

Elecciones Estratégicas

La formulación de la estrategia en las industrias nacientes debe enfrentarse a la incertidumbre y riesgo de este período de desarrollo del sector industrial. Las reglas del juego competitivo en su mayor parte no están definidas, la estructura inestable del sector tal vez cambie y los competidores son difíciles de ubicar. Sin embargo, todos estos factores tienen otro aspecto, es quizá el período en que son mayores los grados de libertad estratégica, y cuando la ventaja por las buenas elecciones estratégicas es máxima para determinar el papel que juega la empresa en el sector.

Configuración de la estructura del sector industrial. El punto estratégico dominante en las industrias nacientes se centra en la habilidad de la empresa para formar la estructura del sector industrial. Mediante su elección, la empresa puede intentar fijar las reglas del juego en áreas como política del producto, enfoque comercial y estrategia de precios. Con las restricciones impuestas por los aspectos económicos fundamentales en el sector industrial y sus recursos, la empresa debe tratar de definir las reglas en la industria de tal manera que a la larga asuma la posición más fuerte.

Elementos externos en el desarrollo del sector industrial. En un sector industrial que nace, un punto estratégico clave es el equilibrio que la empresa logre de la industria en general y la búsqueda de sus propios y reducidos intereses. Debido a los problemas potenciales de imagen y credibilidad del nuevo sector industrial y a la confusión de los compradores, en la fase en que la empresa emerge, depende en gran parte de la reacción de otros sectores industriales para su propio éxito. El problema dominante para el nuevo sector industrial es inducir la sustitución y atraer a los compradores de primera vez, así mismo, durante esta fase le conviene a la empresa promover la estandarización, vigilar a los fabricantes irresponsables que no cuiden de la calidad, y presentar un frente uniforme a proveedores, clientes, gobierno y comunidad financiera. Las conferencias y asociaciones industriales pueden ser un instrumento útil, lo mismo que el evitar estrategias que degraden a los competidores. Por ejemplo, en el campo de la administración de hospitales, que ha crecido desde la década de 1970, todos los participantes dependen críticamente de la imagen de profesionalismo del sector industrial y de su credibilidad con las

instituciones de crédito. Las empresas en este sector industrial han tenido la práctica de alabar al sector y a sus competidores.

Esta necesidad de cooperación del sector industrial durante el período en que emerge a menudo parece originar un dilema interno para las empresas, que se ven obligadas a buscar su propia posición en el mercado, en detrimento del desarrollo del sector industrial. Una empresa puede resistir la estandarización necesaria del producto, para facilitar las reparaciones y promover la confianza de los clientes, porque desea mantener la singularidad o que su producto se adopte como un estándar.

Existe una tenue línea de criterios que determina si tal enfoque es el óptimo a largo plazo. Algunas empresas en el sector industrial de alarmas contra humo, por ejemplo, han estado a favor de estándares en la industria que dañan a otras empresas. Al mismo tiempo, es continua la confusión del comprador respecto a qué clase de alarma es la mejor. La cuestión es determinar si la industria está lo bastante desarrollada de modo que tal confusión represente un problema de importancia para el futuro desarrollo de la misma.

Quizá sea una generalización válida que el equilibrio entre la imagen del sector industrial y la imagen de la empresa debe cambiar a favor de la empresa cuando la industria principia a lograr una penetración significativa. En ocasiones, las empresas que han asumido la responsabilidad de una gran imagen como voceros del sector industrial, en gran parte para beneficio propio y del sector, reconocen que deben cambiar su orientación. Como resultado, pueden quedar rezagadas cuando el sector industrial madure.

Otra implicación de los elementos externos en el desarrollo de la industria, es la posibilidad de que una empresa tenga que competir inicialmente con una estrategia que, en última instancia, no desea continuar, o participar en segmentos del mercado que planea abandonar a plazo largo. Estas ocasiones “temporales” pueden ser necesarias para el desarrollo del sector industrial, pero una vez que se desarrolla, la empresa se libera para buscar una posición óptima. Por ejemplo, Corning Glass Works se vió obligada a invertir en la investigación sobre aisladores, técnicas de fundición moldeada y fuentes de luz para aplicaciones en fibras ópticas – aunque a la larga Corning quiso ser sólo un proveedor de fibra y cable – debido a la calidad

del equipo en ese tiempo existente, y a técnicas que han sido un impedimento para el desarrollo general de las fibras ópticas. Tales inversiones, fuera de la posición ideal de la empresa a largo plazo, forman parte del costo de ser pionero.

