido aún más engañosas, ya que el entusiasmo colectivo generado por las empresas relacionadas a Internet se ha traducido en valuaciones de acciones que están lejos del análisis fundamental del negocio, no proveyendo información verdadera sobre la creación de valor económico de estas empresas. Los administradores de las empresas ligadas a Internet, han cambiado las métricas tradicionales de medición de valor por otras nuevas, las cuales disfrazan el verdadero resultado. Peor aún es que estas nuevas métricas hayan sido tomadas en forma seria por el mercado accionario.

La razón clara sobre la proliferación de las empresas ligadas a Internet se debe a su capacidad de levantar capital sin demostrar su verdadera viabilidad. En lugar de mostrar señales de un sano ambiente de negocio, la existencia del gran número de empresas “punto-com” se ha sustentado sólo por las bajas barreras de entrada existentes, lo cual es una señal peligrosa. En medio de este frenesí, la creación de valor en el largo plazo es el verdadero árbitro en el éxito de los negocios. El valor económico se traduce en la diferencia entre los ingresos y los costos y está determinado sólo por utilidades sostenibles en el tiempo (no por el precio de las acciones ni por reducciones artificiales en los costos).

Pensando en el verdadero valor, es necesario distinguir entre los usos de la Internet (como los mercados virtuales) y la Tecnología de Internet (como herramientas de comunicación). El éxito de los proveedores de Internet ha dado pie a que muchos piensen en que aquí radica el verdadero valor, sin embargo es en el uso de la Internet en donde realmente se encuentra. Entonces ¿Cómo se puede utilizar Internet para encontrar verdadero valor económico? Debemos recurrir a los dos factores fundamentales que determinan el beneficio, los cuales trascienden a cualquier tecnología y tipo de negocio:

- Estructura de la Industria: que muestra el beneficio promedio de la industria.
- Ventajas Competitivas Sustentables: Que permite a una empresa desempeñarse mejor que el promedio de la industria.

La Internet ha creado nuevas industrias (remates electrónicos, mercados digitales), sin embargo su impacto más grande ha sido en la reconfiguración de las industrias ya existentes, disminuyendo los costos de comunicación, de compartir información o de cerrar transacciones.

Cualquiera sea la industria de la que hablemos, son 5 las fuerzas que determinan su atractivo: La competencia existente, las barreras de entradas, los productos sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los consumidores. Debido a la diversidad de industrias, no es adecuado realizar una generalización sobre el impacto que ha tenido la Internet en cada una de ellas. Sin embargo es posible bosquejar ciertas tendencias que han sido examinadas. Algunas tendencias han sido positivas, como el ser un nuevo canal para llegar a los consumidores. También ha provocado la eficiencia industrial. Sin embargo la mayoría han sido negativas para la industria, como el fomentar el poder del consumidor al presentarles mayores alternativas para elegir entre sustitutos, ha reducido las barreras de entradas, ha aumentado el número de competidores tanto locales como internacionales, y ha incrementado la competencia destructiva a través de los precios. Al desarrollar la Internet se puede expandir el mercado, lo que va en contra de la utilidad promedio. La paradoja de la Internet es que la mayoría de sus beneficios son difíciles de traducir en forma de utilidades.

