

1 - PROLOGO

Vivimos tiempos de cambios tan acelerados que nuestra capacidad de asimilarlos es rebasada por la velocidad en que suceden. Siendo estudiante de maestría en la Escuela de Postgrado de FACPYA, leí un artículo en la Harvard Business Review, donde un renombrado profesor de Harvard, Michael Porter, actualizaba el estado del arte del tema de estrategia.

Así mismo, en dicha revista aparecían anuncios que daban publicidad a renombradas escuelas de negocios, los cuales resaltaban una frase en común que empata con lo que mencioné al principio y que decía: “Las únicas columnas que se mantendrán firmes en el futuro son las que dan soporte al cambio”. La impresión que me causaron ambas cosas se ha mantenido y me ha hecho un autodidacta de los temas en cuestión.

El ejercer una profesión en el cambiante mundo de los negocios, es un reto, una oportunidad y una necesidad de constante actualización en las herramientas que nos apoyan en determinar rumbos, acciones y estrategias.

El tema de esta tesis: “La estrategia competitiva de Porter en el sector industrial naciente de Internet: Un enfoque de mercadotecnia para la planeación comercial de tecnologías emergentes”, nace de la idea de confrontar los fundamentos de estrategia con las innovaciones que las tecnologías emergentes como Internet han aportado en los sectores industriales, y aún más enfocado, desde la perspectiva que sobre estrategia competitiva ha desarrollado Michael Porter.

Los cambios ponen a prueba paradigmas. Debemos desarrollar la capacidad de mantenernos en el estado del arte de las teorías de negocios, para saber si las propuestas de vanguardia en el mundo empresarial son capaces de generar la rentabilidad prometida, y que no sólo sean un espejismo que lleve a la extinción a las empresas que lo implementen.

2 - RESUMEN

Las empresas deben desarrollar una estrategia competitiva que les permita subsistir en un entorno cambiante. Las estrategias del tipo tradicional han mostrado resultados positivos hoy en día.

En el entorno de Internet las compañías han decidido separar Internet de la estrategia, lo cual las ha llevado a salir del mercado.

Integrar Internet dentro de la estrategia ha logrado resultados positivos.

Cuando las empresas quieren que sólo su proyecto en Internet sea la estrategia, obtendrán resultados negativos.

Es importante desarrollar un modelo teórico y metodológico que integre Internet en las estrategias de negocios en las empresas. La aplicación del modelo debe sustentarse por la aplicación de las bases de planeación estratégica. La empresa que no cuente con estas bases sólidas, encontrará dificultades para obtener resultados positivos.

Una ausencia de estrategia compromete ventajas competitivas existentes por intentar entrar a un segmento de mercado donde no se distinguen las diferencias competitivas.

El obtener una ventaja competitiva no requiere un nuevo enfoque radical en la forma de hacer negocios; se requiere construir sobre los principios ya probados de estrategias efectivas.

En el entorno cambiante de hoy en día, las empresas deben desarrollar una estrategia competitiva que les permita sobrevivir. Aquellas compañías que separan a Internet de la estrategia tradicional, no lograrán obtener resultados favorables. Aquellas compañías que sumen Internet a su estrategia global, obtendrán resultados positivos.

En el plano de las tecnologías emergentes, Internet, como herramienta de tecnología de información, se ha convertido el último eslabón de su cadena evolutiva, y debe ser aprovechado en su potencial comercial a través de un enfoque mercadológico apropiado que revista la estrategia de la compañía.

Finalmente, el enfoque de mercadotecnia, integrado a la estructura del plan comercial de la empresa, con la ejecución del mismo, con políticas en busca de resultados, proporcionará la dirección y el sentido en términos de operaciones prácticas.

3 - INTRODUCCION

Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard, apoyado en su vasta experiencia como asesor en dirección de empresas, ha planteado el desarrollo de estrategias genéricas que determinan la estrategia competitiva apropiada para el sector de negocios al que las empresas se enfocan, y en palabras de él mismo, menciona que toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, explícita o implícita.

