

AutoVantage) y distribuidores directos en línea (tal como Autobytel.com, AutoNation, and CarsDirect.com), en Estados Unidos.

Porque Internet reduce la importancia de locación, al menos para la venta inicial, amplificando el mercado geográfico desde local a regional y hasta nacional. Virtualmente cada distribuidor o grupo de distribuidores se convierte en un potencial competidor en el mercado. Es más difícil, además, para distribuidores en línea diferenciarse ellos mismos, con sus puntos débiles de distinción como los son salas de exhibición, personal de ventas y departamentos de servicio. Con más competidores vendiendo ampliamente productos sin diferenciación, las bases de la competición se dirigen cada vez más hacia el precio. Claramente, el efecto neto sobre la estructura industrial es negativo.

Eso no significa que cada industria en la cual la tecnología de Internet está siendo aplicada no será atractiva. Para un contrastante ejemplo, basta mirar las subastas a través de Internet. Aquí, clientes y proveedores están fragmentados ocasionando tener muy poco poder. Sustitutos, tal como publicidad dirigida y mercadeo informal similar a las “pulgas”, tienen menos alcance y son menos convenientes de usar. Y aunque las barreras para entrar son relativamente modestas, las compañías pueden construir economías a escala, incluyendo su infraestructura y lo más importante, en la adición de muchos compradores y vendedores, disuade a nuevos competidores o les presenta desventajas.

Finalmente, la rivalidad en esta industria ha sido definida consistentemente por eBay, el competidor dominante, en términos de proveer un “mercado fácil de usar” en el cual los ingresos provienen de precios de venta, donde los clientes pagan el costo de embarque. Cuando Amazon y otros rivales entraron en el negocio, ofreciendo subastas gratis, eBay manyuvo sus precios y consiguió otras formas de atraer y retener clientes. Como resultado, la destructiva característica competición por precio de otro negocio en línea ha sido evitada.

El rol de eBay en las subastas provee una importante lección: la estructura industrial no es fija pero puede ser formado por un considerado grado de opciones hechas por competidores. EBay ha actuado en formas que fortalece la rentabilidad de su industria. En entero contraste, Buy.com, un prominente revendedor en

Internet, actuó de forma que minó su industria, por no mencionar su propio potencial por su ventaja competitiva.

Buy.com logró \$ 100 millones de dólares en ventas más rápido que cualquier otra compañía en la historia, pero lo hizo definiendo la competencia solamente por precio. Vendió productos no sólo abajo del costo completo o abajo del costo del producto vendido, con la vana esperanza de que podría hacer dinero de otras maneras. La compañía no tenía un plan para manejar el bajo costo ofrecido, en lugar de eso, invirtieron fuertemente en publicidad de marca y desecharon fuentes potenciales de diferenciación por outsourcing, todo complementado y ofrecido con un evidente mínimo servicio al cliente.

Esto también dio la oportunidad de establecerse ellos mismos lejos de los competidores, por haber seleccionado no enfocarse en la venta de determinados productos; movidos rápidamente lejos de los electrónicos, su categoría inicial, dentro de otros numerosos productos en los cuales no tenían una oferta única. Aunque la compañía ha estado tratando desesperadamente de reposicionarse, sus movimientos iniciales han impedido dar reversa.

El Mito de Ser el Primero

Dadas las implicaciones negativas de Internet sobre rentabilidad, ¿porqué ha existido tal optimismo y euforia circundante a su adopción? Una razón es que cada uno ha tendido a enfocarse en lo que Internet ha podido hacer y qué tan rápido su uso fue expandiéndose en lugar de cómo esto puede afectar la estructura de la industria. Pero el optimismo puede también haberse debido a la amplia creencia que Internet podría soltar fuerzas que podrían realzar la rentabilidad industrial.

Más notable fue la suposición general que el desarrollo de Internet podría incrementar el corte de costos y crear una fuerte reacción en cadena, la cual podría proveer a los primeros en ingresar ventajas competitivas y una robusta rentabilidad. Los primeros en ingresar podrían reforzar esas ventajas estableciendo rápidamente fuertes marcas de nueva economía. Su resultado podría crear una atractiva industria para aquellos victoriosos. Esta forma de pensar, desde luego, no cierra su examinación.