¿Por qué entonces hay tanto optimismo en su adopción? Una razón puede ser en que la mayoría se concentra en lo que la Internet puede hacer, y no en cómo afecta a la industria. Pero también el optimismo puede hacer creer que la Internet puede desatar fuerzas que mejorarán la rentabilidad de la industria, como por ejemplo la creencia de que la Internet podría aumentar los costos de cambio y fortalecer las relaciones de negocio, con lo cual los primeros adoptantes obtendrían una ventaja competitiva. Sin embargo en la Internet los costos de cambio se han reducido, comparándolos con las formas tradicionales de hacer negocios. Además la falta de tangibilidad en el servicio prestado no ha permitido una fuerte relación de fidelidad con sus consumidores. Otra razón de este entusiasmo, es en relación al ganar-ganar resultante de las asociaciones entre empresas cuyos productos con complementarios. Esto revela un mal entendimiento del rol de los complementos en la competencia. Los complementos son frecuentemente importantes en el crecimiento de las industrias, sin embargo no tienen relación directa con la rentabilidad de las mismas. Mientras los substitutos reducen la rentabilidad de un producto, los complementos pueden tanto aumentarla como reducirla. Si un complemento incrementa el costo de cambio, su efecto puede ser positivo, pero si un complemento estandariza el uso de un producto el resultado es negativo, ya que incrementará la competencia. Otra forma de asociación se encuentra en el outsourcing, lo cual puede reducir los costos en el corto plazo y mejorar la flexibilidad, sin embargo, si vemos como afecta a la industria, nuestros mismos proveedores pueden serlos para nuestra competencia, con lo cual los productos se vuelven cada vez más homogéneos, reforzando la competencia a través de los precios. Además las empresas pierden cierto control en sus procesos, fortaleciendo en el largo plazo el poder de los proveedores.

Con toda esta presión a la baja de la rentabilidad promedio de la industria influenciada por la Internet, las empresas en forma individual, deben preocuparse de obtener un mayor beneficio que el promedio. La única forma de lograrlo es obteniendo una ventaja competitiva sustentable, ya sea a través de mantener los costos bajos, ofreciendo un precio más alto, o realizando las dos cosas. Una forma de lograrlos es mantener una ventaja operacional (mejor tecnología, gente más capacitada, estructura de administración más eficiente). La otra forma es a través de un posicionamiento estratégico (hacer las cosas diferentes a la competencia, ofreciendo un valor único a los consumidores). La Internet puede afectar ambas formas en diferentes formas, siendo más difícil para las empresas el obtener una ventaja operacional, pero ofrece nuevas oportunidades para tener un posicionamiento estratégico distintivo.

Internet es una de las mejores herramientas para mejorar la efectividad operativa, sin embargo ha permitido reducir los costos de estas mejoras, permitiendo a mayores empresas el recurrir a estos beneficios. El solo hecho de mejorar los estándares operacionales no es una ventaja por si sola, es necesario además ser mejores que el resto, lo cual se ha vuelto mucho más difícil. Una vez que alguien logra una mejora, es rápidamente copiado por los competidores, por lo que este tipo de ventajas tienden a converger. Los consumidores tienden a discriminar por precios, lo que debilita a la industria. De esta forma el foco se debe centrar en el posicionamiento estratégico, es decir, el competir de una manera diferente. Irónicamente, hoy en día el definir competencia con respecto a la Internet, se centra en la eficacia operativa. Buscan adelantarse al resto por este medio. Sin embargo si un foco estratégico, esto no lleva a buen puerto ya que las ventajas nos son sustentables. El tener una estrategia es una cuestión de disciplina, con un claro foco en la rentabilidad más que en el simple crecimiento, y el estar dispuesto en elegir lo que no se debe hacer. La empresa debe

mantener el curso en todo momento. La estrategia va más allá de conseguir una mejor práctica. Está involucrada en conseguir una cadena de valor personalizada, que le permita a una empresa el ofrecer un valor único a los consumidores. De esta forma, un competidor que desee imitar una estrategia en particular, deberá replicar todo el sistema en lugar de un proceso en específico, lo cual es mucho más difícil de hacer.

Muchas de las empresas pioneras en el ambiente de Internet, compitieron de una manera que violaba casi todas las percepciones de una buena estrategia. En lugar de centrarse en las utilidades, lo hicieron en los ingresos y en maximizar la participación de mercado a toda costa. En lugar de representar un valor real al consumidor para poseer un precio atractivo, se concentraron en conseguir tipos indirectos de ingresos (publicidad y comisiones por cada “click” en los banners). En lugar de elegir, han decidido ofrecer todo tipo de servicios o tipo de productos. En lugar de personalizar su cadena de valor en forma única, han imitado a la competencia. En lugar de fortalecer sus activos y estrategias de marketing, se han envuelto en asociaciones y relaciones de outsourcing lo que ha debilitado el distinguirse. No tiene ni debe porqué ser así. La Internet es mucho más flexible que la generación previa de IT, en cuanto a ayudar a las empresas a personalizar sus cadenas de valor. En efecto, el desarrollo de antiguas IT fue en desmedro de la estrategia, ya que debido a su rigidez muchas compañías debieron modificar sus procesos para adoptarlos a estos nuevos sistemas informáticos. Esto llevaba a la estandarización de las actividades y a una convergencia entre las empresas. La Internet representa una herramienta mucho más poderosa para el desarrollo de la estrategia, ya que es mucho más fácil de personalizar para cada empresa. Por lo tanto las compañías deben de dejar de instalar aplicaciones estándares, y hacer lo posible por desarrollar herramientas personalizadas para su estrategia en particular de manera de que esta sea sustentable en el tiempo.

