

Muchas de las más prominentes aplicaciones de Internet en la cadena de valor son mostradas en la siguiente tabla. Algunas involucran el movimiento físico de actividades en línea, mientras otras involucran el hacer actividades físicas mas costos efectivos:

### **Aplicaciones prominentes de Internet y la cadena de valor**

#### Infraestructura de la Firma

- Base Web, finanzas distribuídas y sistemas ERP
- Relaciones de inversión en línea (ejemplo: diseminación de información, conferencias)

#### Administración de Recursos Humanos

- Autoservicio al personal y beneficios administrativos
- Entrenamiento de la Base Web
- Compartición de la Base Web y diseminación de la información de la compañía
- Reporte de gasto de tiempo electrónico

#### Desarrollo de Tecnología

- Diseño colaborativo de producto entre locaciones remotas y entre múltiples participantes del sistema de valor
- Directorio de conocimiento accesible a todas las partes de la organización
- Acceso en tiempo real por I&D para la venta en línea y el servicio de información

#### Procuramiento

- Planeación de la capacidad de demanda en Internet; disponibilidad de promesa en tiempo real y capacidad de promesa y cumplimiento
- Conectividad con otros para comprar, inventarios y sistemas de pronósticos con proveedores
- Requisiciones de pago automatizadas
- Procuramiento directo e indirecto vía plazas y mercados, intercambios, subastas y empatía de comprador-vendedor

#### Logística Interna

- Organización integrada en tiempo real, embarque, administración de almacenes, planeación y administración de la demanda, planeación superior y organización a través de la compañía y sus proveedores
- Diseminación a lo largo de toda la compañía de tiempo real interno y progreso de la base de datos de inventario

## Aplicaciones prominentes de Internet y la cadena de valor (2)

### Operaciones

- Integración del intercambio de información, organización, toma de decisiones en las propias plantas, contratos con ensambladoras y proveedores de partes
- Disponibilidad de promesa en tiempo real junto con disponibilidad de información para la fuerza de ventas y canales

### Logística Externa

- Transacciones en tiempo real de órdenes, de inicio o para usuario final, personal de ventas o socio de canal
- Acuerdos específicos automatizados y términos de contratos
- Acceso a clientes y canales al desarrollo de productos y estatus de entrega
- Integración colaborativa con sistemas de pronósticos de clientes
- Administración integrada de canales incluyendo intercambio de información, reclamo de garantías, administración de contratos (versiones y control de procesos)

### Mercadotecnia y Ventas

- Canales de venta en línea incluyendo Sitios Web y plazas de mercado
- Acceso en tiempo real interno y externo para información a clientes, precios dinámicos, disponibilidad de inventario, envío en línea de cotizaciones, ingreso de órdenes
- Configuración de productos en línea
- Marketing a la medida del cliente vía perfiles de clientes
- Empuje a la publicidad
- Acceso en línea a la medida
- Retroalimentación en línea de clientes a través de encuestas Web

### Servicio Post Venta

- Soporte en línea de representantes de servicio a clientes a través de administración de respuestas vía E-Mail, integración de facturación, co-navegación, chat, "llame ahora" y algún otro uso de video
- Autoservicio de clientes vía sitios Web y servicio de procesamiento de requerimientos incluyendo actualizaciones a facturación y perfiles de embarque
- Servicio en línea en el campo a cuentas de clientes, revisiones esquemáticas, disponibilidad de partes y procesamiento de órdenes, actualización de órdenes de trabajo y administración de servicios de partes

Pero aún con todo este poder, Internet no representa un rompimiento con el pasado; en lugar de esto, es la última etapa en el curso de la evolución en las tecnologías de información.

En verdad, las posibilidades tecnológicas disponibles hoy en día derivan no sólo de la arquitectura de Internet sino también de los avances de la tecnología complementaria tal como el escaneamiento de imágenes, programación orientada a objetos, base de datos relacionadas así como comunicación inalámbrica.

Para ver cómo esos avances tecnológicos finalmente afectarán la cadena de valor, algunas perspectivas históricas son ilustrativas. La evolución de la tecnología de información en los negocios pensada en términos de cinco niveles entrecruzados, cada uno de los cuales evolucionó por la fuerza presentada por las generaciones previas.