Es importante considerar el intercambio y sacrificio de costos. Intercambiar costos encuadra todos los costos incurridos por un cliente cuando sustituye a un nuevo proveedor – todo desde reintentar un nuevo contrato hasta el reingreso de datos para aprender cómo usar un nuevo producto o servicio. Como el desvío de costos sube, el poder de negociación de los clientes baja y las barreras para entrar a la industria ascienden. Mientras que el desvío de costos no es algo nuevo, algunos observadores argumentan que Internet podría levantarlos sustancialmente.

Un comprador podría familiarizarse con una interfase de usuario y podría no querer soportar el costo de búsqueda, de registrarse, de aprender a usar el site del competidor, o en el caso de clientes industriales, de integrar el sistema del competidor con el propio. Además, desde que el comercio con Internet permite a una compañía acumular conocimiento del comportamiento de compra del cliente, la compañía puede estar dispuesta a proveer más ofertas a la medida, mejor servicio, una mayor conveniencia de compra – todo lo que los compradores rehusarían perder. Cuando la gente habla de Web Sites “pegajosos”, lo que ellos usualmente hacen es desviar costos.

En realidad, desviar costos es estar abajo, no en lo alto de Internet, donde ellos están por las tradicionales formas de hacer negocios, incluyendo enfoques usados previamente por generaciones de sistemas de información como el EDI. En Internet, los compradores pueden usualmente cambiar proveedores con tan sólo unos clicks del mouse, y nuevas tecnologías Web están sistemáticamente reduciendo desvíos de costos adicionalmente. Por ejemplo, compañías como PayPal proveen servicios de fondos o moneda Internet – también llamados e-carteras – que permite a clientes comprar en diferentes sites sin tener que ingresar información personal ni números de tarjetas de crédito.

Herramientas de consolidación de contenidos tal como OnePage permite a los usuarios evitar regresar a sites una y otra vez para recuperar información permitiéndoles páginas Web “customized” que muestran la información necesitada dinámicamente desde muchos sites. Y la amplia adaptación del estándar XML dará libertad a las compañías desde su necesidad de reconfigurar sistemas de órdenes propietarios así como crear nuevos procedimientos y protocolos logísticos al cambiar de proveedores.

¿Qué hay acerca de la red de efectos, a través de los cuales productos o servicios se convierten en algo de mayor valor cuanto más clientes los usan? Un número importante de aplicaciones en Internet despliegan una red de efectos, incluyendo el correo electrónico, mensajes instantáneos, subastas y remates, tarjetas con mensajes en línea o “chat rooms”.

Donde dichos efectos son significantes, pueden crear demanda y economías de escala y levantar barreras para entrar. Esto ha sido ampliamente comentado, disparando una competencia de “gana todo”, guiando a un eventual dominio de una o dos compañías.

Por esto, no es suficiente sólo la presencia, los efectos van más allá; establecer barreras para ellos también entrar, significa ser propietarios de una compañía. La apertura de Internet con sus estándares y protocolos comunes y su facilidad de navegación, hace difícil para una compañía individual capturar los beneficios de la red de efectos. (America Online , la cual ha manejado fronteras alrededor de su comunidad en línea, es la excepción, no la regla). Y aunque una compañía logre controlar el efecto de la red, el efecto normalmente alcanza un punto de disminución de retorno una vez que existe una masa crítica de clientes. Además, los efectos de la red están sujetos a un auto limitado mecanismo. Un producto o servicio particular primero atrae clientes cuyas necesidades mejor satisface.

Conforme la penetración crece, tiende a tener un menor efecto en cumplir las necesidades del resto de los clientes en el mercado, proveyendo una apertura para competidores con diferentes ofrecimientos. Finalmente, crear el efecto de red requiere una importante inversión que puede compensar en futuros beneficios. El efecto de red es, en muchos aspectos, tal como la curva de experiencia, la cual también supone guiar a la dominación de participación de mercado – a través de ventajas de costos.

La curva de experiencia fue una sobre simplificación, y el seguimiento propio de ventajas de la curva de experiencia resultó desastrosa en muchas compañías.

Las marcas de Internet también han resultado difíciles de construir, quizá porque la ausencia de presencia física y contacto humano directo hace a los negocios

virtuales menos tangibles para los clientes que los negocios tradicionales. A pesar de los enormes gastos en publicidad, descuentos en los productos e incentivos en las compras, más marcas puntos.com no tienen enfocado el poder de marcas establecidas, logrando sólo un modesto impacto en la lealtad y en las barreras para entrar.