Posición cambiante de los proveedores y canales de distribución. Estratégicamente, la empresa en un sector industrial naciente debe estar preparada para un posible cambio en la orientación de sus proveedores y canales de distribución cuando la industria crezca en tamaño y se esté probando a sí misma. Los proveedores pueden llegar a estar cada vez más dispuestos (o pueden ser obligados) a responder a las necesidades especiales del sector industrial en términos de variedades, servicios y entregas. En forma similar, los canales de distribución pueden llegar a ser más receptivos a la inversión en instalaciones, publicidad, etc., en sociedad con las empresas. La aceptación temprana de estos cambios en orientación puede proporcionar a la empresa una ventaja estratégica.

Cambio en las barreras a la movilidad. Como se dijo antes, las tempranas barreras a la movilidad se pueden erosionar rápidamente en un sector industrial que nace, para ser reemplazadas por otras muy distintas, en tanto crece el sector industrial en tamaño y madura la tecnología. Este factor tiene diversas implicaciones. La más obvia es que la empresa debe estar preparada para encontrar nuevas formas de defender su posición o no debe confiar sólo en cosas tales como tecnología propia y una variedad de productos única, con la cual ha triunfado en el pasado. Respondiendo a las cambiantes barreras a la movilidad puede implicar compromisos de capital que excedan con mucho lo que fue necesario en las primeras fases.

Otra implicación es que la naturaleza de los que ingresan al sector industrial, puede cambiar a empresas más establecidas atraídas por el sector industrial cada vez más probado, más grande (y menos riesgoso), compitiendo a menudo sobre la base de barreras nuevas para la movilidad, como las economías de escala y la comercialización. La empresa en un sector industrial naciente debe prever la naturaleza y los ingresantes potenciales basada en la evaluación de las barreras presentes y futuras, junto con la atracción que el sector industrial pueda tener para diferentes tipos de empresas y en su habilidad para salvar en forma económica las barreras.

Otra implicación relacionada con el creciente tamaño del sector industrial y la madurez de la tecnología, es que los clientes o proveedores se pueden integrar a la industria –lo que ha ocurrido en industrias tales como la de los envasados de aerosol, los vehículos recreativos y las calculadoras electrónicas –. La empresa debe estar preparada para procurarse suministros y mercados si se presenta la integración o para detener los movimientos de integración por la forma que compita.

OPORTUNIDAD DEL INGRESO

Una elección estratégica vital para competir en los sectores industriales nacientes es el momento apropiado del ingreso. El ingreso precoz (o pionero) implica un alto riesgo, pero en otra forma puede implicar barreras de ingreso bajas y puede ofrecer un rendimiento mayor. El ingreso precoz es apropiado cuando existen las siguientes circunstancias generales:

- La imagen y la reputación de la empresa son importantes para el comprador y la empresa puede aumentar su reputación siendo pionera.
- El ingreso precoz puede iniciar el proceso de aprendizaje en un negocio en el cual es importante la curva de aprendizaje, la experiencia es difícil de imitar y no será nulificada por generaciones sucesivas de tecnología.
- La lealtad del cliente será grande, de manera que los beneficios se acumulen para la empresa que venda primero al cliente.
- Se pueden obtener ventajas de costo absoluto por un compromiso temprano en cuanto al abasto de materias primas, canales de distribución, etc.

El ingreso temprano es en especial riesgoso en las circunstancias que siguen:

- La competencia inicial y la segmentación del mercado están sobre una base distinta a la que será de importancia después, en el crecimiento del sector industrial. En consecuencia, la empresa desarrolla habilidades equivocadas y puede enfrentarse a altos costos de cambio.
- El costo de abrir el mercado es grande, incluyendo cosas tales como la educación del cliente, aprobación de los organismos reguladores y exploración tecnológica, y los beneficios de abrir el mercado no pueden quedar como propiedad de la empresa.

- La competencia inicial con empresas pequeñas recién formadas, será costosa, pero estas empresas serán reemplazadas posteriormente con una competencia más fuerte.
- El cambio tecnológico convertirá en obsoletas las inversiones iniciales, y permitirá a las empresas que ingresen después, una ventaja al poseer productos y procesos más nuevos.

Movimientos tácticos. Los problemas que limitan el desarrollo de un sector industrial naciente sugiere algunos movimientos tácticos que pueden mejorar la posición estratégica de la empresa:

- Compromisos iniciales con los proveedores de materias primas rendirán prioridades favorables en tiempos de escasez.
- El financiamiento puede ser oportuno para aprovechar un romance de los sectores financieros con el sector industrial, si llega a ocurrir, aun cuando el financiamiento esté más allá de sus necesidades reales. Este paso disminuye el costo de capital de la empresa.

ENFRENTANDOSE A LOS COMPETIDORES

El enfrentamiento con los competidores en un sector industrial naciente puede ser un problema difícil, en especial para las empresas que han sido pioneras y han disfrutado de importantes porciones en el mercado. La proliferación de empresas de nueva creación puede causar resentimientos y la empresa debe enfrentarse a los factores externos descritos con anterioridad, que en parte la hacen dependiente de los competidores para el desarrollo del sector industrial.

