

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE POSTGRADO



TESIS

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER EN EL  
SECTOR INDUSTRIAL NACIENTE DE INTERNET:  
UN ENFOQUE DE MARKETING PARA LA PLANEACION  
COMERCIAL DE TECNOLOGIAS EMERGENTES

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA  
ING. LUIS ALFREDO SERNA HERNANDEZ

OCTUBRE 2002, CIUDAD UNIVERSITARIA  
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., MEXICO

TM

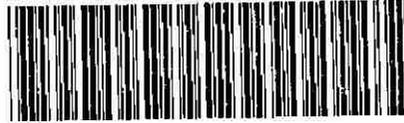
Z7164

.C8

FCPYA

2002

.S4



1020148822



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION  
DIVISION POST-GRADO**

**TESIS**

**LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER EN EL SECTOR  
INDUSTRIAL NACIENTE DE INTERNET: UN ENFOQUE DE  
MARKETING PARA LA PLANEACION COMERCIAL DE  
TECNOLOGIAS EMERGENTES**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA**

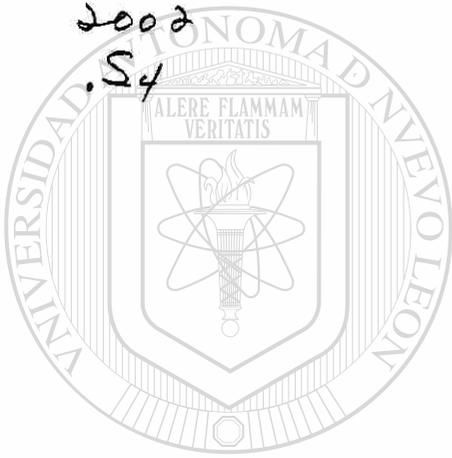
**ING. LUIS ALFREDO SERNA HERNANDEZ**

**OCTUBRE 2002, CIUDAD UNIVERSITARIA  
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L., MEXICO**



971234

TH  
Z7164  
.C8  
FC74A  
2002  
.S4



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**  
**DIVISION POST-GRADO**

**T E S I S**

**LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER EN EL SECTOR  
INDUSTRIAL NACIENTE DE INTERNET: UN ENFOQUE DE  
MARKETING PARA LA PLANEACION COMERCIAL DE  
TECNOLOGIAS EMERGENTES**

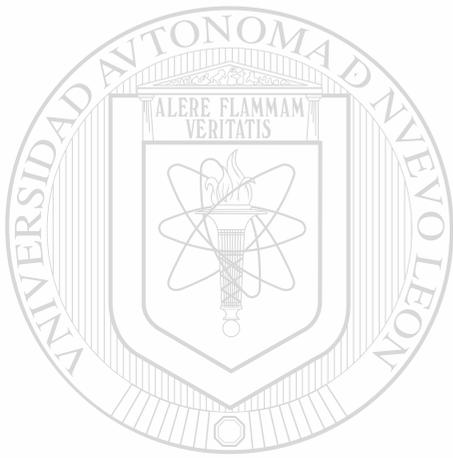
---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA**

**ING. LUIS ALFREDO SERNA HERNANDEZ**

**OCTUBRE 2002, CIUDAD UNIVERSITARIA**  
**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L., MEXICO**



*A la memoria de mi padre Alfredo Serna Vallejo (†)*

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



*Cuando se tienen magníficos factores estratégicos a favor, a un general se le puede considerar victorioso en su propio cuartel. Pero aquel que en el lugar de comando cree que no podrá vencer, tiene muy pocos factores estratégicos para su éxito. Uno gana, el otro pierde. Mirando las cosas desde este punto de vista, puedo pronosticar quién gana.*

Sun Tzu

**El Arte de la Guerra**

4,000 a.C.



*La idea dicta la estrategia. Después la estrategia impulsa la idea. Decir que una es más importante que la otra es no comprender la esencia del proceso. La relación entre ambas es el aspecto crucial del éxito de mercadotecnia.*

Jack Trout

**El Poder de la Simplicidad en los Negocios**

1999

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*There is a limit beyond which the enterprise of literary theory becomes something different from what it present itself as being.*

Thomas M. Kavanagh

**Stanford University**

1989

## INDICE

1. PROLOGO	iii
2. RESUMEN	iv
3. INTRODUCCIÓN	vi
4. DESARROLLO	
4.1. Estrategia competitiva y tecnologías emergentes	1
4.2. Cadena de valor en Internet	11
4.3. Estrategia de valor agregado para Internet: Un enfoque de mercadotecnia	21
4.4. La planeación de una estrategia comercial en Internet para la venta de un producto o servicio específico	28
4.5. Comercialización de tecnologías emergentes en Internet	46
4.6. Neoris: El soporte para Cemex	56
4.7. Caso de estudio: Neoris y la implementación del proyecto Tecnología i2 para la Administración de la Cadena de Abastecimiento en Cemex	60
<hr/>	
5. ANEXO I	
5.1. Fundamentos de Michael Porter	67
5.1.1. La estrategia competitiva en los sectores industriales nacientes	67
5.1.2. Estrategia e Internet	92
6. ANEXO II	
6.1. Estadísticas en Internet	135
7. BIBLIOGRAFIA	152

## 1 - PROLOGO

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

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

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

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

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

## 2 - RESUMEN

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

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

Integrar Internet dentro de la estrategia ha logrado resultados positivos.

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

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

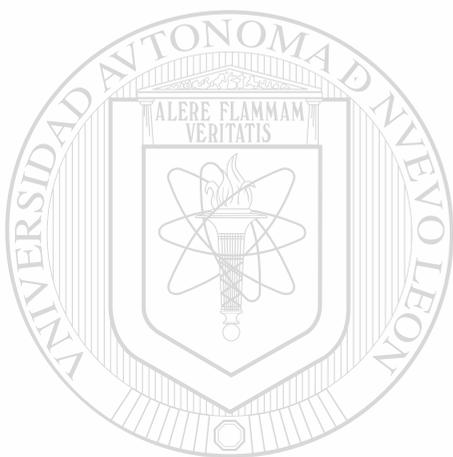
Una ausencia de estrategia compromete ventajas competitivas existentes por intentar entrar a un segmento de mercado donde no se distinguen las diferencias competitivas.

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

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

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



### 3 - INTRODUCCION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

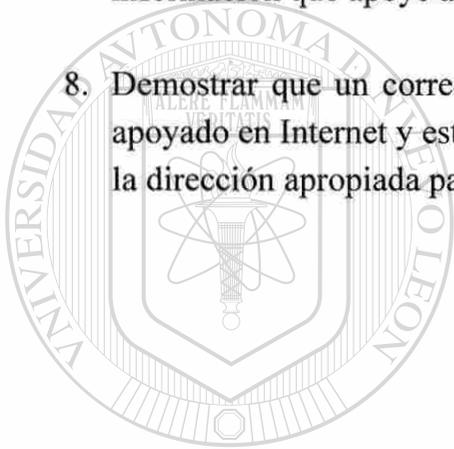
El caso de Neoris, subsidiaria de Cemex en tecnología de información, ha sido determinante para alcanzar la excelencia operativa en el consorcio multinacional y ha construido las ventajas competitivas sustentables a largo plazo para que Cemex consolide su liderazgo. Este punto es un caso de éxito comercial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

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

Finalmente, los objetivos que plantea el proyecto son:

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

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



#### 4.1 - ESTRATEGIA COMPETITIVA Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES.-

El desarrollo de esta tesis, tiene mucho que ver con los desafíos empresariales que hoy en día suceden. El camino de la comercialización de las llamadas tecnologías emergentes, está lleno de ramificaciones.

Cada vez, para más industrias, es esencial la habilidad de dominar las tecnologías emergentes, si se quiere sobrevivir.<sup>1</sup>

La aplicación de las tecnologías emergentes, en este caso, Internet, tiene como marco de referencia el historial de los ganadores y perdedores en la aplicación de la misma. No existe un modelo establecido para gestionar dichas tecnologías emergentes, lo que se pretende en este estudio, es básicamente encontrar un marco conceptual y práctico, que nos lleve a responder la pregunta clave:

- ¿Cómo un gerente puede aplicar los conceptos de estrategia competitiva de Porter, el desarrollo de una tecnología emergente como Internet y los enfoques gerenciales de Marketing para el desarrollo de un plan comercial?