Otro mito que ha generado entusiasmo infundado por Internet es que la asociación de un ganar-ganar significa mejorar la economía de la industria. Mientras que la asociación es una estrategia bien establecida, el uso de la tecnología de Internet lo ha hecho mucho más extendido.

Asociarse toma dos formas, la primera involucra complementos: productos que son usados uno detrás del otro con algún otro producto de la industria. El software computacional, por ejemplo, es un complemento al hardware de las computadoras. El comercio en Internet, tiene complementos que han proliferado, como compañías que han buscado ofrecer vastos arreglos de productos o servicios, así como información.

Asociación para ensamblar complementos, a menudo con compañías las cuales son también competidores, han sido vistos como una forma de acelerar el crecimiento de la industria y más lejos, como una intolerante y destructiva competencia.

Pero este enfoque revela un incompleto entendimiento de los complementos en la competición. Los complementos son frecuentemente importantes para el crecimiento de la industria – las aplicaciones en hojas de cálculo, por ejemplo, aceleró la expansión de personal en la industria computacional – pero ello no tiene relación directa con la rentabilidad de la industria.

Mientras un cercano sustituto reduce potencialmente la rentabilidad, por ejemplo, un complemento cercano puede ejercer ya sea una positiva o negativa influencia. Los complementos afectan la rentabilidad de la industria indirectamente a través de sus influencias en las cinco fuerzas competitivas. Si un complemento aumenta el desvío de costos por el producto combinado ofrecido, este puede alcanzar rentabilidad. Pero si un complemento trabaja para estandarizar el producto

ofrecido en la industria, como el sistema operativo de Microsoft lo ha hecho en computadoras personales, esto incrementará la rivalidad y reducirá la rentabilidad.

Con Internet, ampliamente asociado con productores de complementos es como exacerbar un problema de estructura industrial antes que mitigarlo. Como la asociación prolifera, las compañías tienden a ser más semejantes, lo cual enciende más la rivalidad. En lugar de enfocar sus propios objetivos estratégicos, las compañías están forzando equilibrar el potencial conflicto de objetivos de sus socios, además de educarlos acerca del negocio. La rivalidad normalmente se hace más inestable, y ya que los productores de complementos pueden ser competidores potenciales, la amenaza de entrar se incrementa.

Otra forma común de asociación es el outsourcing. La tecnología de Internet ha facilitado a las compañías coordinarse con sus proveedores, dando una amplia circulación a la noción de “empresa virtual” – un negocio creado ampliamente de compra de productos, componentes y servicios.

Mientras el outsourcing extensivo pueda reducir el corto plazo y lograr flexibilidad, tiene su lado oscuro cuando llega a la estructura de la industria. Como los competidores son a la vez vendedores y compradores, las entradas de compra se convierten más homogéneas, erosionando la distinción de la compañía e incrementando los precios entre competidores.

El outsourcing también tiene pocas barreras de entrada ya que un nuevo entrante sólo necesita conjuntar ingresos de compras en lugar de construir su propia capacidad. En adición, las compañías pierden control sobre importantes elementos de sus negocios, pierden experiencia crucial en componentes, ensamblaje o servicios alternados para proveedores, realzando su poder en el largo plazo.

El Futuro de la Competencia en Internet

Mientras cada industria evoluciona en formas únicas, una examinación de las fuerzas que influyen la estructura industrial indica que la organización de la tecnología de Internet promete continuar presionando la rentabilidad de muchas industrias, un ejemplo sería la intensidad de la competencia.

Muchos punto-coms están saliendo del negocio, lo que parece indicar que la consolidación tomará lugar y la rivalidad se reducirá. Pero mientras alguna consolidación entre nuevos jugadores es inevitable, muchas compañías establecidas están ahora más familiarizadas con la tecnología de Internet y están rápidamente desarrollando aplicaciones en línea.

Con una combinación de nuevas y viejas compañías y generalmente mínimas barreras de entrada, más industrias probablemente terminarán con un incremento neto en el número de competidores y una rivalidad feroz que antes del advenimiento de Internet.