Para capitalizar el potencial estratégico de la Internet, tanto ejecutivos como emprendedores deben cambiar sus puntos de vista. Se ha asumido un rol canibalístico de la Internet, que cambiará la forma convencional de hacer negocios y acabará con las ventajas tradicionales. Es cierto que habrá cierto cambio en algunas actividades de la cadena de valor, sin embargo esta forma de pensar es una exageración. En los canales de distribución, lejos de canibalizar a los tradicionales, ha servido para expandir las posibilidades de estos. Frecuentemente las aplicaciones de Internet van en relación a actividades necesarias, pero no decisivas en la competencia. Los activos críticos dentro de las compañías permanecen intactos. En muchos casos, la Internet complementa actividades tradicionales en lugar de canibalizarlas, lo que conlleva a sinergias que aumentan el valor agregado que las empresas pueden ofrecer, por lo que las actividades virtuales no reemplazan a las actividades físicas, sino que a menudo aumentan su importancia.

El introducir aplicaciones de Internet en una actividad, frecuentemente deposita mayor demanda en actividades físicas en algún lugar de la cadena de valor (órdenes directas necesitan mayor bodegaje y transporte). El usar Internet en alguna actividad puede tener consecuencias que requieran de nuevas o de mejoras en las actividades físicas. Estos efectos sistémicos nos sugieren que la Internet no son tecnologías ermitañas, sino que deben de ser integradas a la cadena de valor de cualquier compañía. Muchas de las tecnologías de Internet poseen ciertas fallas y debilidades en relación a las actividades tradicionales. Pueden realizar numerosas cosas útiles, y en el futuro lo harán más aún, sin embargo no son capaces de realizarlo todo. Dentro de sus limitaciones podemos mencionar:

- Los clientes no pueden examinar, tocar ni testear los productos. Tampoco es posible el recibir ayudas ni instrucciones de uso.
- La carencia del conocimiento y la espontaneidad que puede transmitir un personal con habilidades.
- La habilidad de aprender sobre los clientes y proveedores está limitada debido a que no hay contacto visual.
- La falta de contacto humano no permite persuadir a los consumidores, ni mejorar las condiciones para cerrar una transacción.
- Existen retrasos en los sitios de navegación y búsqueda, provocados por los envíos de los productos.
- Costos extra logísticos son requeridos para realizar envíos de cargas pequeñas.
- Las empresas no pueden aprovechar ventajas de bajo costo no transaccionales realizadas por la fuerza de venta, los canales de distribución y los departamentos de compra.
- La ausencia de infraestructuras físicas reduce un medio de reforzar la imagen.
- Atraer nuevos clientes es difícil dada la magnitud de información disponible y de posibilidades de compra.

Las actividades tradicionales pueden compensar estas debilidades, así como las actividades realizadas en Internet pueden compensar las debilidades de las actividades tradicionales. Frecuentemente ambas se benefician mutuamente. Una vez que los ejecutivos vean el rol complementario en lugar del canibalístico de la Internet, enfocarán en una distinta dirección sus esfuerzos por desarrollar aplicaciones online.

CONCLUSIÓN:

Muchas compañías, creyendo en una nueva economía con nuevas reglas, han creado unidades independientes para sus operaciones en Internet. Sin embargo esta separación puede ir en contra de las propias empresas para ganar ventajas competitivas. De esta manera no son capaces de capitalizar sus activos tradicionales, refuerzan la competencia del “yo también lo hago”, y aceleran la convergencia competitiva. En lugar de ser apartadas como unidades diferentes, las tecnologías de Internet deben de ser integradas en la compañía como un todo, de manera que puedan ser usadas en forma estratégica para mejorar los servicios, incrementar la eficiencia y apalancar las fortalezas existentes.