Tomando en cuenta los fundamentos de estrategia competitiva de Michael Porter, el conocimiento actual de las tecnologías emergentes así como de la gerencia de marketing, se establece el enfoque que nos llevará a la creación de un modelo que, con su seguimiento, orientará a aquel ejecutivo que busque una referencia en el tema.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
Las preguntas básicas en la formulación de una estrategia competitiva son:<sup>2</sup>

1. ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
2. ¿Qué está sucediendo en el entorno?
3. ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

Desde una perspectiva de sentido común, las preguntas anteriormente descritas, parecen tener una connotación de una lógica muy elemental, sin embargo, muchos gerentes al analizar un entorno competitivo, las pasan por alto, y he aquí

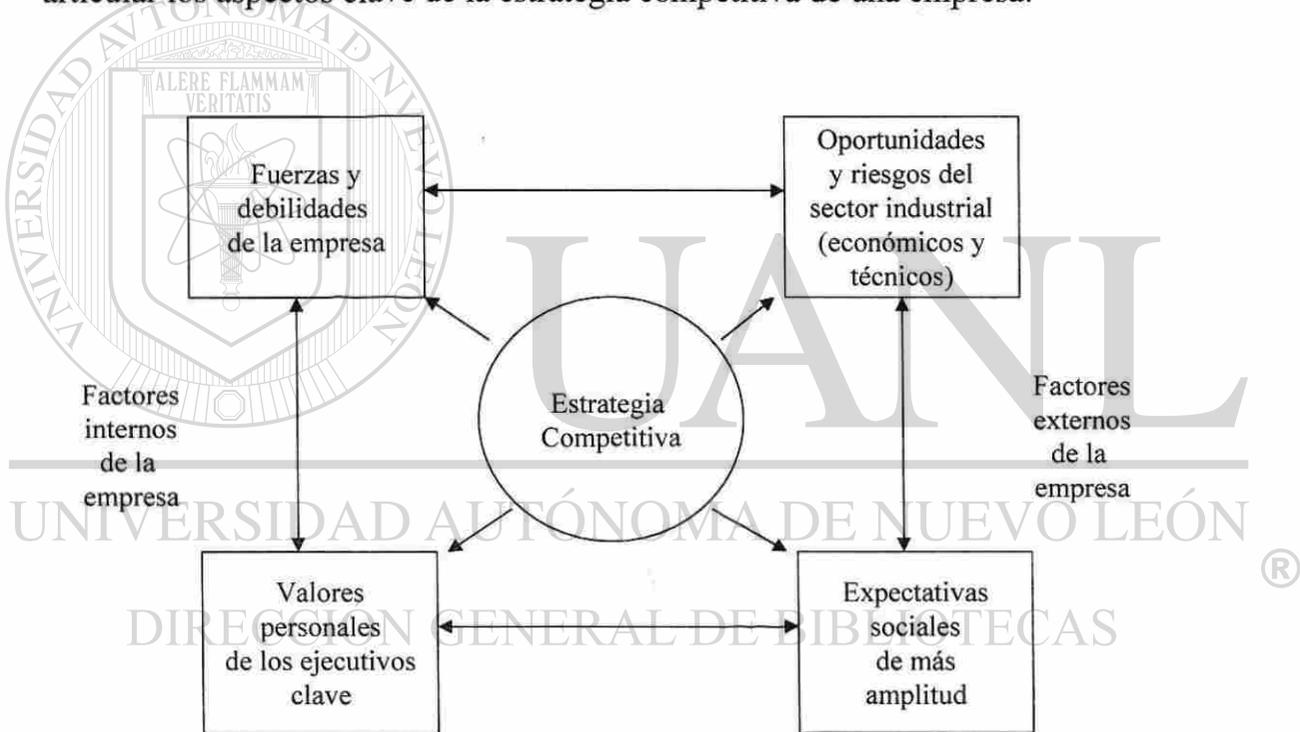
<sup>1</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, 2001

<sup>2</sup> M. Porter, Estrategia competitiva, 1982

uno de los problemas fundamentales al aplicar cualquier estrategia. Por un lado no se le da seguimiento a los pasos previamente establecidos por académicos expertos, y por otro, se tiene la creencia que, por el hecho de avanzar con más rapidez en la ejecución de la estrategia, dichos pasos son abreviados en pro de reducir el tiempo con la expectativa de recibir con mayor premura las ganancias planeadas.

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva<sup>3</sup> consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

En el “círculo de la estrategia competitiva”<sup>4</sup>, se establece el medio para articular los aspectos clave de la estrategia competitiva de una empresa:



La figura arriba descrita, muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva, involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito.

<sup>3</sup> M. Porter, Estrategia competitiva, 1982

<sup>4</sup> Idem

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas<sup>5</sup> de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

La diferencia entre las tres se muestra en la siguiente gráfica:



<sup>5</sup> M. Porter. Estrategia competitiva, 1982

Las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos<sup>6</sup>. Algunas de estas implicaciones son:

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
<p>Liderazgo total en costos</p> <p>Diferenciación</p> <p>Enfoque</p>	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital.</p> <p>Habilidad en la ingeniería del proceso.</p> <p>Supervisión intensa en la mano de obra.</p> <p>Productos diseñados para facilitar su fabricación.</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo.</p> <p>Fuerte habilidad en comercialización.</p> <p>Ingeniería del producto</p> <p>Instinto creativo.</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica.</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad.</p> <p>Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.</p> <p>Fuerte cooperación de los canales de distribución.</p> <p>Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico.</p>	<p>Rígido control de costos.</p> <p>Reportes de control frecuentes y detallados.</p> <p>Organización y responsabilidades estructuradas.</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.</p> <p>Fuerte coordinación entre las funciones de IyD, desarrollo del producto y comercialización.</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</p> <p>Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</p> <p>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>

<sup>6</sup> M. Porter. Estrategia competitiva, 1982

Los compradores saben lo que quieren y el objetivo de la estrategia competitiva es dárselo. La estrategia competitiva, en otras palabras, está orientada hacia el consumidor. En marketing, la meta central de la estrategia competitiva es la creación de ventaja competitiva<sup>7</sup>.

La ventaja competitiva<sup>8</sup> no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades contribuye a la posición de un costo relativo de las empresas y crea una base para la diferenciación.

Las estrategias competitivas impulsan la evolución de las reglas del juego competitivo<sup>9</sup>. La competencia es una batalla por las reglas de la competencia, las cuales surgen del aprendizaje de los compradores. La ventaja competitiva crea las reglas del juego para que un jugador tenga ventaja sobre otro. Aquí nacen las historias del juego de ganadores y perdedores.

Al ser establecidas las reglas del juego, es importante tener en cuenta que las tecnologías emergentes como Internet, han configurado un esquema completamente nuevo, donde las prioridades de los gerentes son comprender, evaluar y afrontar los desafíos de este “juego diferente”.

Las tecnologías emergentes son innovaciones científicas que pueden crear una nueva industria o transformar una existente<sup>10</sup>.

El juego diferente constituye un dilema para dos sectores competitivos: las empresas establecidas y las de reciente creación. Las reglas del juego competitivo para la utilización de una tecnología emergente como Internet, generan una gran incertidumbre y ambigüedad derivadas de las diferencias que exigen nuevas habilidades, nuevas maneras de pensar y enfoques innovadores de gestión gerencial.

---

<sup>7</sup> Marketing según Kellog, Vergara Business, 2001

<sup>8</sup> Ventaja competitiva, Michael Porter, CECSA 1987

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2002

Cualquier firma madura que quiera tener alguna oportunidad de éxito con una tecnología emergente, debe enfrentarse y aceptar tres desafíos en particular: lidiar con un contexto de gran incertidumbre y complejidad, estar a la altura de un cambio acelerado y desarrollar nuevas competencias<sup>11</sup>.

Comparación entre las tecnologías emergentes y modernas<sup>12</sup>

	Modernas	Emergentes
<u>Tecnología</u>		
Ciencia básica y aplicaciones	Afianzadas	Inciertas
Estructura o reglas	En evolución	Emergentes
Funciones o beneficios	En evolución	Desconocidos
<u>Infraestructura</u>		
Valor de la red de proveedores, canales	Afianzado	En formación
Regulaciones/normas	Afianzadas	Emergentes
<u>Mercado/Clientes</u>		
Uso de modelos/conducta	Bien definidos	En formación
Conocimiento del mercado	Exhaustivo	Especulativo
<u>Industria</u>		
Estructura	Afianzada	Incipiente
Competidores	Bien conocidos	Nuevos jugadores
Reglas del juego	Conocidas	Emergente

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

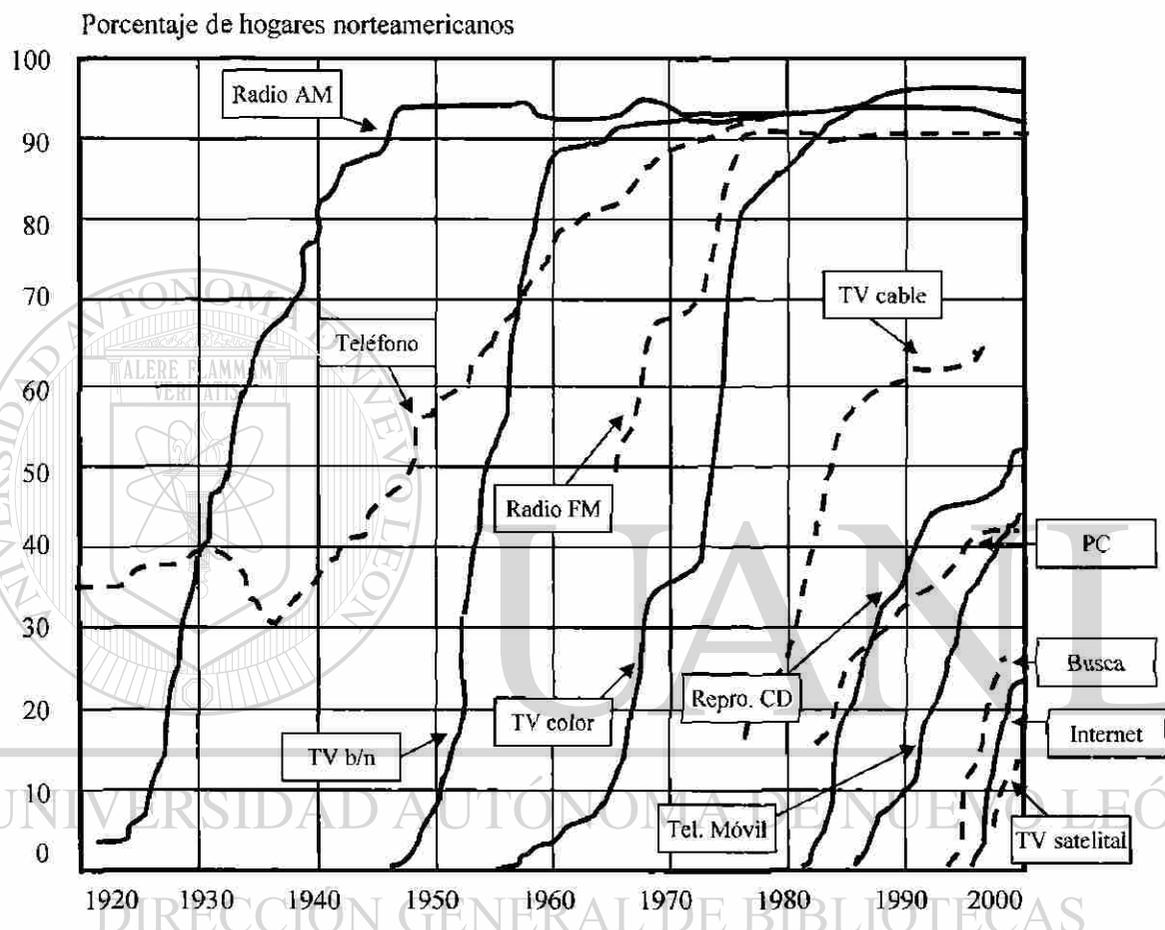
Como se puede observar en la tabla arriba detallada, mientras que en las industrias establecidas, la tecnología, la infraestructura, los clientes y la industria están relativamente bien definidos, un aire de ambigüedad rodea a las emergentes.