El poder del cliente tenderá también a aumentar. La curiosidad inicial de comprador en el Web decae y desaparece, las compañías que ofrecen productos o servicios en línea serán forzados a demostrar que ellos proveen beneficios reales. Actualmente, los clientes parecen estar perdiendo interés en servicios como las subastas de Priceline.com porque los ahorros que ellos ofrecen están sobrevaluados por las dificultades involucradas. Como los clientes se vuelven más familiares con la tecnología, la lealtad a sus proveedores iniciales también decae; ello ayudará a que el costo de cambiar sea bajo.

Un cambio similar afectará a las estrategias basadas en publicidad. Aún ahora, los publicistas serán más discriminatorios, y la tasa de crecimiento de la Web es lenta. Los publicistas pueden esperar continuar ejercer su poder de negociación para disminuir esas tasas significativamente, ayudados por nuevos intermediarios de la publicidad en Internet.

No todas las noticias son malas. Algunos avances tecnológicos proveerán oportunidades de incrementar la rentabilidad. Avances relacionados al video y la gran disponibilidad de bajo costo en el ancho de banda, por ejemplo, hará más fácil para los representantes de servicio al cliente, u otro personal de la compañía, hablar directamente a los clientes a través de sus computadoras. Vendedores en Internet dispondrán de mejor diferenciación entre ellos y cambiarán el enfoque del comprador lejos del precio. Y servicios tales como pagos bancarios automáticos podrán modestamente desviar los costos. En general, no obstante, las nuevas tecnologías de Internet continuarán erosionando la rentabilidad debido al poder de cambio de los clientes.

Para entender la importancia del pensamiento a través de las consecuencias estructurales de largo plazo de Internet, es importante considerar los mercados de negocios digitales, ya que los mercados automatizan los logros de las corporaciones uniendo compradores y proveedores electrónicamente. Los beneficios para los compradores incluyen transacciones a bajo costo, fácil acceso a precio e información del producto, compras de conveniencia y servicios asociados, algunas veces, la posibilidad de una mezcla de volumen.

Los beneficios para los proveedores incluyen bajo costo al vender, bajo costo en las transacciones, acceso a los más amplios mercados así como evitar el poder de los canales.

Desde un punto de vista de la estructura industrial, la atractividad de los mercados digitales depende del producto involucrado. La más importante determinación de la utilidad potencial de un mercado es el poder intrínseco de compradores y vendedores en el área particular del producto. Si uno u otro lado es concentrado o posee productos diferenciados, obtendrá un poder de negociación sobre el mercado y capturará el mayor valor generado. Si los compradores o vendedores están fragmentados, no obstante, su poder de negociación será débil, y el mercado tendrá una mayor oportunidad de ser rentable.

Otra importante determinante de la estructura industrial es la amenaza de sustitución. Si es relativamente fácil para compradores y vendedores hacer transacciones de negocio directamente uno con otro, o establecer sus propios mercados dedicados, para mercados independientes será improbable obtener altos niveles de rentabilidad.

Finalmente, la disponibilidad de crear barreras para entrar es crítica. Hoy en día, con docenas de mercados compitiendo en algunas industrias y con compradores y vendedores dividiendo sus compras u operando sus propios mercados para evitar cualquier otro mercado aprovechando el poder, resulta claro que modestas barreras de entrada son un real cambio para la rentabilidad.

La competencia entre mercados digitales está en transición, y la estructura industrial está evolucionando. Mucho del valor económico creado por los mercados

deriva de los estándares que ellos establecen, ambos en la plataforma fundamental de tecnología y en los protocolos de conexión e intercambio de información. Pero una vez que estos estándares son puestos en su lugar, el valor añadido del mercado puede ser limitado.

Tanto compradores como vendedores proveen a un mercado, tal como información en una orden con especificaciones o disponibilidad de inventario, y pueden ser rápidamente proveídos desde sus propios sites propietarios. Compradores y vendedores pueden ser comenzar a negociar directamente en línea sin la necesidad de un intermediario. Una nueva tecnología indudablemente hará más fácil para ambos buscar un intercambio de bienes e información uno con otro.