Para el estudio particular de este proyecto, Internet se entenderá en los términos de Porter como un mercado naciente, definido así mismo como un sector industrial nuevo o reformado, surgido propiamente por innovaciones generadas por tecnológicas emergentes, necesidades nuevas del consumidor y nuevos cambios económicos.

El proyecto comienza con un planteamiento de lo que es estrategia competitiva así como qué es y qué papel desempeñan hoy en día las tecnologías emergentes. Se establece una pregunta clave que guíe el desarrollo de la información que sustentará la respuesta, para llevar a la práctica los conceptos analizados.

El papel de Internet es abordado desde su nacimiento y evolución hasta el impacto que ha hecho hoy en día en los sectores industriales.

Se establecen los fundamentos de la cadena de valor, y cómo Internet, como tecnología emergente ha desafiado los análisis de valor actual neto además de los enfoques tradicionales.

Un punto clave es el planteamiento de que la tarea central de los gerentes es comprender lo que genera la excelencia operacional en Internet y que deben comprometer los recursos necesarios para activar el impulso comercial necesario; estableciendo aquí un modelo de valor de los negocios electrónicos.

En la estrategia de valor agregado para Internet con un enfoque de marketing, se plantea un análisis de valor para cliente, tarea central del gerente que desee aplicar los conceptos de estrategia competitiva, teniendo como parte crítica el proceso de aprendizaje del comprador.

En la planeación de una estrategia comercial en Internet para la venta de un producto o servicio específico, se adicionan elementos desde la planeación del marketing corporativo hasta la implementación de un modelo para comercializar en Internet.

Las fuerzas que configuran la estrategia de comercialización en Internet, tener éxito en la implementación y el problema de fracasar al integrarse a Internet, son abordadas en el punto de comercialización de tecnologías emergentes – Internet.

El caso de Neoris, subsidiaria de Cemex en tecnología de información, ha sido determinante para alcanzar la excelencia operativa en el consorcio multinacional y ha construido las ventajas competitivas sustentables a largo plazo para que Cemex consolide su liderazgo. Este punto es un caso de éxito comercial en la implementación de las tecnologías emergentes (Internet más telecomunicaciones), sustentadas por la aplicación de la teoría fundamental de estrategia y ventaja competitiva en el desarrollo de actividades y procesos diferenciables a la competencia.

Los anexos describen los fundamentos de Michael Porter para los temas de estrategia competitiva en los sectores industriales nacientes así como para estrategia e Internet. Adicionando un anexo para estadísticas actualizadas de Internet.

Finalmente, los objetivos que plantea el proyecto son:

1. Demostrar que las tecnologías de información, como Internet, son herramientas del proceso estratégico, no la estrategia en sí.
2. Corroborar, de acuerdo a los antecedentes en el desarrollo de estrategias, que la combinación de una estrategia tradicional apoyada con tecnologías de información avanzadas, como Internet, generan un marco óptimo para la generación de ingresos.
3. Cuantificar el desempeño de Internet hoy en día en los negocios.

4. Evaluar el desempeño de compañías tradicionales que se han apoyado en Internet para desarrollar sus ventajas competitivas.
5. Proponer un modelo apoyado en las teorías de Porter que integre la planeación estratégica clásica con los nuevos modelos estratégicos que ha generado Internet.
6. Sustentar la tesis de que hoy en día, con el entorno cambiante, Internet ha generado ventajas competitivas en negocios con estrategias tradicionales.
7. Fomentar Internet como una nueva herramienta de las tecnologías de información que apoye a las empresas en su desarrollo comercial.
8. Demostrar que un correcto enfoque de mercadotecnia en el plan comercial, apoyado en Internet y estructurado en estrategias convencionales, proporciona la dirección apropiada para la obtención de ingresos.