La tecnología de Internet ha proveído de mejores oportunidades para las compañías al establecer un posicionamiento distintivo estratégico que las anteriores generaciones de tecnología de información.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2002

<sup>12</sup> Idem <sup>11</sup>

El tiempo en Internet<sup>14</sup> pasa más rápido que el tiempo normal. Esta aceleración puede observarse en la creciente compresión de las que muestran la adopción de la tecnología en la siguiente figura:



En la figura arriba descrita, se puede observar el porcentaje de adopción de algunas tecnologías de comunicación.<sup>15</sup> Mientras que Internet se encuentra en lo más alto la intensificación de la presión temporal, existen iniciativas similares en marcha con otras tecnologías, lo cual es un reflejo del índice general del progreso tecnológico y del deseo de beneficiarse de ser el que hace el primer movimiento en una jugada<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> M. Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Marzo 2001

<sup>14</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2002

<sup>15</sup> The Wall Street Journal

<sup>16</sup> Idem <sup>14</sup>

Cuando la tecnología se desarrollaba de un modo más lento, las firmas podían esperar de manera pasiva una discontinuidad ocasional o que fueran otras las que asumieran los riesgos del desarrollo. Esta estrategia de “seguir al más veloz”, que en un momento parecía tan prudente, ahora se ha convertido en una opción arriesgada en los mercados en que “los ganadores se llevan todo”, aquellos en que existe una brecha grande y profunda entre la empresa líder y las que la siguen. Por ejemplo, en los mercados de comercio electrónico los primeros jugadores dominantes obtienen la mayor parte de los beneficios. En 1998, un estudio mostró que el 5% de todas las páginas Web reunía más del 74% de todo el flujo de información.<sup>17</sup>

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo producto o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable.<sup>18</sup> Este es el caso de Internet.

En otras palabras, como lo comenta Ron Ander del INSEAD: “Algunas veces, lo que se presenta como el éxito repentino en las tecnologías emergentes se ha estado desarrollando durante décadas. La revolución de estas tecnologías a menudo no es tanto el resultado de un adelanto científico importante como un cambio en el terreno de la aplicación de la tecnología. Por ejemplo, el desarrollo radical de Internet no fue precisamente el resultado de una revolución tecnológica. Más bien, fue el desarrollo relativamente pequeño de un navegador lo que llevó la aplicación de la tecnología del terreno limitado al gobierno y a los investigadores académicos, al del mercado de consumo de masas<sup>19</sup>.”

Bill Gates, hace una referencia muy interesante sobre el desarrollo de la tecnología de Internet, y la revolución causada en el plano organizacional de las empresas: “Si la gestión de la información y la adaptación organizativa representaron hace setenta años una diferencia tan esencial para una de las industrias

<sup>17</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2002

<sup>18</sup> M. Porter. Estrategia competitiva, 1982

<sup>19</sup> Idem <sup>17</sup>

tradicionales de principios de este siglo (automotriz), ¿qué no podrá conseguirse hoy, con el impulso añadido de una tecnología como Internet?<sup>20</sup>

### Evolución en el desarrollo de la tecnología: Internet

Dominio de aplicaciones previo  
(Primeras aplicaciones científicas  
Gubernamentales: DARPA)

Desarrollo de  
la tecnología

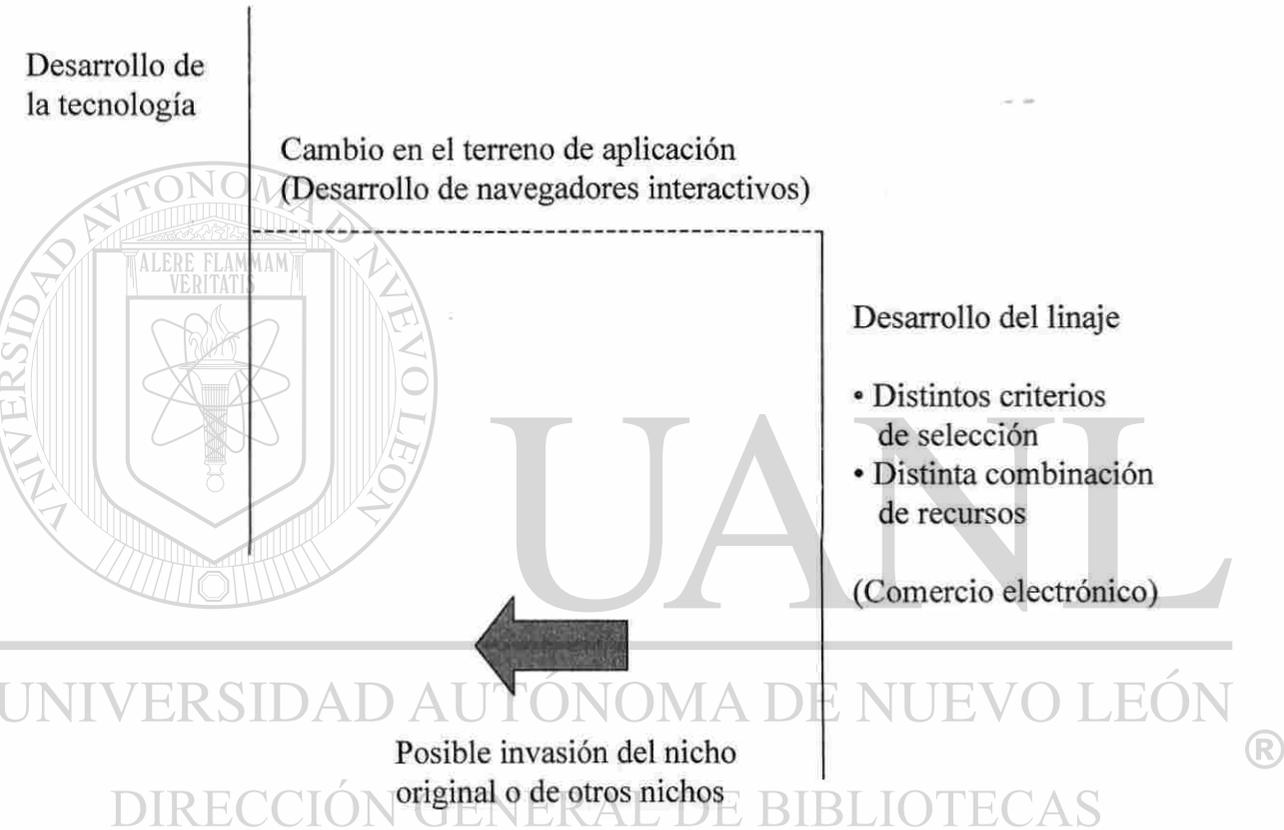
Cambio en el terreno de aplicación  
(Desarrollo de navegadores interactivos)

Desarrollo del linaje

- Distintos criterios de selección
- Distinta combinación de recursos

(Comercio electrónico)

Posible invasión del nicho  
original o de otros nichos



En el proceso de evolución de Internet<sup>21</sup> graficado arriba, puede observarse que la tecnología de Internet evolucionó a lo largo de un prolongado proceso de desarrollo que comenzó con el patrocinio por parte del Ministerio de Defensa de Estados Unidos del desarrollo de protocolos para facilitar la comunicación informática. Inicialmente fue utilizado por los científicos de la DARPA (Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados) y después lo adoptaron los científicos de IBM en Suiza, que deseaban facilitar el hecho de compartir una base de datos física

<sup>20</sup> Bill Gates, Los negocios en la era digital, 1999

<sup>21</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2002

entre una población más grande de científicos. Hasta que Netscape no se dedicó a realizar desarrollos técnicos de relativamente poca importancia para crear una interfaz interactiva y fácil de usar con formato HTML (Hypertext Markup Language) la tecnología no saltó de su pequeño grupo de usuarios técnicos al mercado de masas. Desplazar la tecnología del estrecho terreno de los investigadores científicos hacia una población más amplia de usuarios comerciales e individuales tuvo un impacto enorme que todavía repercute en la economía.

Lo descrito hasta este punto, apoya al gerente a tener una perspectiva de los aspectos básicos de estrategia competitiva, una incipiente perspectiva de estrategia y ventaja competitiva desde un ángulo de marketing. Incluyendo además lo que es una tecnología emergente, la evolución de Internet y cómo Internet está integrada en una estructura de negocios cuya característica competitiva es la incertidumbre y la ambigüedad.