Al principio los sistemas de tecnología de información automatizaron transacciones discretas tales como captura de órdenes así como contabilidad. La siguiente etapa involucró la completa automatización y realzamiento funcional de actividades individuales como administración de recursos humanos, operaciones de la fuerza de ventas así como el diseño de producto. La tercera etapa, la cual está siendo acelerada por Internet, involucra el cruzamiento de actividades de integración, como lo es la conexión de actividades de ventas con el procesamiento de órdenes.

Múltiples actividades están siendo conectadas juntas a través de tales herramientas, como la administración de relaciones con clientes (CRM), administración de la cadena de suministro (SCM), así como los sistemas de planeación de recursos de materiales (ERP). El cuarto nivel, el cual está justamente comenzando, posibilita la integración de la cadena de valor así como el sistema entero de valor, el cual es, la composición de las cadenas de valor de toda la industria, abarcando toda la fila de proveedores, canales y clientes.

La administración de la cadena de suministro (SCM) y la administración de relaciones con los clientes (CRM) están comenzando a emerger, como aplicaciones fin-a-fin, involucrando clientes, canales, proveedores conectando órdenes a, por ejemplo, manufactura, procuramiento y servicio de entrega.

Pronto será integrado el desarrollo de producto, el cual ha sido por largo tiempo hecho a un lado. Los modelos complejos de productos serán intercambiados

entre las partes, y la procuración de Internet se moverá desde mercadería estándar hasta ingeniería de producto.

### **Internet como Complemento**

Capitalizar el potencial estratégico de Internet, tanto ejecutivos como emprendedores necesitarán cambiar sus puntos de vista. Ha sido ampliamente asumido que Internet es canibalización, que esto reemplazará todas las formas convencionales de hacer negocio y derribarán todas las ventajas tradicionales. Esto es una gran exageración. No hay duda de que los intercambios o sacrificios reales pueden existir entre Internet y las actividades tradicionales.

En el registro industrial, por ejemplo, la distribución de música en línea reduce la necesidad de manufacturar CD's. Globalmente, sin embargo, los intercambios son modestos en la mayoría de las industrias.

Mientras Internet reemplazará ciertos elementos de las cadenas de valor de las industrias, la completa canibalización de la cadena de valor será muy rara. Aún en los negocios de la música, muchas actividades tradicionales, tal como la búsqueda y promoción de nuevos artistas con talento, producción y grabación musical, así como la calidad del sonido, continuará siendo altamente importante.

El riesgo del conflicto de canales también aparece por haber sido sobre estimado. Como las ventas en línea se han convertido en algo muy común, los canales tradicionales han abarcado Internet aunque fueron inicialmente escépticos ella. Lejos de siempre canibalizar esos canales, la tecnología de Internet puede expandir oportunidades para muchos de ellos. La amenaza de la des-intermediación de los canales aparece considerablemente baja que la predicción inicial.

Frecuentemente las aplicaciones de Internet direccionan actividades, aunque necesarias, no son decisivas para competir, tal como la información para clientes, el proceso de transacciones, y la procuración de ingresos. Activos corporativos críticos – tal como personal preparado, tecnología de producto propietaria, sistemas de logística eficientes – permanecen intactos, y son lo suficientemente fuertes para preservar las ventajas competitivas existentes.

En muchos casos, Internet complementa, más que canibalizar a las actividades tradicionales y a las formas de competir de las compañías. Considerando, por ejemplo a Walgreens, la más exitosa cadena de farmacias de Estados Unidos. Walgreens introdujo un Web Site que provee a los clientes con una extensiva información y les permite ordenar prescripciones en línea. Lejos de canibalizar las tiendas de la compañía, su Web Site ha subrayado su valor. El 90% de sus clientes que colocan órdenes en Internet prefieren recoger sus prescripciones en la tienda más cercana en lugar de recibir la entrega en sus casas. Walgreens ha encontrado que su extensa red de tiendas resta una ventaja potente, aún cuando algunos ordenan alternando con Internet.

Otro buen ejemplo es W.W. Grainger, un distribuidor de productos para mantenimiento y refacciones para las compañías. Grainger, un revendedor con almacenes en todo Estados Unidos, podría parecer estar en un caso de libro de texto de una compañía de la vieja economía establecida para ser hecha obsoleta por Internet.