Un problema común en los sectores industriales nacientes es que los pioneros emplean recursos excesivos buscando participaciones altas en el mercado y respondiendo a competidores que puedan tener pocas oportunidades de convertirse a la larga en fuerzas importantes del mercado. Esto en parte puede ser una reacción emocional. Aunque en ocasiones puede ser apropiado responder enérgicamente a los competidores en la fase inicial, es probable que los esfuerzos de la empresa se empleen mejor en fortalecerse y en el desarrollo del sector industrial. Incluso puede ser apropiado estimular el ingreso de determinados competidores, quizá mediante licencias y otros medios. Dadas las características de la fase inicial, la empresa suele

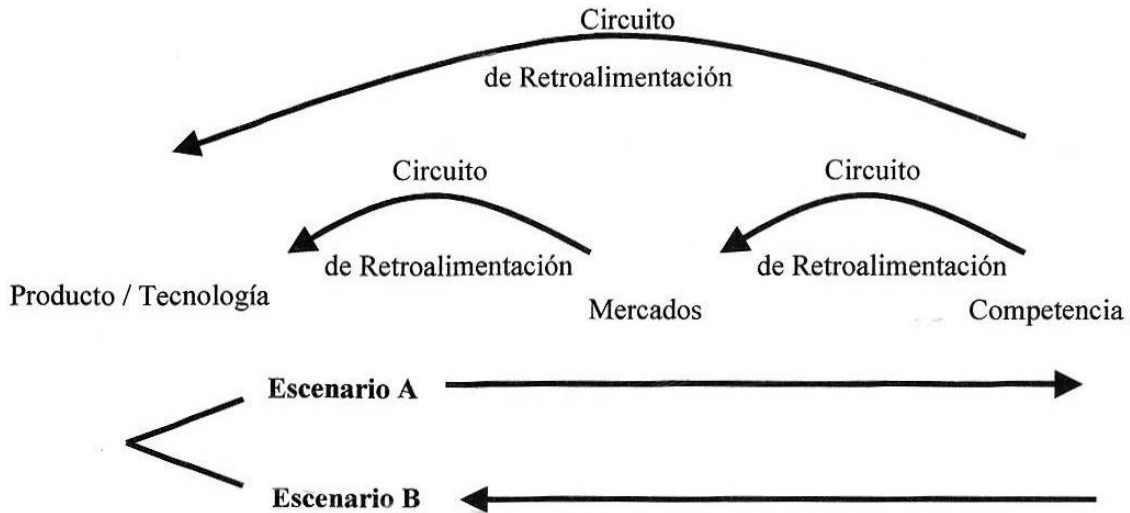
beneficiarse por tener a otras empresas que vendan en forma agresiva el producto del sector industrial y ayuden al desarrollo tecnológico. Las empresas también pueden desear competidores conocidos, en vez de reservar una gran porción del mercado para sí mismas, invitando a las principales empresas establecidas en tanto madura el sector industrial. Es difícil generalizar con respecto a la estrategia apropiada, pero sólo en raros casos será factible y rentable defender una parte del mercado casi monopolista cuando el sector industrial crece con rapidez aun cuando la empresa la tenga inicialmente.

Técnicas para pronosticar

La característica dominante de los sectores industriales nacientes es una gran incertidumbre, junto con la certeza de que el cambio va a ocurrir. No se puede formular la estrategia sin un pronóstico implícito o explícito de la forma en que evolucionará la estructura del sector industrial. Sin embargo, infortunadamente, el número de variables que entran en tal pronóstico es por lo general enorme. Como resultado, es muy conveniente un método para reducir la complejidad del proceso de pronosticar.

La técnica de los escenarios es un instrumento en especial útil en las industrias nacientes. Los escenarios son opiniones discretas, internamente congruentes de cómo será el mundo en el futuro las que pueden seleccionarse para limitar la gama probable de resultados que factiblemente pudieran ocurrir. Los escenarios se pueden utilizar para los pronósticos en los sectores industriales nacientes, como se muestra en la siguiente figura:

Pronóstico en una industria naciente



El punto de partida del pronóstico es estimar la evolución futura del producto y de la tecnología, en términos tales como costos variables del producto y desempeño.

El analista debe seleccionar un número reducido de escenarios producto/tecnología internamente congruentes y que comprenda la gama de resultados posibles. Para cada uno de estos casos el analista crea un escenario de cuáles mercados se abrirán y cuál será su tamaño y sus características. Aquí ocurre el primer circuito de retroalimentación, ya que la naturaleza de los mercados que se abren inicialmente puede dar forma a la manera en la cual evolucionarán los productos y la tecnología. El analista debe intentar construir esta interacción en una forma alternativa de escenarios.