La incertidumbre y la ambigüedad pueden mitigarse por medio de enfoques diseñados especialmente para las tecnologías emergentes, pero nunca se pueden eliminar del todo. Una parte importante de la gestión de estas tecnologías es poder convivir con las ambigüedades y paradojas asociadas. Y si hubiera respuestas simples, las recompensas de ganar en este nuevo juego no serían grandes, dado que muchos jugadores dominarían las estrategias necesarias<sup>22</sup>.

## 4.2 - CADENA DE VALOR EN INTERNET

En el juego diferente de las tecnologías emergentes, como en el caso de Internet, con su alto grado de incertidumbre y con el rápido cambio que destruye la competencia, debilita las antiguas reglas utilizadas para gestionar las tecnologías maduras. Internet desafía de manera firme los análisis del valor actual neto y otros enfoques tradicionales.<sup>23</sup>

La cadena de valor<sup>24</sup> es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, que ayuda a analizar las fuentes de ventaja competitiva. Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

El primer paso en desarrollar una estructura estratégica de la cadena de valor, es identificar los elementos de dicha cadena de valor – sus productos, procesos y sistemas – y asignarle a cada uno un valor de activo útil<sup>25</sup>.

La figura donde se detallan los cinco criterios clave para la estimación del valor estratégico<sup>26</sup> explica que para incorporar factores cualitativos a la estructura estratégica de la cadena de valor es importante estimar el valor estratégico, donde se considera:

1. Cómo afectan las preferencias del cliente la decisión de mantener un proceso dentro de la compañía o encargarlo a terceros (importancia para el cliente)
2. Cuán rápidamente está cambiando la tecnología (velocidad del progreso tecnológico)
3. Cuáles son los costos, la calidad y otras dimensiones de la compañía en relación con sus competidores (posición competitiva)

<sup>22</sup> Wharton, Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2002

<sup>23</sup> Idem <sup>22</sup>

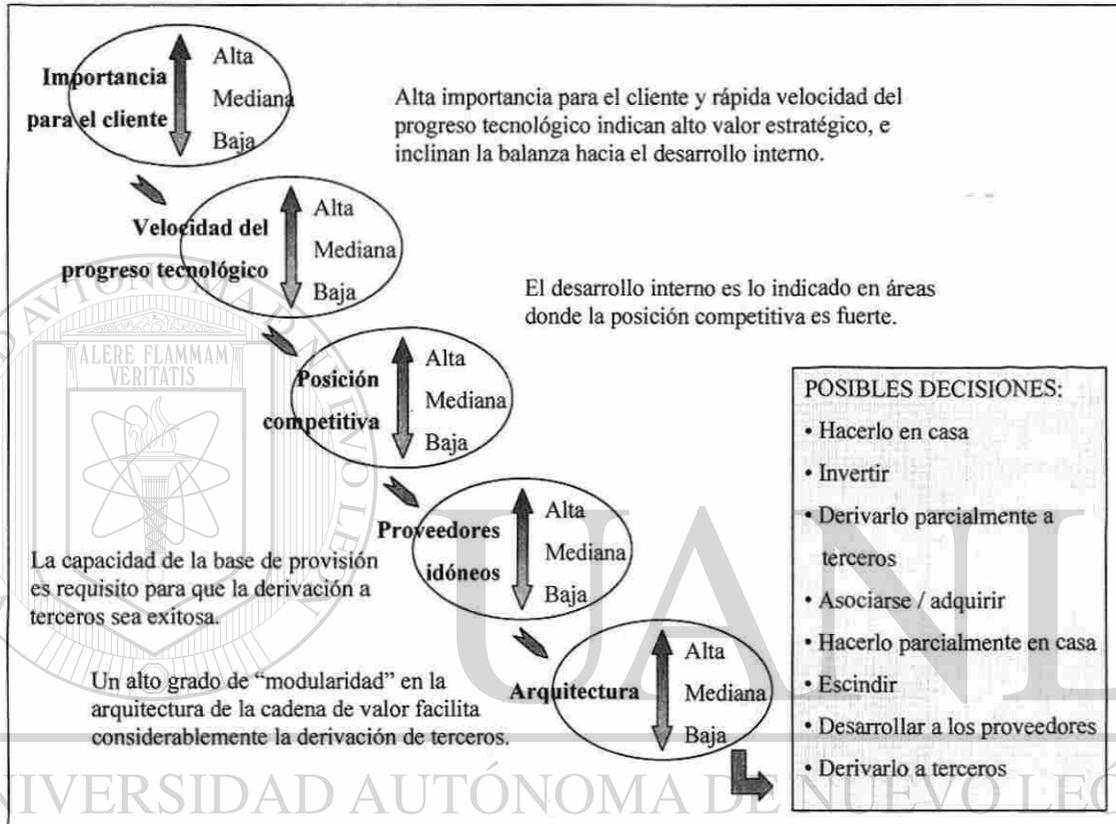
<sup>24</sup> Ventaja competitiva, Michael Porter, CECSA 1987

<sup>25</sup> Charles H. Fine (Sloan School of Business-MIT), Gestión de Negocios, Jul-Ago 2002

<sup>26</sup> Idem <sup>25</sup>

4. Cuán amplia e idónea es la base de provisión (capacidad de la base de provisión)
5. En qué medida un elemento de la cadena de valor es integral o modular para la arquitectura general del producto, servicio o sistema (arquitectura)

**ESTIMACION DEL VALOR ESTRATEGICO: 5 CRITERIOS CLAVE**



**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

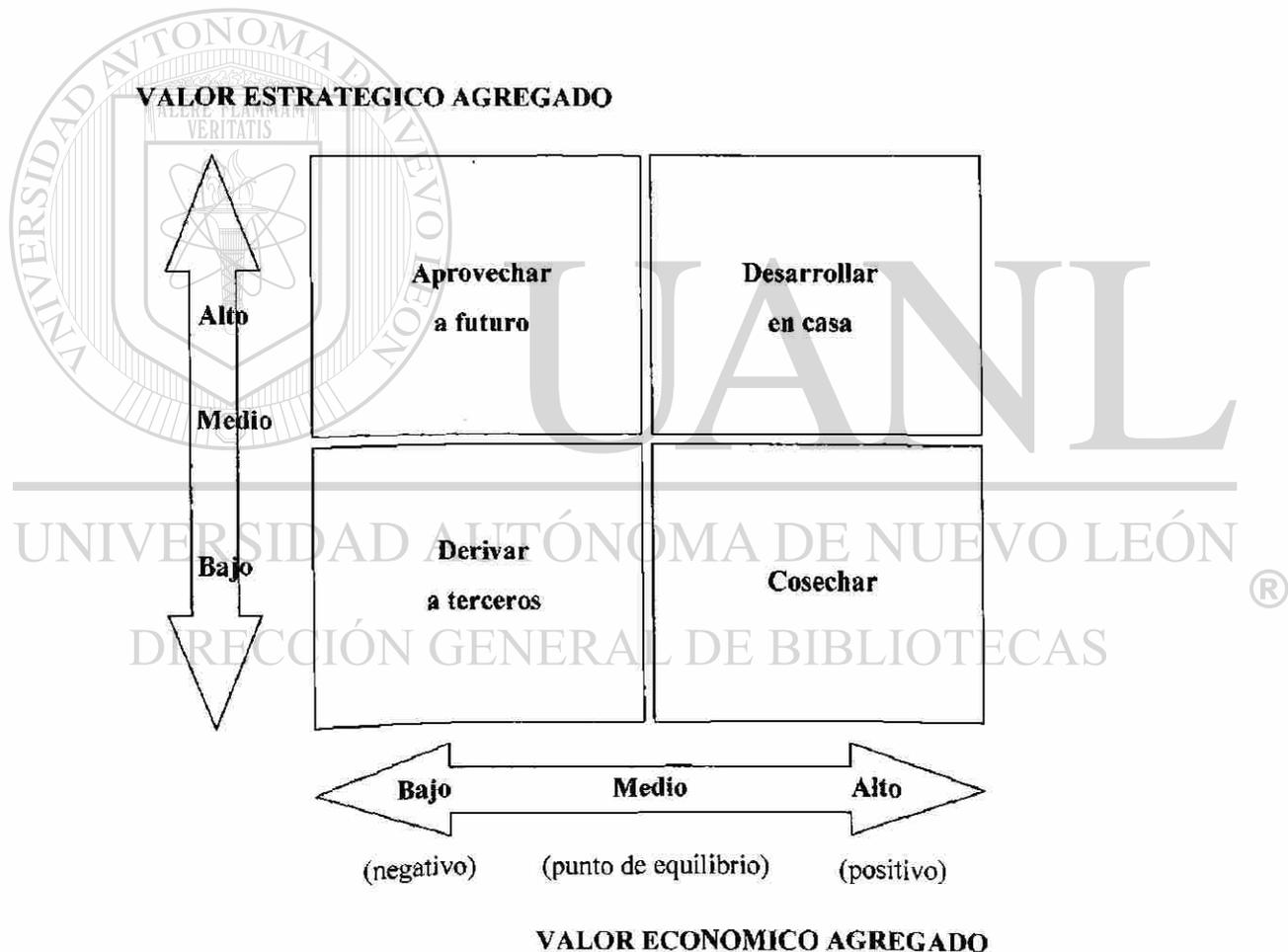
Los mejores ejemplos de modificación innovadora de la cadena de valor suelen encontrarse en los agresivos gigantes de la alta tecnología, y en la evolución dinámica de los nuevos emprendimientos de riesgo. Con sus constantes cambios en las tecnologías, los procesos y las estructuras organizacionales, estas empresas brindan lecciones útiles sobre cómo manejarse para responder rápidamente a los mutantes desafíos estratégicos. Pero los jugadores de la nueva economía no son los únicos que enfrentan cambios drásticos a lo largo de la cadena de valor. Todas las empresas de todas las industrias están funcionando a un ritmo de evolución cada día más acelerado, y a un nivel de riesgo progresivamente mayor<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Charles H. Fine (Sloan School of Business-MIT), Gestión de Negocios, Jul-Ago 2002