Pero Grainger rehusó asumir que Internet podría minar su estrategia. En lugar de eso, coordinó estrechamente su agresivo esfuerzo en línea con su negocio tradicional. El resultado fue por mucho revelador. Aquellos clientes que compraban en línea también continuaron comprando por otros medios – Grainger estimó un 9% de incremento en ventas de clientes que usaban el canal en línea, por encima de las ventas normales de clientes que usaban solamente los canales tradicionales.

Grainger, como Walgreens, también encontró que las órdenes por Web incrementa el valor de sus locaciones físicas. Como los compradores de prescripciones médicas, los compradores de suministros industriales normalmente necesitan sus órdenes de forma inmediata. Es rápido y barato para ellos recoger sus suministros en un almacén de Grainger que esperar la entrega.

Si existe una integración estrecha entre el Site y los locales de almacenaje no sólo se incrementa el valor global al cliente, también reduce los costos para Grainger. Es inherentemente más eficiente tomar y procesar órdenes a través del Web que usar los métodos tradicionales, pero es más eficiente hacer el grueso de entregas al local de almacenaje que embarcar órdenes individuales desde un almacén central.

Grainger también encontró que su catálogo impreso apoya su operación en línea. El primer instinto de muchas compañías es eliminar el catálogo impreso una vez que su contenido es replicado en línea. Pero Grainger continúa publicando su catálogo, y con esto ha encontrado que cada vez que un catálogo nuevo es distribuido, surgen órdenes en línea. El catálogo ha probado ser una buena herramienta de promoción al Web Site mientras continúa siendo una manera conveniente de llevar información a los clientes.

En algunas industrias, el uso de Internet representa sólo una partida modesta de todas las prácticas bien establecidas. Para detallistas por catálogo como Land's End, proveedores de servicios de intercambio de datos electrónicos como General Electric, mercadeo directo como Geico y Vanguard y muchos otros tipos de compañías, los negocios a través de Internet son muy similares a la forma de hacer sus negocios tradicionalmente.

En estas industrias, las compañías establecidas disfrutan particularmente de importantes sinergias entre sus operaciones en línea y las tradicionales, lo cual hace muy difícil a las puntos.com competir.

Examinando los segmentos de la industria con características similares a que las que soportan sus negocios en línea – en los cuales los clientes tienen la disponibilidad de ofrecer servicio personal y entrega inmediata por conveniencia o en función de obtener bajos precios, por ejemplo – pueden también proveer un importante chequeo de la realidad estimando el tamaño de las oportunidades en Internet.

En el negocio de prescripciones de medicina , por ejemplo, las órdenes por correo representó sólo cerca del 13% de todas las compras en la década de los noventa. Aunque las farmacias en línea pueden atraer más clientes que el canal de órdenes por correo, es improbable que puedan suplantar sus contrapartes físicas.

Las actividades virtuales no eliminan la necesidad de actividades físicas, pero comúnmente amplifican su importancia. La complementariedad entre actividades de Internet y actividades tradicionales surgen por 3 razones:

1. Introducir aplicaciones de Internet en una actividad normalmente genera gran demanda de actividades físicas en otra parte de la cadena de valor. Las órdenes directas, por ejemplo, hace más importante el almacenaje y embarque.
2. Usando Internet en una actividad puede tener consecuencias sistemáticas, requiriendo nuevas actividades o realizando aquellas que no son normalmente anticipadas.

Los servicios de reclutamiento en Internet, por ejemplo, tienen muy reducido el costo de búsqueda de aplicantes potenciales, pero también están inundando a los empleadores con currículums electrónicos. Haciendo fácil la búsqueda y distribución de currículums para los reclutadores, Internet fuerza a los empleadores a organizar la información a través de muchos candidatos inapropiados. Los costos finales, comunes para actividades físicas, pueden terminar excediendo el valor de los ahorros previstos.

Una similar dinámica a veces juega en los mercados digitales. Los proveedores están abiertos a reducir el costo transaccional de tomar órdenes cuando ellos se mueven en línea, pero normalmente tienen que responder a muchos requerimientos adicionales como información y cotizaciones, las cuales nuevamente, tensiona a las actividades tradicionales. Los efectos sistemáticos subrayan el hecho de que las aplicaciones de Internet no están aisladas, ya que deben ser integradas dentro de la cadena global de valor.