En algunas áreas del producto, los mercados podrían disfrutar ventajas y una rentabilidad atractiva. En industrias fragmentadas tales como bienes raíces y muebles, por ejemplo, podrían prosperar. Y nuevos tipos de servicios de valor agregado podrían surgir, que solamente un mercado independiente podría proveer. Pero en muchas áreas del producto, los mercados podrían ser cedidos por una negociación directa o por la desventura de compras, información, finanzas y servicios de logística; en otras áreas, ellos podrían ser tomados como participantes o asociaciones industriales como centros de costo.

En tales casos, los mercados proveerán un valioso “bien público” a los participantes pero no serán ellos capaces de cosechar cualquier beneficio duradero. Sobre el largo acarreo, además, se puede ver muchos compradores regresar desde mercados abiertos. Podrían nuevamente enfocarse en la construcción cercana de relaciones propietarias con sólo algunos proveedores, usando la tecnología de Internet para obtener logros de eficiencia en varios aspectos de esas relaciones.

Internet y la Ventaja Competitiva

El promedio de rentabilidad está sobre presión en muchas industrias influenciadas por Internet, y se convierte todo lo más importante para compañías individuales para establecerse aparte de la “manada” – para ser más rentable que el rendimiento promedio. El único camino para hacerlo es logrando una sustentable ventaja competitiva – operando a un menor costo, comandando un precio premium, o haciendo ambos.

Costo y precio son ventajas que pueden ser logradas de dos formas. Una es efectividad operacional – haciendo las mismas cosas que sus competidores pero haciéndolas mejor. La ventaja de efectividad operacional puede tomar una muchas formas, incluyendo mejor tecnologías, entradas superiores, mejor gente entrenada, o una estructura gerencial más efectiva.

La otra forma de lograr ventajas es el posicionamiento estratégico – haciendo cosas diferentes a los competidores, en una forma que entrega un único tipo de valor a los clientes. Esto puede significar ofrecer diferentes tipos de rasgos distintivos, un diferente arreglo de servicios, o una diferente organización logística.

Internet afecta la efectividad operacional y el posicionamiento estratégico de muchas diferentes formas. Esto hace más difícil a las compañías sostener sus ventajas operacionales, pero abre nuevas oportunidades para lograr o fortalecer un distintivo posicionamiento estratégico.

Efectividad Operacional.- Internet es argumentado como la más poderosa herramienta disponible hoy por realzar la efectividad operacional. Facilitando y acelerando el intercambio de información en tiempo real, esto permite logros a través de toda la cadena de valor, cruzando casi cada compañía e industria. Y porque esto es una plataforma abierta con estándares comunes, las compañías pueden regularmente acceder a sus beneficios con mucha menos inversión que lo requerido para capitalizarse en generaciones pasadas de tecnología de información.

Pero un simple logro en la efectividad operacional no provee una ventaja competitiva. Las compañías sólo ganan ventajas si ellas están dispuestas a lograr y sostener altos niveles de efectividad operacional que sus competidores. Eso es una propuesta excesivamente difícil aún en las mejores circunstancias. Una vez que una compañía establece una mejor práctica, sus rivales tienden a copiarla rápidamente. La competición de la mejor práctica eventualmente conlleva a una convergencia competitiva, con muchas compañías haciendo las mismas cosas de la misma manera. Los clientes finalizan tomado decisiones basadas en precio, minando la rentabilidad industrial.

La naturaleza de las aplicaciones de Internet hace más difícil sostener ventajas operacionales que antes. En las generaciones previas de tecnología de información, el desarrollo de aplicaciones fue generalmente complejo y arduo, con mucho tiempo consumido y altamente costoso. Estas características hicieron más complicado obtener una ventaja en tecnología de información, pero ellos también hicieron más difícil a los competidores imitar los sistemas de información.

La apertura de Internet, combinado con los avances en la arquitectura de software, desarrollo de herramientas y modularidad, hace mucho más fácil para las compañías diseñar e implementar aplicaciones. La cadena de farmacias CVS en Estados Unidos, por ejemplo, pudo desarrollar una aplicación compleja basada en Internet en sólo 60 días. Así como el costo fijo de desarrollo de sistemas declina, las barreras para imitarlos declinan también.

Hoy en día, casi cada compañía desarrolla tipos similares de aplicaciones de Internet, normalmente trazando paquetes genéricos ofrecidos por terceros desarrolladores. Los logros resultantes en efectividad operacional serán extensamente compartidos, como compañías que convergen en las mismas aplicaciones con los mismos beneficios. Muy raramente, compañías por sí solas estarán disponibles a ganar ventajas durables del desarrollo de las aplicaciones de “la mejor especie”.