Combinar la estimación del valor estratégico con el tradicional análisis del valor económico agregado<sup>28</sup>, permite clasificar los elementos clave de la cadena de valor, según tengan:

1. Alto valor económico y estratégico (probable desarrollo interno)
2. Bajo valor económico y estratégico (probable derivación a terceros)
3. Alto valor económico y bajo valor estratégico (posibilidad de cosechar activos)
4. Alto valor estratégico y bajo valor económico (potencialidad para un aprovechamiento futuro)

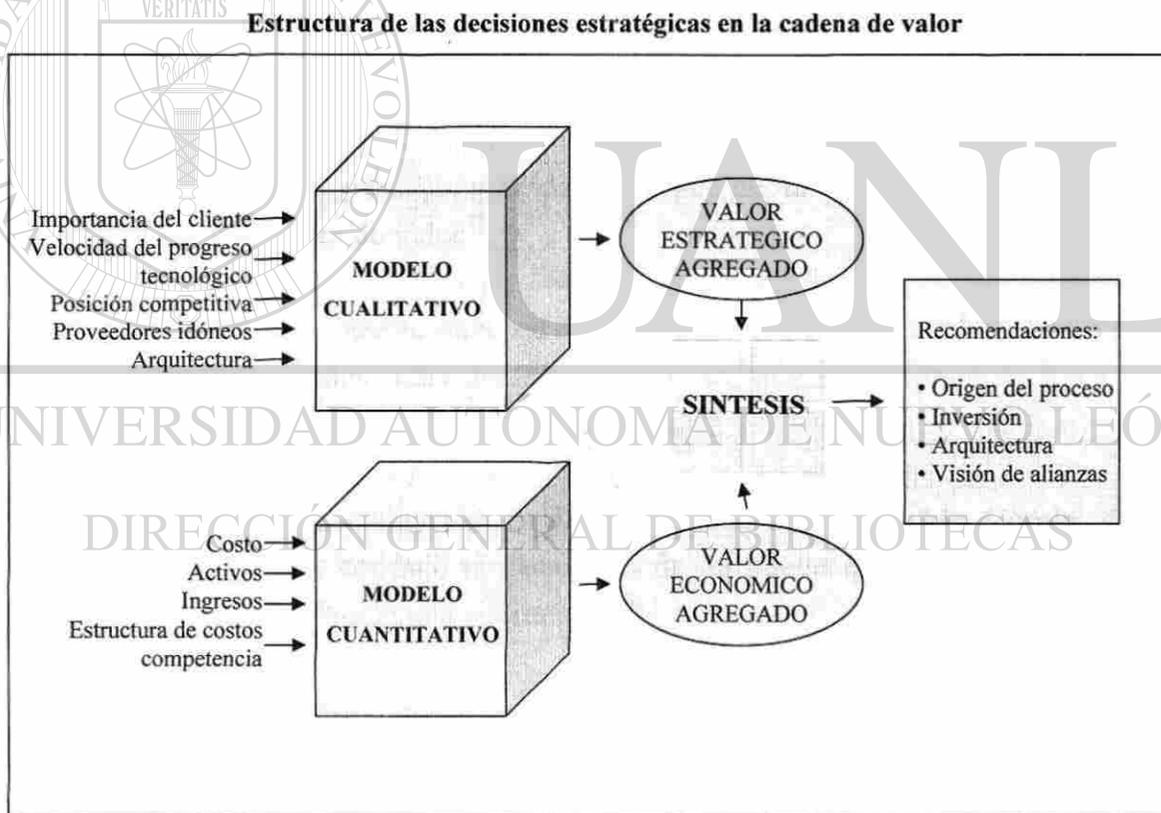
En el siguiente gráfico se pueden ver estos elementos mencionados:



<sup>28</sup> Charles H. Fine (Sloan School of Business-MIT), Gestión de Negocios, Jul-Ago 2002

Una vez categorizados los activos de la cadena de valor, el modelo compara la postura existente para cada elemento con la posición deseada. Cuando no se alinean, el modelo genera alternativas cuyo objetivo es definir a qué configuración de cadena de valor se apunta, sobre la base del análisis tanto económico como estratégico.

El modelo es una herramienta de análisis, que contempla el desarrollo y la evaluación de opciones estratégicas y la selección e implementación de una de ellas. Lo que es explicado en el siguiente gráfico, donde se sintetiza que la información cuantitativa y cualitativa entrante sirve de base para decidirse entre desarrollar internamente o derivar<sup>29</sup>:



<sup>29</sup> Charles H. Fine (Sloan School of Business-MIT), Gestión de Negocios, Jul-Ago 2002

El modelo da por sentado que cuanto mayor sea la velocidad del progreso tecnológico, más riesgoso será depender totalmente de un proveedor externo<sup>30</sup>.

Esta es una aportación importante para la gestión gerencial en la aplicación de estrategias en lo que respecta a los movimientos veloces que tiene Internet como tecnología emergente.

En lo que respecta a la posición competitiva, lo anterior se explica básicamente, y que otra aportación, que a menudo las empresas ganan ventaja estratégica cuando desarrollan internamente aquellos elementos de su cadena de valor en los cuales tienen una ventaja competitiva relativa. Esto es especialmente cierto en áreas caracterizadas por una alta importancia para el cliente y un rápido progreso tecnológico. Las áreas de debilidad competitiva pueden ser derivadas a terceros, si la empresa carece de la capacidad necesaria para corregirla internamente<sup>31</sup>.

La regla básica para comprender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor<sup>32</sup>.

La efectividad operacional en la cadena de valor se relaciona con la excelencia en actividades individuales o funciones, que posteriormente lleva a la estrategia a combinarse con dichas actividades<sup>33</sup>.

Una reciente investigación en la Escuela de Negocios Mc Combs de la Universidad de Texas, condujo al desarrollo de un nuevo modelo de negocios en Internet, basado en la excelencia operacional<sup>34</sup>.

El estudio desarrolla un modelo operacional de creación de valor en negocios electrónicos, respaldado por una extensa investigación cuyo origen es el estudio del valor comercial de la tecnología de información.

<sup>30</sup> Charles H. Fine (Sloan School of Business-MIT), Gestión de Negocios, Jul-Ago 2002

<sup>31</sup> Idem <sup>30</sup>

<sup>32</sup> Ventaja competitiva, Michael Porter, CECSA 1987

<sup>33</sup> Michael Porter, What is strategy? Harvard Business Review, Nov-Dec 1996

<sup>34</sup> Anitesh Barua, Prabhudev Konana, Andrew B. Winston y Fang Yi, MIT Sloan Management Review, 2002

Los investigadores reunieron datos de más de 1,000 empresas, pequeñas, medianas y grandes de diferentes sectores. La premisa básica del modelo es: el lograr la excelencia operacional a través de una cadena de valor digital en negocios electrónicos, mejora el desempeño financiero<sup>35</sup>.

La tarea central de los gerentes es comprender qué es lo que genera dicha excelencia operacional en Internet, y comprometer los recursos necesarios para activar el impulso necesario para lograrla.

Identificaron ocho impulsores de la excelencia<sup>36</sup> en tres áreas:

1. Los procesos de negocios, orientados a clientes, proveedores y operaciones internas
2. Las aplicaciones de Tecnología de Información, relacionadas con clientes, proveedores y operaciones internas
3. La aptitud de los clientes y los proveedores

#### Impulsores de negocios electrónicos

<b>Procesos</b>	
<u>Relacionados con el cliente</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tienen los clientes un punto de contacto para todas las necesidades de servicio?</li> <li>2. ¿Resuelve la compañía las quejas en pocos pasos?</li> <li>3. ¿Traslada rápidamente las sugerencias?</li> </ol>
<u>Relacionados con el proveedor</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tiene la empresa un método bien definido para compartir la ruta del producto y pedir previsiones a los proveedores?</li> <li>2. ¿Tiene una política bien definida de intercambio de información con los proveedores?</li> <li>3. ¿Tiene procedimientos operativos estándar que cubren todos los escenarios de compra?</li> <li>4. ¿Están debidamente documentados los criterios de selección de proveedores?</li> <li>5. ¿Están cuidadosamente definidas las métricas de evaluación de proveedores?</li> <li>6. ¿Están bien definidos los procesos para monitorear la calidad que entrega el proveedor?</li> </ol>

<sup>35</sup> Anitesh Barua, Prabhudev Konana, Andrew B. Winston y Fang Yi, MIT Sloan Management Review, 2002