3. Más aplicaciones de Internet tienen algunos defectos en comparación con los métodos convencionales. Mientras la tecnología de Internet puede hacer cosas muy útiles hoy en día y seguramente mejorará en el futuro, no puede hacerlo todo. Sus límites incluyen lo siguiente:
  - Los clientes no pueden físicamente examinar, tocar o probar productos u obtener una mano de ayuda al usarlos o repararlos.
  - El conocimiento transferido es restringido a conocimiento codificado, sacrificando la espontaneidad y el juicio que puede resultar de la interacción con personal calificado.

- La habilidad de aprender acerca de proveedores y clientes (más allá de sus simples hábitos de compra) es limitado por la ausencia del contacto personal.
- La ausencia de contacto humano con el cliente elimina una herramienta poderosa para el fomento de compras, términos y condiciones de negociación, proveyendo información y tranquilidad al cerrar tratos.
- Las demoras están involucradas en la navegación por los sites buscando información y son introducidas por el requerimiento de embarques directos.
- Costos extraordinarios de logística son requeridos para ensamblar, empacar y mover embarques pequeños.
- Las compañías están inhabilitadas de tomar ventaja de los bajos costos, de las funciones no transaccionales perfeccionadas por la fuerza de ventas, canales de distribución y departamentos de compras (tal como el servicio de rendimiento limitado y funciones de mantenimiento al site para los clientes).
- La ausencia de locaciones físicas circunscribe algunas funciones y reduce recursos para el refuerzo de la imagen y el establecimiento de rendimiento.
- Atraer nuevos clientes es difícil dada la magnitud total de la información disponible y opciones de compra.

Las actividades tradicionales, comúnmente son modificadas de alguna forma, pueden compensar estos límites, solamente como defectos de los métodos tradicionales – como la ausencia de información en tiempo real, altos costos de interacción personal así como altos costos de producción de versiones físicas de información – pueden ser compensados por los métodos de Internet.

Frecuentemente, de hecho, una aplicación de Internet y un método tradicional beneficia uno a otro. Por ejemplo, muchas compañías han encontrado que los Web Sites que proveen información, como producto y órdenes de soporte directo, hacen más productiva y valiosa la fuerza de ventas. La fuerza de ventas puede ser compensada por los límites del Site proveyendo asesoría personalizada y servicio post-venta, por ejemplo. Y el Site puede hacer a la fuerza de ventas más productiva automatizando rutinas de intercambio de información y servicio como un nuevo conducto eficiente que seguir. El encaje entre las actividades de la compañía, una piedra angular del posicionamiento estratégico, es de esta forma fortalecido por el desarrollo de la tecnología de Internet.



Una vez que los gerentes comienzan a ver el potencial de Internet como complemento en lugar que un caníbal, tomarán un diferente enfoque para organizar sus esfuerzos en línea. Muchas compañías establecidas creyendo que la nueva economía opera bajo nuevas reglas, establecen sus operaciones en unidades aisladas.

El miedo a la canibalización podría disuadir a la organización típica de la agresividad de Internet. Una unidad separada puede ser de ayuda para las relaciones de un inversionista, facilitando con esto sus transacciones bursátiles, permitiendo a las compañías ingresar al mercado con apetito de aventurar en Internet y así proveer incentivos especiales para atraer talento de Internet.

Pero la separación organizacional ha minado con frecuencia la habilidad de las compañías de ganar ventajas competitivas. Creando separadas estrategias de Internet en lugar de integrar Internet dentro de una estrategia global, las compañías fallaron en capitalizar sus activos tradicionales, reforzando su competencia de “yo también”, y aceleraron su convergencia competitiva.

La decisión de Barnes & Nobles de establecer Barnesandnoble.com como una organización separada, es un vívido ejemplo. Esto disuadió a la tienda en línea de capitalizar sus muchas ventajas proveídas por la red de tiendas físicas, y así hasta ahora estar en las manos de Amazon.