Posicionamiento Estratégico.- Como es difícil sostener ventajas operacionales, el posicionamiento estratégico se convierte en lo más importante. Si una compañía no puede ser más efectiva operacionalmente que sus rivales, la única manera de generar un alto nivel de valor económico es obtener una ventaja en costo o precio premium compitiendo de una forma distintiva.

Irónicamente, las compañías hoy en día definen la competencia involucrando Internet casi enteramente en términos de efectividad operacional. Creyendo que no existe una ventaja sustentable, ellos buscan velocidad y agilidad, esperanzados en estar un paso delante de la competencia. Desde luego, lo que es un enfoque para competir se convierte en una auto realizada profecía. Sin una dirección estratégica distintiva, velocidad y flexibilidad no llevan a ningún lado, ya que ninguna ventaja competitiva es creada y los logros genéricos no están sustentados.

Tener una estrategia es materia de disciplina. Se requiere tener un fuerte enfoque en rentabilidad en lugar de sólo hacerla crecer, una habilidad para definir un único valor propuesto, y una disponibilidad para hacer firmes intercambios y sacrificios, seleccionando qué no hacer. Una compañía debe mantener el curso, aún durante tiempos críticos, mientras constantemente mejora y extiende su posicionamiento distintivo. La estrategia va más allá del seguimiento de las mejores prácticas. Involucra la configuración de una cadena de valor a la medida – la serie de actividades requeridas para producir y entregar un producto y servicio – que facilite a una compañía ofrecer un valor único. La cadena de valor debe estar altamente integrada para poder defenderla.

Cuando las actividades de una compañía armonizan juntas como un sistema auto reforzado, cualquier competidor que desee imitar una estrategia debe copiar el sistema completo y no sólo copiar las características de uno o dos productos o maneras de perfeccionar actividades particulares. Para esto, es importante mencionar y resaltar los 6 principios del posicionamiento estratégico, que ayudan a establecer y mantener un distintivo posicionamiento estratégico:

1. Es preciso empezar con la meta u objetivo correcto: un superior retorno sobre la inversión a largo plazo. Solamente a través de una estrategia aterrizada en una rentabilidad sostenible, un real valor económico será generado. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar el precio de un producto o servicio que excede el costo de producirlo. Cuando las metas son definidas en términos de volumen o liderazgo en participación de mercado, con una rentabilidad asumida para seguirlas, el resultado son pobres estrategias. Lo mismo sucede cuando las estrategias son establecidas para responder a los deseos de los inversionistas.
2. La estrategia de una compañía debe ser habilitada para entregar una proposición de valor, una partida de beneficios, diferentes de aquellos que los competidores ofrecen. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda universal de las mejores formas de competir ni un esfuerzo para ser todas las cosas para todos clientes. Esto define una forma de competir que entrega un valor único en una partida particular de usos o para una partida particular de clientes.
3. La estrategia necesita estar reflejada en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sustentable, una compañía debe perfeccionar actividades diferentes a la de los rivales o perfeccionar actividades similares en

diferentes formas. Una compañía debe configurar la forma de organizar su manufactura, logística, servicio de entrega, mercadotecnia, administración de recursos humanos, diferenciado de sus rivales y adoptado a su proposición única de valor. Si una compañía se enfoca en adoptar las mejores prácticas, finalmente perfeccionará más actividades similares a sus competidores, haciendo difícil obtener alguna ventaja para dichos competidores.

4. Estrategias robustas involucran intercambios y sacrificios. Una compañía debe abandonar u olvidar las características de algunos productos, servicios o actividades en función de ser diferente en otros.

Tales intercambios o sacrificios, en el producto y en la cadena de valor, son los que hacen a una compañía verdaderamente distinta. Cuando las mejoras en el producto o en la cadena de valor no requieren sacrificios, usualmente se convierten en nuevas mejores prácticas que son imitadas porque los competidores pueden hacerlas sin sacrificar sus formas existentes de competir. Tratando de ser todas las cosas para todos los clientes siempre garantiza que una compañía debilitará cualquier ventaja.