La Internet no es una traba a las industrias existentes o a las compañías establecidas. Raramente hace nulas las fuentes más importantes de ventajas competitivas en una industria, en muchos casos las hace a esas fuentes mucho más importantes. Como todas las empresas adoptarán las tecnologías de Internet, la Internet por sí sola será neutralizada como una fuente de ventaja competitiva. Aunque las empresas no puedan sobrevivir sin estas tecnologías, éstas no obtendrían ninguna ventaja al utilizarlas. Ventajas competitivas más robustas emergerán en lugar de las fuerzas tradicionales como productos únicos, contenidos propios, actividades físicas distintivas, conocimiento superior del producto y un servicio personal más poderoso. Las tecnologías de Internet podrán fortalecer estas ventajas, al entrelazar las actividades de las compañías en un sistema distintivo, pero es improbable que las suplante.

Estrategias que integren a la Internet con las ventajas competitivas tradicionales y formas de competencia podrán ser las ganadoras en la mayoría de las industrias. Por el lado de la demanda, la mayoría de los consumidores valorarán la combinación de servicios online, servicios personales y locaciones físicas sobre la distribución vía web por sí sola. Ellos querrán una elección entre canales, opciones de envío, y formas de negociar con las compañías. Por el lado de la oferta, la producción y el aprovisionamiento serán más efectivos si es utilizada una combinación entre la Internet y los métodos tradicionales, enfocados a una estrategia distintiva. Por ejemplo, la compra de suministros será realizada en forma directa, facilitadas por herramientas de Internet, pero personal experto en compras, proveedores de las fuerzas de ventas, y locaciones de bodegaje también otorgarán útiles servicios que agregarán valor a la compañía.

Será más fácil para las compañías ya establecidas el adoptar e integrar métodos de Internet, de lo que será para las “punto com” el adoptar los tradicionales. Sin embargo es más probable que las compañías establecidas sean exitosas en la medida que el desarrollo de tecnologías de Internet reconfigure las actividades tradicionales, o cuando encuentren nuevas formas de combinar las actividades tradicionales con las actividades de Internet. Las “punto com” deberán buscar sus propias estrategias distintivas, en lugar de copiarse las unas a las otras o el posicionamiento de las compañías establecidas. Deberán alejarse de competir sólo a través de los precios y deberán centrar su atención en la selección de productos, el diseño de productos, servicio, imagen y en otras áreas en las cuales puedan diferenciarse. Algunas incluso podrán combinar sus actividades con métodos tradicionales. Otras se concentrarán en segmentos del mercado en el cual la Internet satisface de mejor forma a ciertos consumidores, u otras en las cuales un producto o servicio en particular puede ser despachado sin la necesidad de locaciones físicas.

Mirándolo desde este punto de vista, la “nueva economía” parece ser más bien una vieja economía que ha accedido a una nueva tecnología. La vieja economía de las compañías tradicionales y la nueva economía de las “punto com” se están fusionando, y tarde o temprano será muy difícil el poder distinguirlas. Retirar tales frases resultará saludable, ya que reducirá la confusión y la manera de pensar que ha sido tan destructivo para la creación de valor económico durante los años de adolescencia de la Internet.

En nuestra aventura para ver cómo la Internet es diferente hemos fallado en observar en cómo la Internet es lo mismo. Mientras nuevas formas de conducir los negocios lleguen a estar disponibles, los fundamentos de la competencia permanecerán invariables. La próxima etapa en la evolución de la Internet considerará un cambio en la forma de pensar desde “negocio electrónico” a sólo “negocio”, desde “estrategia electrónica” a sólo “estrategia”. Sólo integrando la Internet dentro de la estrategia en su conjunto, esta poderosa nueva tecnología llegará a ser una igualmente poderosa fuerza para la ventaja competitiva.