<sup>36</sup> Idem <sup>35</sup>

**Aplicaciones de TI: orientación al cliente**

<u>Información</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Toda la información relacionada con el producto está disponible online?</li><li>2. ¿Los clientes pueden personalizar sus pedidos?</li><li>3. ¿El sitio cuenta con una amplia sección de respuestas a preguntas frecuentes?</li><li>4. ¿Los clientes pueden contactarse cómodamente con los representantes de servicio?</li><li>5. ¿Pueden interactuar a través de foros o comunidades online?</li><li>6. ¿Los clientes ven contenido personalizado cuando entran al sitio?</li></ol>
<u>Transacciones</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Los clientes pueden formular pedidos online?</li><li>2. ¿Pueden modificar sus pedidos?</li><li>3. ¿Pueden efectuar el pago online?</li><li>4. ¿Se les informa automáticamente sobre la situación en que se encuentran sus pedidos?</li><li>5. ¿Es seguro el sitio?</li></ol>
<b>Aplicaciones de TI: orientación al proveedor</b>	
<u>Calidad</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Comparte la empresa con los proveedores, en tiempo real, los comentarios y denuncias de los clientes sobre problemas de calidad?</li><li>2. ¿Comparte con ellos, en tiempo real, información sobre la calidad de los procesos?</li><li>3. ¿Les comunica de inmediato cualquier cambio registrado en su pedido?</li></ol>
<u>Continuidad del abastecimiento</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Comparte permanentemente con los proveedores información actualizada sobre su stock?</li><li>2. ¿Comparte permanentemente con ellos un cronograma de producción actualizado e información sobre capacidad de fabricación?</li><li>3. ¿Comparte permanentemente información actualizada sobre demanda del producto?</li></ol>
<u>Gestión de relaciones</u>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿La empresa tiene comunidades online para proveedores?</li><li>2. ¿Cuenta con una amplia sección online de respuestas a preguntas frecuentes?</li><li>3. ¿Brinda periódicamente informes actualizados de evaluación de proveedores?</li></ol>

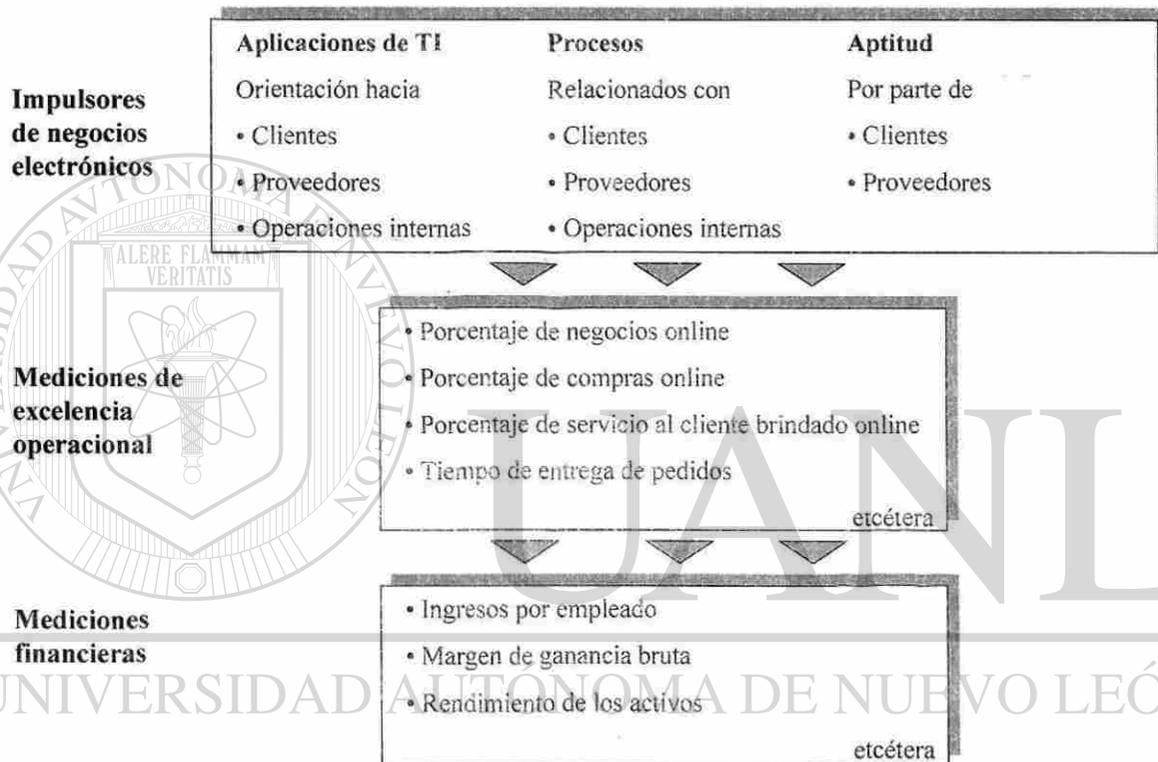
<p><u>Transaccional</u></p> <p><u>Aplicaciones de TI:</u> <u>orientación interna</u></p> <p><u>Integración de sistemas:</u></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los sistemas de la compañía permiten la transmisión y el procesamiento automático de facturas?</li> <li>2. ¿Se puede rastrear online la situación de los pedidos?</li> <li>3. ¿Se puede hacer pagos electrónicos a los proveedores?</li> <li>1. ¿Los empleados pueden obtener, a través de la Internet corporativa, la información que necesitan?</li> <li>2. ¿Pueden manejar online procesos administrativos?</li> <li>3. ¿Hay disponible, en la Intranet, información sobre gestión de proyecto y mejores prácticas?</li> <li>1. ¿Pueden compartirse fácilmente datos entre sistemas internos?</li> <li>2. ¿Las modificaciones en los pedidos se reflejan automáticamente en los procesos o sistemas de fabricación?</li> <li>3. ¿Los sistemas de la compañía, transmiten, integran y procesan fácilmente, a través de Internet, los datos provenientes de proveedores y clientes?</li> <li>4. ¿Permiten el monitoreo continuo de la situación del pedido, a través de las distintas etapas del proceso?</li> <li>5. ¿Los empleados pueden obtener fácilmente información en las bases de datos para apoyar sus decisiones?</li> </ol>
<p><b><i>Aptitud</i></b></p> <p><u>En relación con el cliente</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se sienten cómodos los clientes con la seguridad y la privacidad que se les ofrece mientras incursionan en comercio electrónico?</li> <li>2. ¿Consideran importante incursionar en comercio electrónico?</li> </ol>
<p><u>En relación con el proveedor</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuentan los proveedores con sistemas, basados en Internet, para incursionar en negocios electrónicos?</li> <li>2. ¿Se sienten cómodos, en términos de seguridad, realizando negocios electrónicos?</li> <li>3. ¿Están dispuestos a compartir información electrónicamente?</li> <li>4. ¿Consideran importante incursionar en negocios electrónicos?</li> <li>5. ¿Consideran importante mejorar la coordinación y la colaboración online?</li> </ol>

La economía de Internet es mucho más que el negocio de las “puntos com”, pero se requiere una transformación fundamental de las empresas tradicionales. Los

verdaderos beneficios de la nueva economía se alcanzan a través de la digitalización de la cadena de valor íntegra<sup>37</sup>.

A continuación se grafica lo que se ha llamado el “Modelo de valor de los negocios electrónicos”<sup>38</sup>.

### Modelo de valor de los negocios electrónicos



Hay recompensas financieras significativas para las iniciativas e-business , pero las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos a áreas específicas para que se materialicen estas ganancias. La naturaleza de los beneficios y los desafíos es diferente, según el tamaño de la compañía.

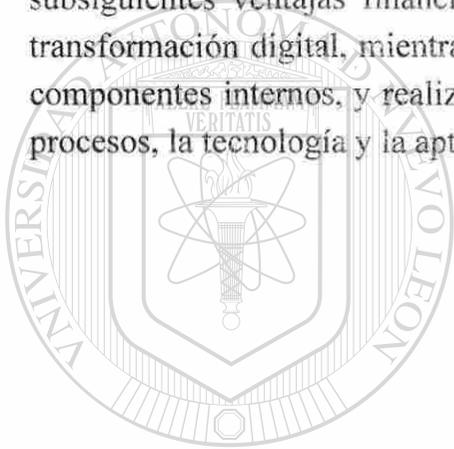
<sup>37</sup> Anitesh Barua, Prabhudev Konana, Andrew B. Winston y Fang Yi, MIT Sloan Management Review, 2002

<sup>38</sup> Idem <sup>37</sup>

Las pequeñas compañías tienen una oportunidad sin precedentes de expandir su base de clientes. Las grandes corporaciones pueden esperar ganancias significativas de la eficiencia de la cadena de abastecimiento y de la productividad, pero deben superar procesos, sistemas y barreras de aptitud.

El modelo explicado de cadena de valor digital indica a la gerencia dónde concentrar los recursos organizacionales, al destacar áreas especiales de oportunidad.

Se hace hincapié en que, para alcanzar la excelencia operacional y las subsiguientes ventajas financieras, los gerentes deben alinear los procesos con la transformación digital, mientras alientan la participación de proveedores, clientes y componentes internos, y realizan las inversiones complementarias requeridas en los procesos, la tecnología y la aptitud.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 4.3 - ESRATEGIA DE VALOR AGREGADO PARA INTERNET: UN ENFOQUE DE MARKETING

Habíamos mencionado que las tecnologías emergentes son innovaciones científicas que pueden crear una nueva industria o transformar una existente.

El desarrollo de una estrategia en una nueva industria emergente o en un negocio que está padeciendo los cambios revolucionarios es una proposición para desanimar a cualquiera. En tales casos, los gerentes les hacen frente con un altísimo nivel de incertidumbre acerca de las necesidades de los clientes, los productos o servicios que serán probados para ser los más deseados, y la mejor configuración de actividades y tecnologías para entregarlos<sup>39</sup>.

Porque todo esto es bajo incertidumbre, la imitación y barreras son desenfrenadas: incapaces para arriesgar estando equivocados o dar marcha atrás, las compañías prueban todas las posibilidades, ofrecen todos los nuevos servicios y exploran todas las tecnologías.

Durante tales períodos en el desarrollo de una industria, las fronteras básicas de su productividad son estando establecida o reestablecida. El crecimiento explosivo puede reeditar en tales tiempos en rentabilidad para muchas compañías, pero las ganancias serán porque la imitación y la convergencia estratégica finalmente destruirán la rentabilidad de la industria en cuestión.