5. La estrategia define cómo todos los elementos de una compañía deben encajar. Una estrategia involucra el desarrollo de alternativas a lo largo de la cadena de valor que son interdependientes; todas las actividades de una compañía deben estar reforzadas mutuamente. Un diseño de producto, por ejemplo, debe reforzar su enfoque al proceso de manufactura, y ambos deberían influenciar la manera que conducen el servicio post-venta. La adaptación de esto no sólo incrementa la ventaja competitiva sino que genera una estrategia más difícil de imitar. Los rivales pueden copiar una actividad o las características de un producto fácilmente, pero tendrán mucho más dificultad en duplicar el sistema completo de competencia. Sin adaptación, mejoras discretas en manufactura, mercadotecnia o distribución son rápidamente igualadas.
6. La estrategia requiere una continuidad de dirección. Una compañía debe definir una propuesta distintiva de valor que apoyará, aún si esto significa olvidar ciertas oportunidades. Sin una continuidad de dirección, es difícil para una compañía desarrollar habilidades únicas y capital, o construir una sólida reputación con los clientes. La frecuente “reinvención” corporativa, entonces, es usualmente un signo de pobre pensamiento estratégico y una ruta a la mediocridad. La mejora continua es una necesidad, pero debe ser siempre guiada por una dirección estratégica.

La Ausencia de Estrategia

Muchos de los pioneros de negocios en Internet, tanto punto-coms como compañías ya establecidas, han competido en formas que violan claramente cualquier precepto de una buena estrategia.

En lugar de enfocarse en rentabilidad, ellos buscaron maximizar ingresos y participación de mercado a cualquier costo, persiguiendo clientes indiscriminadamente, utilizando descuentos, regalos, promociones, incentivos y usando pesada publicidad.

En lugar de concentrarse en la entrega de un valor real que merezca un atractivo precio para los clientes, ellos han perseguido ingresos indirectos de fuentes como publicidad y cuotas a través de “click” de los socios del comercio de Internet.

En lugar de hacer intercambios o sacrificios, se apresuraron a ofrecer cualquier producto o servicio concebible o tipos de información.

En lugar de medir la cadena de valor de una forma única, ellos imitaron las actividades de los rivales.

En lugar de construir y mantener el control sobre la propiedad de activos canales de mercadotecnia, entraron a lo temerario de la asociación y relación de outsourcing, erosionando lo que realmente le pueda distinguir.

Es verdad que algunas compañías han evitado esos errores, existen excepciones a la regla.

Ignorando la estrategia, muchas compañías han minado la estructura de sus industrias, apresurando una convergencia competitiva, y reducido la expectativa que ellos o cualquier otro pudiera obtener alguna ventaja competitiva.

Una destructiva forma de “suma cero” de competición ha sido establecida como una señal que confunde la adquisición de clientes con la construcción de

rentabilidad. Peor aún, el precio ha sido definido como lo primordial y no sólo como la variable competitiva.

En lugar de enfatizar la habilidad de Internet para soportar conveniencia, servicio, especialización, “customization” y otras formas de valor que justifique la atraktividad de precio, las compañías han turnado la competición al confinamiento más bajo. Una vez que la competición es definida de esta forma, es muy difícil regresar.

El mal aconsejado enfoque de competición que caracteriza los negocios de Internet ha sido grabado en un lenguaje que debe ser discutido. En lugar de hablar en términos de estrategia y ventaja competitiva, puntos.com y otros jugadores de Internet hablan de “modelos de negocios”. Esta apariencia inocua cambia cuando la terminología habla se habla al por mayor.

Su definición de modelo de negocio no ha tenido la suficiente importancia y lo han hecho un asunto “oscuro”. Más aún, esto parece referir una floja concepción de cómo una compañía hace negocio y genera ingresos. Aún simplemente teniendo un modelo de negocio, es una excesiva barrera baja para construir una compañía.

Generar ingresos dista mucho de crear un valor económico, y un modelo de negocio no puede ser evaluado independientemente de la estructura industrial. Su enfoque de modelo de negocio para la gerencia se convierte en una invitación de pensamiento imperfecto y auto engaño.