El siguiente paso es crear las implicaciones para la competencia para cada escenario producto / tecnología / mercado, y luego pronosticar el éxito probable de diferentes competidores. Este proceso bien puede incluir el pronóstico del ingreso de nuevas empresas, y lograrlo implicará más circuitos de retroalimentación, ya que la naturaleza y los recursos de los competidores pueden influir en la dirección que tome un sector industrial en su desarrollo.

Habiendo formado los escenarios en la forma indicada, la empresa está en condiciones de examinar su posición evaluando cuál escenario tendrá mayores probabilidades de ocurrir o cómo se comportará estratégicamente si ocurre tal escenario. La empresa puede intentar que ocurra el escenario más ventajoso si tiene recursos; o puede verse obligada, por sus recursos limitados o por la gran incertidumbre a mantener flexibilidad. En todo caso, la empresa se beneficiará al identificar en forma explícita los eventos clave que indicarán si realmente se está presentando uno u otro escenario, con el fin de crear una agenda para su planeación estratégica y vigilancia tecnológica.

¿En qué sectores industriales nacientes se debe ingresar?

La elección de a qué sectores industriales nacientes se debe ingresar depende del resultado de un ejercicio de predicción tal como el que antes se describió. Un sector industrial naciente es atractivo si su estructura final (no su estructura inicial) es congruente con rendimientos por arriba del promedio, y si la empresa puede crear una posición defendible en el sector a largo plazo. Esto último dependerá de sus recursos con relación a las barreras a la movilidad en que se desenvolverá.

Con frecuencia, las empresas ingresan a sectores industriales nuevos porque éstos crecen con rapidez, porque los líderes obtienen una alta rentabilidad o porque el tamaño final del sector industrial promete ser grande. Estas pueden ser razones importantes, pero la decisión de ingresar depende en última instancia, de un análisis estructural.

5.1.2 – ESTRATEGIA E INTERNET

Muchos han argumentado que Internet hace obsoleta la estrategia. En realidad, lo opuesto es lo correcto. Porque Internet tiende a debilitar la rentabilidad de la industria sin proveer ventajas operacionales propias, es más importante que nunca para las compañías distinguirse ellas mismas a través de la estrategia. Los ganadores serán aquellos que ven Internet como un complemento para, no un caníbal de, las tradicionales formas de competir.

Internet es una nueva tecnología extremadamente importante, y no es sorpresa que haya recibido mucha atención por parte de los emprendedores, ejecutivos, inversionistas y observadores de negocios.

Capturados en el fervor general, muchos han asumido que la Internet cambia todo, haciendo rendirse todas las antiguas reglas acerca de compañías y competición obsoleta, que puede ser una reacción natural, pero a la vez peligrosa. Esto ha guiado a muchas compañías, a punto-coms y similares, a tomar malas decisiones, decisiones que han erosionado la atractividad de sus industrias y han socavado sus propias ventajas competitivas.

Algunas compañías, por ejemplo, han usado la tecnología de Internet para alternar lo fundamental de la competición con ausencia de la calidad, bondades del producto, servicio y precio, haciendo esto aún más difícil para cualquiera obtener rentabilidad en sus industrias. Otros han perdido sus propias ventajas por precipitarse en formar relaciones en sociedades y outsourcing mal guiados. Recientemente, los efectos negativos de esas acciones han sido oscurecidos por los signos falsos de los mercados. Ahora, las consecuencias comienzan hacerse evidentes.

El tiempo ha comenzado a dar un punto claro de Internet. Se necesitará moverse lejos de la retórica de “industrias de Internet”, “estrategias de e-business”, y una “nueva economía” y mirar a Internet por lo que es: una tecnología capaz – un conjunto de herramientas poderosas que pueden ser usadas, prudente o imprudentemente, en casi cualquier industria y como parte de casi cualquier estrategia. Es necesario hacer preguntas fundamentales como: ¿Quién capturará los beneficios económicos que Internet crea? ¿Va todo el valor hacia los clientes, o

estarán habilitadas las compañías para obtener un porción de este valor? ¿Cuál será el impacto de Internet en la estructura industrial? ¿Puede expandir o contraer la combinación de ganancias? ¿Cuál será el impacto en la estrategia? ¿Internet apoyará o erosionará la habilidad de las compañías de ganar ventajas sustentables sobre sus competidores?

Dirigiendo estas preguntas, mucho de lo que se encuentra no está fundamentado. Se debe creer que las experiencias de las compañías han tenido con Internet hasta ahora debe ser descontada así como muchas lecciones aprendidas deben ser olvidadas. Visto con ojos frescos, esto lleva claramente a que Internet no es necesariamente una bendición o beneficio. Tiende a alterar las estructuras industriales de manera que desalienta de forma global la rentabilidad y esto tiene su nivel de efecto en las prácticas de negocios, reduciendo la habilidad de cualquier compañía de establecer una ventaja operacional que pueda ser sustentada.