En lugar de ser aislada, la tecnología de Internet podría tener la responsabilidad de las unidades típicas en todas partes de la compañía. Con el soporte del staff del departamento de tecnología de información y consultores externos, las compañías podrían usar la tecnología estratégicamente para realzar el servicio, incrementar la eficiencia, liderazgo y fortalezas existentes. Mientras que las unidades separadas podrían estar apropiadamente en algunas circunstancias, cada uno en la organización podría tener un incentivo que compartir en el desarrollo exitoso de Internet.

### **El Fin de la Nueva Economía**

Internet, por lo tanto, no desbarata las industrias existentes o a las compañías establecidas. Raramente nulifica las más importantes fuentes de ventaja competitiva en una industria; en muchos casos, de hecho, hace esas fuentes aún más importantes.

Como todas las compañías tienden a abrazar la tecnología de Internet, esta por sí misma será neutralizada como una fuente de ventaja.

Las aplicaciones básicas de Internet se convertirán en los “pies de la mesa” – las compañías no estarán disponibles para sobrevivir sin ellas, pero no ganarán ninguna ventaja con ellas. Las más robustas ventajas competitivas surgirán en lugar de ello de una tradicionales fortalezas tal como productos únicos, contenido propietario, actividades físicas distintivas, productos con conocimiento superior, fuerte servicio personalizado y relaciones. La tecnología de Internet podría estar dispuesta a fortalecer esas ventajas, vinculando las actividades de la compañía juntas en un sistema más distintivo, pero difícil de suplir.

Ultimamente, las estrategias que integran Internet y ventajas competitivas tradicionales, así como sus formas de competir, podrían ganar en diversas industrias. En el lado de la demanda, más compradores valoran una combinación de servicios en línea y locaciones físicas sobre una distribución Web “stand-alone”, o sólo por la red.

Los compradores desean alternativas de canales, opciones de entrega así como formas de negociar con las compañías. Del lado del proveedor, la producción y el procuramiento serán más efectivos si ellos involucran una combinación de Internet y métodos tradicionales, a la medida de la estrategia. Por ejemplo, en la customización, las entradas dirigidas serán compradas directamente, todo facilitado por las herramientas de Internet.

La mercancía sería comprada a través de los mercados digitales, pero por compradores expertos, fuerza de ventas de proveedores así como las locaciones de almacenaje podrían también proveer servicios de valor agregado.

El valor de integrar los métodos tradicionales e Internet crea potenciales ventajas para compañías establecidas. Será más fácil para ellos adoptar e integrar los métodos de Internet que para los puntos.com adoptar e integrar los métodos tradicionales. Si esto no es suficiente, no obstante, sólo insertarían Internet dentro de las formas históricas de competir en simples configuraciones y mezcla de “clicks”.

Las compañías serán más exitosas cuando organicen la tecnología de Internet para reconfigurar actividades tradicionales o cuando encuentren nuevas combinaciones de Internet y enfoques tradicionales.

Los puntos.com deberán perseguir sus propias estrategias distintivas, en lugar de emular otras o el posicionamiento de compañías establecidas. Tendrán que romper el solamente basarse en precio, a enfocarse en la selección del producto, diseño de producto, servicio, imagen y otras áreas en las cuales se puedan diferenciar ellos mismos. Los puntos.com pueden también manejar la combinación de Internet y los métodos tradicionales.

Algunos tendrán éxito creando sus propias formas distintivas de hacer las cosas. Otros tendrán éxito concentrándose en segmentos de mercado que exhiban intercambios reales entre Internet y los métodos tradicionales – ya sea esos en los cuales un enfoque puro de Internet mejor enfoque las necesidades de una partida particular de clientes, o esos en los cuales un particular producto o servicio pueda ser mejor entregado sin las necesidad de activos físicos.

Esos principios están actualmente manifestándose en muchas industrias, como líderes tradicionales que reafirman sus fortalezas y los puntos.com adoptan más estrategias enfocadas. En la industria del corretaje, Charles Schwab ha ganado una gran participación (18% al final de 1999) de comercialización en línea que E-Trade (15%).

En la banca comercial, instituciones establecidas como Wells Fargo, Citibank y Fleet tienen muchas más cuentas en línea que las que tienen los bancos propios de Internet. Las compañías establecidas están también ganando dominio sobre actividades de Internet en áreas como reventa, información financiera y mercados digitales.