Aquellas compañías que soporten exitosamente serán aquellas que comiencen tan pronto como sea posible a definir e incorporar en sus actividades una única posición competitiva.

Un período de imitación podrá ser inevitable en las industrias emergentes, pero ese período refleja el nivel de incertidumbre en lugar de un deseado estado de negocios.

En las industrias de alta tecnología, esta fase de imitación normalmente perdura más de lo que debiese. Enajenada por el cambio tecnológico mismo, las compañías cargan más rasgos distintivos – muchos de los cuales nunca son usados –

incluidos en sus productos, mientras rebajan los precios de sus productos a diestra. Raramente existen sacrificios estratégicos en los elementos de la cadena de valor considerados. El manejo del crecimiento para satisfacer las presiones del mercado guían a las compañías a cada área del producto. Aunque algunas pocas compañías con ventajas sólidas prosperan, la mayoría está destinada a una carrera sin ganadores.

Irónicamente, la prensa popular de negocios, enfocada en la moda, como las industrias emergentes, es propensa a presentar esos casos especiales como prueba que han encontrado una nueva era de competencia en la cual ninguna de las viejas reglas es válida. De hecho, la verdad es que sucede completamente lo contrario<sup>40</sup>.

En la búsqueda de ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es realizar un análisis de valor para el cliente<sup>41</sup>. El objetivo de este análisis es determinar los beneficios que desean los clientes en un segmento objetivo de mercado y cómo perciben ellos el valor relativo de las ofertas de la competencia.

Los pasos más importantes en el análisis del valor para el cliente, y como explicación adicional del modelo de valor para los negocios electrónicos descritos previamente, son:

1. Identificar los atributos principales que valoran los clientes. Se pregunta a los clientes cuáles funciones y niveles de desempeño observan cuando eligen un producto y proveedores. Diferentes clientes mencionarán características y beneficios distintos.
2. Evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos. Se pide a los clientes que otorguen puntos o que clasifiquen la importancia de los distintos atributos. Si los clientes difieren mucho en las evaluaciones, deberían agruparse en distintos segmentos de clientes.

---

<sup>39</sup> Michael Porter, What is strategy? Harvard Business Review, Nov-Dic 1996

<sup>40</sup> Idem <sup>39</sup>

3. Evaluar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada. Se pide a los clientes que digan dónde perciben el desempeño de la empresa y de los competidores sobre cada atributo. En forma ideal, el desempeño de la empresa debería evaluarse en forma elevada en los atributos que los clientes valoran más y baja en aquellos que valoran menos.
4. Examinar la forma en que los clientes en un segmento particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico importante tomando como base los distintos atributos. La clave para obtener una ventaja competitiva es tomar cada segmento de clientes y examinar la forma en que la oferta de la empresa se compara con la de su competidor más importante. Si la oferta de la empresa excede la oferta del competidor en los atributos más importantes, la empresa podrá cobrar un precio más elevado, logrando así más utilidades, o bien cobrar el mismo precio y ganar más participación de mercado.
5. Vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo. Si bien los valores de los clientes son bastante estables en el corto plazo, es muy probable que estos cambien a medida que lo hagan las tecnologías y características y que los clientes enfrenten diferentes climas económicos. En forma periódica, la empresa debe realizar de nuevo sus estudios de valores de clientes y clasificación de los competidores si desea ser eficaz desde el punto de vista estratégico.

El pensamiento convencional sobre marketing ha sido de utilidad para la práctica empresarial. El advenimiento de Internet como tecnología emergente y creadora de un mercado naciente, presenta nuevas oportunidades así como discontinuidades.

Los cambios son tales que las compañías actuales se desesperan por establecer una ventaja competitiva sustentable, y no visualizan las fronteras del mercado naciente de Internet.

---

<sup>41</sup> Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control, Prentice Hall 1996

A la par de las tecnologías emergentes, en la actualidad existe un nuevo paradigma de marketing que está emergiendo con los siguientes elementos<sup>42</sup>:

- Organizar por segmentos de consumidores
- Centrarse en el valor del consumidor para toda la vida
- Considerar las mediciones de marketing así como las financieras
- Centrarse en satisfacer a los grupos de inversores
- Todos los miembros de la compañía están implicados en el marketing
- Concebir marcas según la conducta de la compañía
- Poner énfasis en la fidelización de los consumidores
- Medir el valor y lealtad del consumidor
- Prometer menos, ofrecer más
- Convertir la cadena de valor en la unidad de análisis

Otro conjunto de cambios lleva también a cuestionar el pensamiento convencional sobre marketing:

- La hipercompetencia es un hecho
- El poder ha pasado de los fabricantes a los gigantes minoristas
- El poder ahora está pasando a los consumidores
- Los consumidores son más sensibles al precio y al valor y están mejor informados
- Las marcas se parecen más entre sí y la lealtad de una sola marca es algo que está desapareciendo
- La publicidad masiva está perdiendo algo de eficacia
- Las herramientas de marketing directo y las relaciones públicas se están volviendo más efectivas

Con Internet, estamos entrando en una nueva era del marketing. En este nuevo mundo, los consumidores, más poderosos gracias a la tecnología, identifican a los comerciantes<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Philip Kotler, Kellogg on Marketing, John Wiley & Sons, Inc., 2001

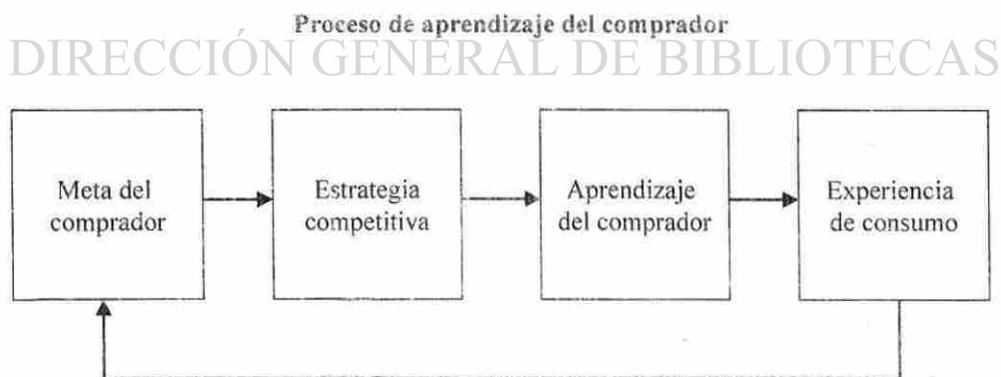
<sup>43</sup> Idem <sup>42</sup>

En marketing, el aprendizaje del comprador juega un papel importante para la creación de mercados nuevos para el mundo, como lo es el caso de Internet.

En la creación de mercados nuevos, como lo ha hecho Internet, podemos ver el impacto que pueden tener las estrategias en dos ejemplos donde el aprendizaje del comprador juega un papel importante: la creación de mercados nuevos para el mundo y la diferenciación de marcas establecidas en mercados maduros<sup>44</sup>:

En el caso de Internet, los compradores no tienen conocimiento del producto, ningún concepto de valor y ninguna experiencia según la cual elegir. Los objetivos claves de la marca pionera son enseñar a los compradores los aspectos importantes del producto (es decir, establecer percepciones de la marca), crear un concepto de valor (es decir, ayudar a dichos compradores a formarse preferencias que la favorezcan) y ayudar a dichos compradores a crear una lógica para elegir la marca pionera (es decir, desarrollar una estrategia de elección de marca). Desde la perspectiva de los consumidores, para convertirse en comprador es necesario aprender. Las empresas pioneras que han sido exitosas comprometen a los compradores en el proceso de aprendizaje y como consecuencia crean un impacto perdurable en el mercado.

En el siguiente gráfico, se ilustra como los compradores realizan el proceso de aprendizaje<sup>45</sup> muchas veces en su vida.



<sup>44</sup> Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer y Kent Nakatomo, Kellogg on Marketing, John Wiley & Sons, Inc., 2001

<sup>45</sup> Idem <sup>44</sup>

El proceso de aprendizaje del comprador se inicia cuando identificamos metas que creemos que, en cierta medida, se pueden satisfacer convirtiéndonos en compradores. Con esas metas en mente, buscamos un conjunto de alternativas que, a partir de las estrategias observadas, nos parece que pueden ayudarnos a lograr nuestras metas. Una vez que los compradores se comprometen en una búsqueda, por ejemplo buscando información en Internet de postgrados en administración, empieza el proceso de aprendizaje del consumidor.

Finalmente, basándose en lo que aprenden, los consumidores hacen una elección y evalúan si la opción los ayudó a lograr las metas buscadas. Para una categoría de producto particular (como la educación de postgrado en administración), los consumidores pueden emprender este proceso sólo una vez. En el caso de automóviles, pueden hacerlo cada pocos años y, el caso del vino, pueden realizarlo más a menudo.

Las estrategias competitivas juegan un papel central en el proceso de aprendizaje del comprador<sup>46</sup>. Las que siguen las marcas crean la experiencia del comprador y, basándose en esta experiencia, aprenden tres cosas clave: cómo percibir las marcas, cómo valorar las diferencias entre marcas y cómo llevar a cabo una elección entre alternativas. Estas percepciones, preferencias y estrategias de elección se vuelven las reglas esenciales del juego competitivo. Estas reglas, sin embargo, van actualizándose constantemente a medida que los compradores siguen aprendiendo.

Al definir las reglas, la firma que impulsa el mercado gana margen sobre sus rivales. Ese margen produce ventaja competitiva<sup>47</sup>.