La pregunta clave no es si implementar la tecnología de Internet – las compañías no tienen opción si se quieren mantener compitiendo – sino cómo organizarla y ejecutarla. Aquí existe una razón de optimismo. La tecnología de Internet provee mejores oportunidades a las compañías para establecer estrategias distintivas de posicionamiento que como lo han hecho las previas generaciones de tecnologías de información. Aprovechando que una ventaja competitiva no requiere un nuevo enfoque radical de negocios. Requiere ser construido sobre los principios de estrategia efectiva. Internet *per se* rara vez será una ventaja competitiva.

Muchas de las compañías que progresan serán aquellas que usen Internet como un complemento de las tradicionales formas de competir, no aquellas que basan sus iniciativas de Internet aparte de sus operaciones ya establecidas. Esto es particularmente buenas noticias para compañías establecidas, las cuales están normalmente en la mejor posición de combinar Internet y los enfoques tradicionales de manera que refuercen las ventajas existentes. Pero los punto-coms pueden ser también ganadores – si ellos entienden los “intercambios” entre Internet y los enfoques tradicionales y puedan formar verdaderamente sus estrategias distintivas. Lejos de hacer a la estrategia menos importante, como algunos han argumentado, Internet actualmente ha hecho a la estrategia más esencial que nunca.

Signos Distorsionados del Mercado

Las compañías que han organizado y ejecutado la tecnología de Internet, han estado confundidas por lo distorsionado de los signos del mercado, a menudo por sus propios creadores. Esto es comprensible, ya que cuando confrontan un fenómeno de nuevos negocios, se debe observar el mercado como consecuencia para elegir una dirección.

Pero en las tempranas etapas del enrolamiento de cualquier nueva tecnología importante, los signos del mercado pueden ser desconfiados. La experimentación de nuevas tecnologías es como un gatillo desenfrenado tanto para compañías y clientes, y la experimentación es usualmente insostenible económicamente. Como un resultado, el comportamiento de los mercados está distorsionado y debe ser interpretado con cautela. Esto es cierto en el caso de Internet, considerando el lado de las ganancias de la ecuación de rentabilidad en industrias en las cuales la tecnología de Internet es ampliamente usada.

Las cifras de ventas han generado desconfianza por tres razones:

1. Muchas compañías han subsidiado la compra de sus productos y servicios apostando en Internet y atrayendo una base de clientes. (Los Gobiernos tienen también subsidiado el comprar en línea productos que están exentos de impuestos). Los compradores han estado dispuestos a comprar bienes con grandes descuentos u obtenerlos de forma gratuita, en lugar de pagar precios que reflejen los costos. Cuando los precios están artificialmente bajos, las unidades de demanda se convierten altas de forma artificial.
2. Muchos compradores han sido atraídos por curiosidad; han estado en la mejor disponibilidad de conducir transacciones en línea aún cuando los beneficios han sido inciertos o limitados. Si Amazon.com ofrece un igual o más bajo precio que una librería convencional y entrega a domicilio gratis o subsidiada, ¿porqué no experimentar? Tarde o temprano, algunos clientes pueden estar esperando retornar a un modo más tradicional de comercio, especialmente si los subsidios terminan, haciendo que cualquier imposición a la lealtad del cliente se base en condiciones por demás sospechosas.

3. Algunas “ganancias” del comercio en línea han sido recibidas en forma de acciones en lugar de efectivo. Mucho de los \$ 450 millones de dólares estimadas para en ganancias que Amazon.com tiene base en sus socios corporativos, por ejemplo, en convertirlas en acciones. La sustentabilidad de dichas ganancias es cuestionable, y su verdadero valor depende de las fluctuaciones en el precio de las acciones.

Si la ganancia es un concepto evasivo en Internet, el costo está igual de indefinido. Muchas compañías que hacen negocios en línea han disfrutado de ingresos subsidiados. Sus proveedores, ansiosos de afiliarse ellos mismos con los líderes de los puntos.com y aprender, han proveído productos, servicios y los satisfacen con precios rebajados, por ejemplo, apresurados de proveer su información a Yahoo! “todo por nada”, con la esperanza de ser un “beachhead” o “puntero” en uno de los sites más visitados en Internet. Algunos proveedores tienen aún que pagar en portales populares para distribuir su contenido.

Además de disfrazar costos verdaderos, muchos proveedores – por no mencionar empleados – están de acuerdo en aceptar dividendos, “warrants” u opciones de acciones de compañías relacionadas con Internet y arriesgarse en pago por sus servicios o productos. Los pagos en dividendos no aparecen en el estado financiero, pero es un costo real para los accionistas. Tal como las prácticas de los proveedores tienen artificialmente deprimidos los costos de sus negocios en Internet, haciéndolo aparecer más atractiva de lo que realmente es.