Los más prometedores puntos.com están lidereando sus propias habilidades distintivas para proveer valor real a sus clientes. Ecollege, por ejemplo, es un proveedor de servicio total que trabaja con universidades para poner sus cursos en Internet y operar las entregas requeridas por una determinada cuota. Es mucho más exitoso que aquellos competidores que ofrecen sitios libres a las universidades bajo

sus propios nombres de marca, esperando recolectar cuotas a través de publicidad y otros tipos de ingreso.

Cuando se ve desde esta perspectiva, la “nueva economía” aparece menos como nueva economía que como una vieja economía que tiene acceso a nueva tecnología. Aún las frases de “nueva economía” y “vieja economía” están perdiendo rápidamente relevancia, si alguna vez la tuvieron. La vieja economía de compañías establecidas y la nueva economía de puntos.com están emergiendo, y muy pronto será difícil distinguirlos. Es saludable hacer a un lado estas frases, porque reducirá la confusión y la mentalidad que ha sido tan destructiva para el valor económico durante los años de adolescencia de Internet.

En la búsqueda para ver cómo Internet es diferente, se ha fallado en ver cómo Internet es lo mismo. Mientras un nuevo camino de conducción de negocios está ahora disponible, los fundamentos de la competición se mantienen sin cambio.

El próximo nivel de la evolución de Internet involucrará un cambio en la mentalidad de e-negocio a negocio, de e-estrategia a estrategia. Solamente integrando Internet en la estrategia global, esta poderosa nueva tecnología se transformará igualmente en una poderosa herramienta de ventaja competitiva.

### **Imperativos Estratégicos para Puntos.com y Compañías Establecidas**

Como una coyuntura crítica en la evolución de la tecnología de Internet, los puntos.com y las compañías establecidas enfrentan diferentes imperativos estratégicos. Los puntos.com deben desarrollar estrategias reales que creen valor económico. Deben reconocer que los caminos actuales de competir son destructivos, fútiles y que no benefician a ninguno de los dos, incluyendo a los clientes.

Las compañías establecidas deben detener el desarrollo de Internet como una base aislada y en lugar de esto usarla para realzar la diferenciación de sus estrategias.

Los más exitosos puntos.com se enfocarán en la creación de beneficios que los clientes puedan pagar, en lugar del sólo seguimiento de la publicidad y los ingresos por “clicks “ de terceros. Para ser competitivos, ellos necesitarán extender

sus cadenas de valor para encuadrar otras actividades, además de esas conducidas sobre Internet, así como desarrollar otros capitales, incluyendo los físicos. Muchos están hoy en día haciéndolo. Algunos mayoristas en línea, por ejemplo, distribuyeron catálogos para la celebración del milenio como una conveniencia adicional a sus compradores. Otros están introduciendo productos propietarios bajo sus propios nombre de marca, lo cual no sólo amplía los márgenes sino provee una real diferenciación.

Son como nuevas actividades en la cadena de valor, no diferencias menores entre Web sites, que poseen la clave entre la cual los puntos.com ganan ventajas competitivas. América On Line, pionero de Internet, reconoce estos principios. Ellos cargan su servicio aún frente a los competidores libres de tarifa. No se están apoyando en ventajas iniciales obtenidas de su Web site y la tecnología de Internet (tal como los mensajes instantáneos), sino tuvieron el primer movimiento para desarrollar u obtener el contenido propietario.

Así los puntos.com no deben caer en la trampa de imitar a las compañías establecidas. Adicionar simplemente actividades convencionales es una estrategia de yo-también que no proveerá una ventaja competitiva. En lugar de esto, los puntos.com necesitan crear estrategias que involucren nuevas cadenas híbridas de valor, llevando en conjunto actividades virtuales y físicas en configuraciones únicas.

Por ejemplo, E\*Tade instaló kioskos, los cuales no requirieron de personal staff de tiempo completo, en los sitios de algunos clientes corporativos. VirtualBank, un banco en línea, está compartiendo la marca con otras corporaciones para crear una unión de crédito “de casa”. Juniper, otro banco en línea, permite a los clientes depositar cheques a locaciones de Mail Box Etc.

Mientras ninguno de esos enfoques tenga la certeza de ser exitoso, el pensamiento estratégico detrás de ellos será sólo palabras.