Otras palabras en el léxico de Internet también tienen consecuencias desafortunadas. Los términos “e-negocios” y “e-estrategia” han sido particularmente problemáticos. Por alentar en los gerentes ver sus operaciones de Internet desde una perspectiva aislada del resto de los negocios, pueden guiar a un enfoque simplista para competir usando Internet e incrementando la presión para la imitación por parte de la competencia. Las compañías establecidas fallan en integrar Internet dentro de sus probadas estrategias y así nunca aparejan sus más importantes ventajas.

Aún compañías bien establecidas y bien organizadas se han estado arrojando a la senda de Internet, olvidando lo que a ellas las ha hecho únicas, se han

apresurado en implementar aplicaciones “calientes” de Internet y copiar los ofrecimientos de los punto-coms.

Los líderes de la industria han comprometido sus ventajas competitivas existentes por entrar a un segmento del mercado para el cual llevan muy poco que las haga distintivas.

El movimiento de Merrill Lynch para imitar el bajo costo en línea ofrecido por sus rivales, por ejemplo, minó riesgosamente su muy preciada ventaja – sus habilidosos corredores. Y muchas compañías establecidas reaccionaron con un entusiasmo de inversionista mal guiado, empedrando precipitadamente sus unidades de Internet en un vano esfuerzo para aumentar su valor en el mercado de acciones de Estados Unidos.

No tiene que ser de esta manera – y no tiene que ser en el futuro. Cuando esto viene a reforzar una estrategia distintiva, midiendo actividades, Internet actualmente provee una mejor plataforma tecnológica que generaciones previas de tecnologías de información.

En verdad, la tecnología de información trabajó en el pasado contra la estrategia. Las aplicaciones de los paquetes de software fueron difíciles para acceder a clientes, y las compañías fueron normalmente forzadas a cambiar la forma en la que ellas conducían sus actividades conforme a las “mejores prácticas” grabadas en el software. También fue muy difícil conectar aplicaciones discretas una con otra. El sistema ERP (Enterprise resource planning, por sus siglas en inglés) ligó actividades, pero otra vez las compañías fueron forzadas a adaptar sus formas de hacer las cosas al software. Como resultado, las tecnologías de información han sido una fuerza para estandarizar actividades y acelerar la convergencia competitiva.

La arquitectura de Internet, en conjunto con otros logros en la arquitectura de software y el desarrollo de herramientas, ha transformado a la tecnología de información en un arma más que poderosa para la estrategia. Para el posicionamiento estratégico de una compañía es mucho más fácil ofrecerle un paquete con aplicación en Internet. Proveyendo una plataforma común de tecnología de información a través de la cadena de valor, la arquitectura de Internet también

hace posible construir una verdadera integración y orientación al cliente, con el uso de sistemas que apoyen el embonamiento de las actividades.

Para obtener estas ventajas, las compañías necesitan detener su precipitación de adoptar lo genérico, aplicaciones “empaquetadas” en lugar de desarrollar su propia tecnología de Internet para sus estrategias particulares. Aunque esto resta más dificultad en orientar las aplicaciones al cliente, la real dificultad de esta tarea contribuye directamente a la sustentabilidad de la ventaja competitiva resultante.

Internet y la Cadena de Valor

La herramienta básica para el entendimiento de la influencia de la tecnología de información en las compañías es la cadena de valor – el establecimiento de actividades a través de las cuales un producto o un servicio es creado y entregado a los clientes.

Cuando una compañía compite en cualquier industria, desarrolla un número discreto pero interconectado de actividades de valor-creado, como lo es la operación de una fuerza de ventas, la fabricación de un componente, o la entrega de productos, y esas actividades tienen puntos de conexión con las actividades de proveedores, canales y clientes. La cadena de valor es la estructura para identificar todas esas actividades y analizar cómo ellas afectan tanto los costos de la compañía como el valor entregado a los clientes.

Porque cada actividad involucra creación, procesamiento y comunicación de información, la tecnología de información tiene una influencia permeada en la cadena de valor. La especial ventaja de Internet es la habilidad de conectar una actividad con otra y hacer en tiempo real datos creados en una actividad ampliamente disponible, ambas en conjunto con la compañía y con los proveedores externos, canales y clientes. Incorporando un común y abierto juego de protocolos de comunicación, la tecnología de Internet provee una infraestructura estandarizada, una interfase de buscador intuitivo para el acceso de información y entrega, comunicación bidireccional así como facilidad de conectividad – todo a mucho menor costo que las redes privadas y el intercambio electrónico de datos, o IED.