Finalmente, los costos han sido distorsionados por un tipo de subestimación sistemática de la necesidad de capital. Las compañías después persuaden de baja intensidad de capitalización haciendo negocios en línea, sólo para encontrar que el inventario, almacenes y otras inversiones fueron necesarios para proveer valor a los clientes.

Las señales que han aparecido en Wall Street y Nasdaq en Estados Unidos, han sido más que desconfiadas. Respondiendo al entusiasmo del inversionista sobre el crecimiento explosivo de Internet, las valuaciones de acciones han sido desconectadas de los fundamentos de hacer negocios. Ellas ya no son ni proveen una guía del real valor económico que ha sido creado. Cualquier compañía que ha

tomado decisiones competitivas basadas en la influencia del valor en el corto plazo de las acciones o respondiendo a los “sentimientos” de un inversionista se ha puesto por sí sola en riesgo.

Ganancias falseadas, costos y precios de acciones han estado armonizando con la informalidad de las mediciones financieras que las compañías han adoptado. Los ejecutivos de las compañías que conducen negocios sobre Internet tienen, convenientemente, una manera inferior de la tradicional en medir rentabilidad y valor económico. Lo han cambiado por el énfasis en definiciones como ingreso, número de clientes, aún más sospechoso, medidas que pueden algún día tener correlación con ingresos, como el número de usuarios únicos (alcanzables), número de visitantes al site, o porcentaje de clicks-entradas.

Algunos enfoques creativos de contabilidad también se han multiplicado. Realmente, Internet ha generado una nueva disposición de medidas de rendimiento que tienen solamente una floja relación con el valor económico, tal como una pro forma de medidas de ingresos que remueve costos “no recurrentes” como es el caso de adquisiciones. La conexión dudosa entre la medida reportada y la actual rentabilidad ha servido solamente para amplificar la confusión de las señales acerca de lo que ha estado trabajando en el mercado.

El hecho que esas medidas hayan sido tomadas seriamente por el mercado de valores ha enturbiado las aguas aún más. Por todas estas razones, el verdadero rendimiento financiero de muchos negocios relacionados a Internet es peor que lo que se ha establecido.

Uno pudiese argumentar que la simple proliferación de puntos.com es una señal de valor económico que posee Internet, que como conclusión es muy prematuro afirmarlo. Los puntos.com se han multiplicado tan rápido por una mejor razón: estuvieron habilitados de recibir capital sin tener que demostrar su viabilidad. En lugar de emitir señales de un medio ambiente de negocios sano, el puro número de puntos.com en muchas industrias comúnmente reveló nada más que la existencia de pocas barreras de entrada, es siempre una señal peligrosa.

El Retorno a los Fundamentos

Es difícil para cualquier firma la asimilación del impacto de Internet en los negocios mirando los resultados a la fecha. Pero dos amplias conclusiones pueden ser rescatadas:

1. Muchos negocios activos en Internet están artificialmente compitiendo por medios artificiales y por capital que hasta ahora habían estado accesibles de forma rápida.
2. En períodos de transición como el que se vive hoy en día, es común que aparezcan nuevas reglas para competir donde el mercado empuja hacia afuera a los competidores, como lo hace ahora, entonces las viejas reglas recobran vigencia. La creación de un verdadero valor económico nuevamente se convierte en el juez final para el éxito empresarial.

El valor económico para una compañía no es más que la diferencia entre precio y costo y su confianza medida sólo en una rentabilidad sustentada. Para generar ingresos, reducir costos, o simplemente hacer algo de beneficio con el desarrollo de una tecnología de Internet, no es suficiente evidencia el valor que ha sido creado. No necesariamente el valor actual de una acción de una compañía es un indicador de valor económico. El valor a los accionistas es una medida de valor económico confiable sólo en el largo plazo.

Hablando de valor económico, ayuda hacer una distinción entre los usos de Internet (como los es operando mercados digitales, vendiendo juguetes o promoviendo seguridad) y las tecnologías de Internet (como lo es un site con herramientas orientadas al cliente o un servicio de comunicación en línea), que puede ser organizado y ejecutado de muchas formas. Muchos tienen señalado el éxito de proveedores de tecnología como evidencia del valor económico de Internet, pero es una mentalidad errónea. Este ha sido el uso que en Internet se ha dado para crear valor económico. Los proveedores de tecnología pueden prosperar por un tiempo determinado mientras su uso en Internet sea rentable. En períodos de alta experimentación, aún vendedores de tecnologías defectuosas pueden prosperar. Pero a menos que su uso genere ingresos sustentables o ahorros importantes de sus costos

de desarrollo, la oportunidad para los proveedores de tecnología podrá disminuir mientras las compañías realicen inversiones adicionales económicamente inviables.