Otra estrategia para los puntos.com será buscar intercambios, así como realizar sacrificios de actividades, concentrándose exclusivamente en aquellos segmentos donde un modelo único de Internet ofrece ventajas reales. En lugar de intentar forzar el modelo de Internet en el mercado entero, los puntos.com pueden perseguir clientes que no tienen una fuerte necesidad de las funciones de entrega

fuera de Internet – aún si dichos clientes representan sólo una modesta porción de la totalidad de la industria.

En dichos segmentos, el reto será para encontrar una propuesta de valor para la compañía que la distinguirá de otros rivales de Internet y apunte a bajas barreras de entrada.

Los puntos.com exitosos compartirán las siguientes características:

- Suficiente capacidad en tecnología de Internet
- Una distintiva estrategia vis-á-vis (en relación a) para compañías establecidas y otros puntos.com, descansando en un objetivo claro y ventajas por demás claras.
- Énfasis en la creación de valor al cliente y cargándolo directamente al mismo, en lugar de sólo ser transmitido en una forma de soporte de ingreso.
- Formas distintivas de perfeccionar las funciones físicas y de ensamble de activos no pertenecientes a Internet que complementen sus posiciones estratégicas.
- Profundo conocimiento de la industria que permita habilidades propietarias, información, así como relaciones para ser establecidas.

Las compañías establecidas, en su mayor parte, necesitan no temer a Internet – las predicciones de su declinación en las manos de los puntos.com fueron realmente exagerados.

Las compañías establecidas poseen ventajas competitivas tradicionales que pueden prevalecer; ellas también tienen fortalezas inherentes para organizar su tecnología de Internet.

La gran amenaza para una compañía establecida descansa ya sea en su debilidad para organizarse con Internet o en su debilidad para desarrollarla estratégicamente. Cada compañía necesita un programa agresivo para desarrollar Internet en todo lo largo de su cadena de valor, usando la tecnología para reforzar sus ventajas competitivas tradicionales y complementar sus formas existentes de competir. La clave está en no imitar a los rivales sino desarrollar aplicaciones de Internet a la medida para la estrategia global de la compañía, de manera que extienda sus ventajas competitivas y las haga más sustentables.

La expansión de Schwab, con la mezcla de sucursales que comenzó con su intercambio en línea, está extendiendo sus ventajas sobre los competidores que sólo están en Internet. Internet, cuando es usado con propiedad, puede soportar grandes objetivos estratégicos y una más estrecha integración de sistemas activos.

Edward Jones, una firma líder de corretaje, es un buen ejemplo de Internet a la medida para la estrategia. Su estrategia es proveer un conservador y personalizado servicio de asesoría a inversionistas, quienes buscan la preservación del valor de sus activos, búsqueda de confianza y un seguimiento personalizado en materia de inversiones. Los clientes objetivo incluyen personas retiradas así como dueños de pequeños negocios.

Edward Jones no ofrece mercancías, futuros, opciones u otras formas riesgosas de inversión. En lugar de esto, la compañía acentúa un enfoque de comprar y mantener, al invertir involucrando fondos mutuos y bonos del tesoro en Estados Unidos. Opera una red de cerca de 7,000 pequeñas oficinas, las cuales se localizan convenientemente para los clientes y son diseñadas para fomentar las relaciones personales con los corredores.

Edward Jones ha abarcado Internet para sus funciones administrativas internas, como reclutamiento (25% de todas las requisiciones de trabajo provienen vía Internet), proveyendo además estados de cuenta y otro tipo de información a los clientes.

Sin embargo, no tienen el plan de ofrecer servicios en línea, tal como sus competidores lo hacen. Auto dirigido, el servicio en línea no complementa la estrategia de Edward Jones ya que el valor no sería entregado directamente a sus clientes. Por lo tanto, ha usado de Internet lo que realmente necesita su estrategia en lugar de imitar a sus rivales.

La compañía está hoy prosperando, superando a los rivales que han desarrollado su estrategia en Internet de “yo también”, reduciendo las características distintivas que pudieran tener.

Las compañías establecidas que serán más exitosas, serán aquellas que usen la tecnología de Internet para mejorar sus actividades tradicionales, y aquellas que encuentren e implementen nuevas combinaciones de actividades físicas y virtuales que no fueron posibles previamente.