Mencionando lo anterior, ¿cómo puede ser usado Internet para crear valor económico? Para encontrar una respuesta, se necesita mirar más allá de las señales inmediatas del mercado para los dos factores fundamentales que determinan la rentabilidad:

- Estructura industrial, la cual determina la rentabilidad de un competidor promedio, y,
- Ventaja competitiva sustentable, lo cual permite a una compañía mejorar como competidor promedio.

Estos dos manejadores de rentabilidad son universales; trascienden cualquier tecnología o tipo de negocio. Al mismo tiempo, varían ampliamente por industria y compañía. La amplia super clasificación industrial tan común en el lenguaje de Internet, tal como negocio a consumidor, (business-to-customer o “B2C”) y negocio a negocio (business-to-business o “B2B”) prueban sin sentido lo referente a rentabilidad. Rentabilidad potencial puede ser entendida sólo observando industrias y compañías de forma individual.

Internet y la Estructura Industrial

Internet ha creado algunas nuevas industrias. Tal como subastas en línea y mercados digitales. Así, este gran impacto ha habilitado la reconfiguración de industrias existentes que han sido forzados por altos costos de comunicación, recolectando información o por transacciones establecidas. La educación a distancia, por ejemplo, ha existido por décadas, con cerca de un millón de estudiantes enrolados en cursos por correspondencia cada año. Internet tiene el potencial de expandir el aprendizaje a distancia, pero no creó la industria.

Similarmente, Internet provee eficientes medios para ordenar productos, pero los catálogos de revendedores con números 800 y centros de cumplimiento automatizados han existido por décadas. Internet sólo cambia la fachada del proceso.

Ya sea una industria nueva o vieja, su atractividad estructural es determinada por cinco fuerzas de competitividad:

1. La intensidad de los rivales entre competidores existentes.
2. Las barreras de entrada para nuevos competidores
3. La amenaza de sustitutos de productos o servicios
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los compradores

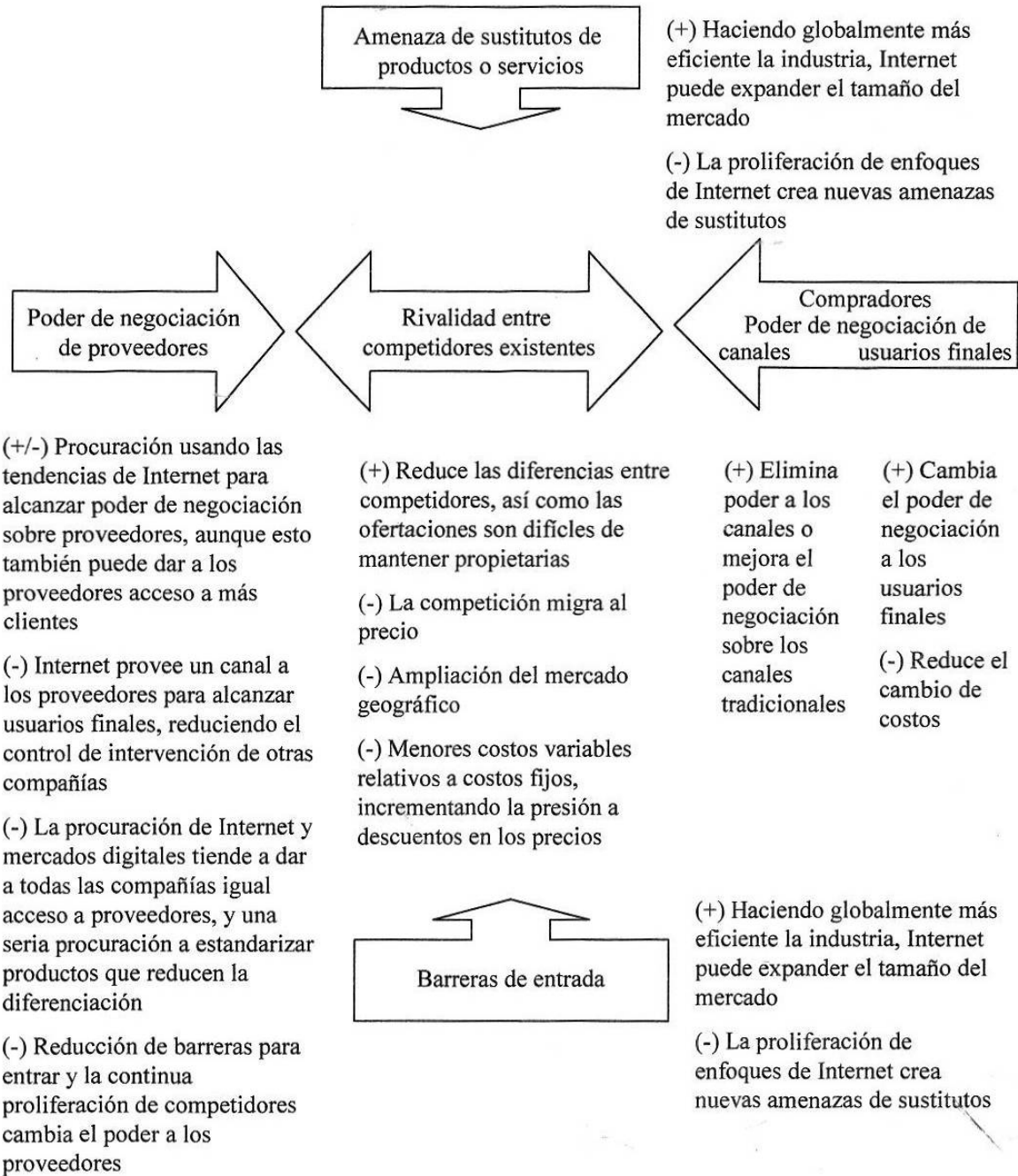
En combinación, estas fuerzas determinan cómo el valor económico creado por cualquier producto, servicio, tecnología o manera de competir, está dividida entre, compañías en una industria por una parte, y por otra, clientes, proveedores, distribuidores, sustitutos y nuevos entrantes potenciales. Aunque algunos han comentado que el rápido paso de hoy del cambio tecnológico hace al análisis industrial menos valioso, lo opuesto es verdadero.

Analizando las fuerza que iluminan una fundamental atractividad industrial, se revelan los mencionados manejadores del promedio de rentabilidad industrial y provee un esbozo de cómo la rentabilidad evolucionará en el futuro. Las cinco fuerzas competitivas aún determinan la rentabilidad aún si proveedores, canales, sustitutos o competidores cambian.

Porque la fortaleza de cada una de las cinco fuerzas competitivas varía considerablemente de industria a industria, sería un error trazar conclusiones generales acerca del impacto de Internet en el largo plazo de la rentabilidad industrial; cada industria es afectada de diferentes formas.

Sin embargo, una examinación del amplio rango de industrias en las cuales Internet está jugando un rol importante, revela algunas claras tendencias, como lo resume el encabezado "Cómo Internet influencia en la estructura industrial". Algunas de las tendencias son positivas.

Cómo Internet influencia la estructura industrial



Por ejemplo, Internet tiende a desalentar el poder negociador de los canales proveyendo compañías con nuevas y más directas avenidas para los clientes.

Internet también puede fomentar la eficiencia de una industria de varias formas, expandiendo el tamaño global del mercado por el logro de la posición relativa a sustitutos tradicionales. Pero la mayoría de las tendencias son negativas.

La tecnología de Internet provee compradores que poseen un fácil acceso a productos y proveedores, hasta ahora apoyando el poder negociador. Internet mitiga la necesidad por determinadas cosas como una fuerza de ventas establecida o acceso a canales existentes, reduciendo las barreras de entrada. Estableciendo nuevos enfoques para coincidir necesidades y rendimiento de funciones, logra crear nuevos sustitutos. Ya que esto es un sistema abierto, las compañías tienen mayores dificultades de mantener sus ofertas propietarias, logrando intensificar la rivalidad entre competidores.

El uso de Internet también tiende a expandir el mercado geográfico, llevando a muchas más compañías dentro de una competencia una con otra. La tecnología de Internet tiende a reducir los costos variables e inclina la estructura de costos hacia costos fijos, creando una gran presión a aquellas compañías a comprometerse en una destructiva competencia por precio.

Mientras el desarrollo de Internet pueda expandir el mercado, entonces, más a menudo disminuirá el porcentaje de rentabilidad. La gran paradoja de Internet es que sus muchos beneficios – haciendo la información ampliamente disponible; reduciendo la dificultad de comprar, mercadear y distribuir; permitiendo compradores y vendedores encontrar y hacer transacciones de negocio con otros, de una forma más fácil – y a la vez lo hace más difícil para otras compañías capturar esos beneficios y utilidades.

Se puede observar esta dinámica puesta en marcha en los revendedores de partes automotrices. Internet permite a los clientes recabar una extensa información acerca de productos de una forma sencilla, desde especificaciones detalladas y registros de reparación para precios de venta al mayoreo para nuevos carros y un porcentaje de valor para carros usados. Los clientes también pueden escoger entre muchas más opciones desde qué comprar, no solamente con distribuidores locales sino también varios tipos de redes de referencia en Internet (tal como Autoweb y