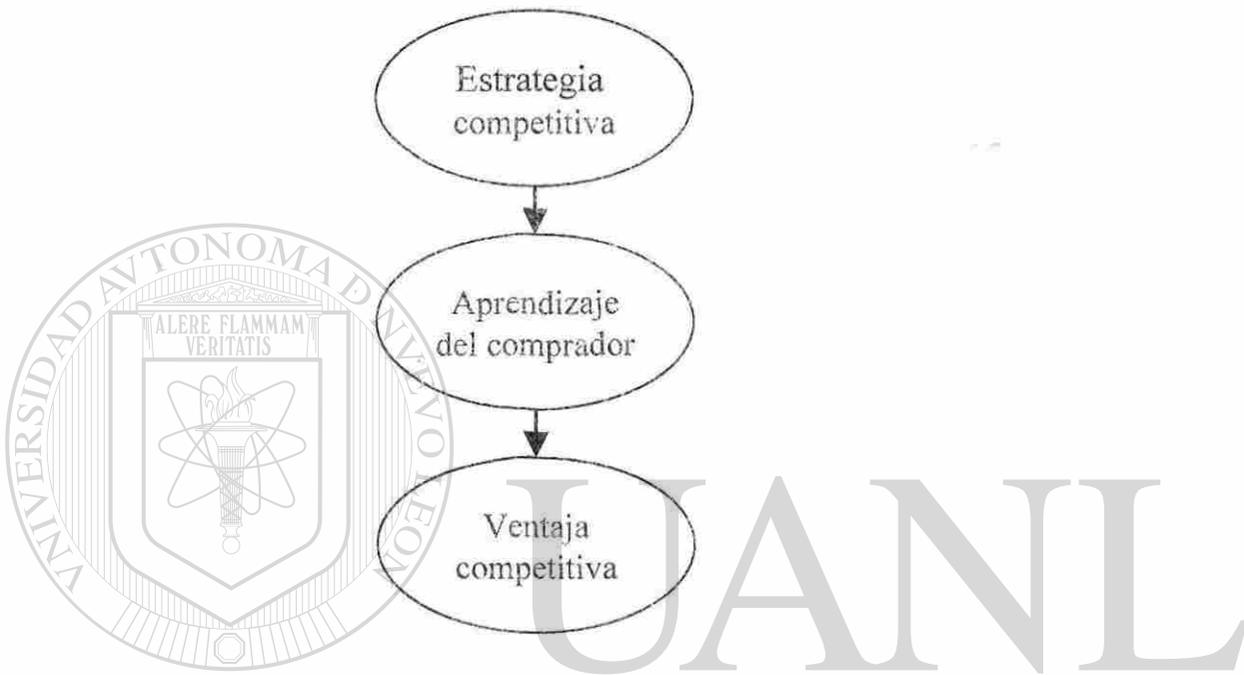
A través de la estrategia competitiva - los segmentos de mercado a los que se orienta, las posiciones de marca adoptadas, los productos ofrecidos, los mensajes de publicidad que se difunden y los precios elegidos-, una firma influye en el proceso de aprendizaje del comprador.

---

<sup>46</sup> Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer y Kent Nakatomo, Kellog on Marketing, John Wiley & Sons, Inc., 2001

El siguiente gráfico muestra el proceso de aprendizaje del comprador y la relación con la ventaja competitiva<sup>48</sup>:

### Aprendizaje del comprador y ventaja competitiva



Tomar en consideración el aprendizaje del consumidor y las estrategias que impulsan el mercado revela que las percepciones, las preferencias, la toma de decisiones por parte de los consumidores y la naturaleza de la ventaja competitiva cambian.

<sup>47</sup> Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer y Kent Nakatomo, Kellogg on Marketing, John Wiley & Sons, Inc., 2001

<sup>48</sup> Idem <sup>47</sup>

#### 4.4 - LA PLANEACION DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL EN INTERNET PARA LA VENTA DE UN PRODUCTO O SERVICIO ESPECIFICO

En el desarrollo de modelos para la planeación comercial de productos o servicios, dirigidos a un mercado local, regional, nacional o global, utilizando a Internet como herramienta, se ha creado una amplia literatura.

Básicamente, se debe tomar como referencia las prácticas aceptadas hoy en día, que han generado rentabilidad a largo plazo. Estas prácticas provienen, desde un aspecto más generalizado, de compañías ya establecidas que han mostrado sustentabilidad y visión de largo plazo en su actividad comercial.

A continuación se describen los elementos de la planeación del marketing corporativo<sup>49</sup>:

##### Planeación del marketing corporativo

Estrategia corporativa:

- Cuáles productos se van a ofrecer
- Cuáles mercados se van a servir

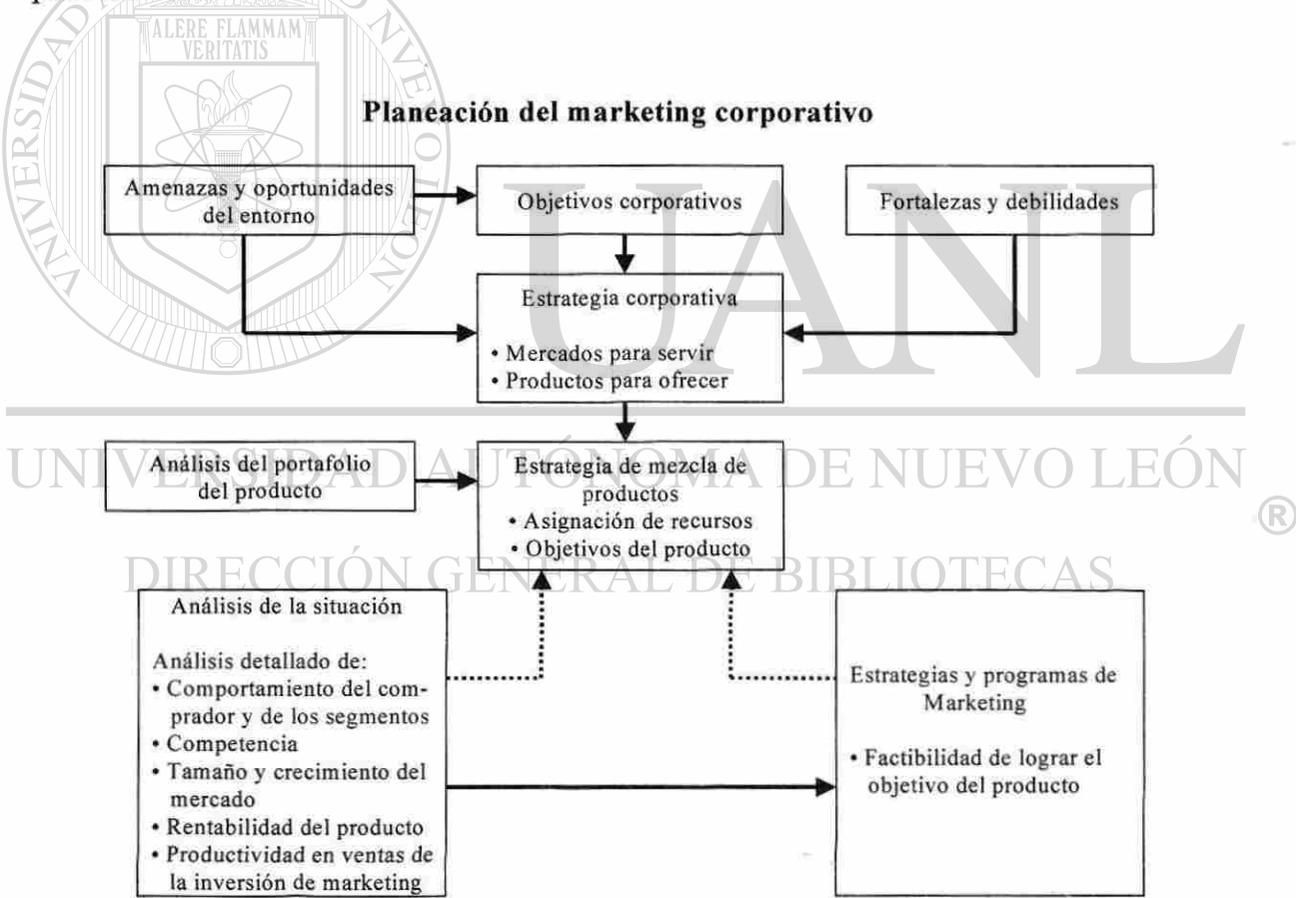
Estrategia de la mezcla de productos:

- Con qué deberá contribuir cada producto a la firma
- Cómo deberán asignarse los recursos a través de los productos

<sup>49</sup> Joseph P. Gultinan, Gerencia de Marketing – Estrategias y programas, Mc Graw Hill, 1998

El plan de marketing corporativo es importante para la gerencia de marketing o la gerencia comercial en dos aspectos: primero, en la mayor parte de las organizaciones, la comercialización y el marketing desempeña un papel importante al influir en la estrategia corporativa y de mezcla de producto. Segundo, todo el personal comercial y de marketing es responsable de una u otra forma de desarrollar e implementar las estrategias y los programas de marketing necesarios para lograr los objetivos corporativos y los objetivos del producto<sup>50</sup>.

La siguiente figura resume los principales elementos del proceso de planeación de marketing corporativo e indica que los gerentes comerciales o de marketing del nivel medio pueden suministrar dos tipos básicos de entrada a este proceso<sup>51</sup>.



<sup>50</sup> Joseph P. Guiltinan, Gerencia de Marketing – Estrategias y programas, Mc Graw Hill, 1998

<sup>51</sup> Idem <sup>50</sup>

En la explicación del gráfico anterior se puede observar que, primero, la gerencia puede informar con más detalle sobre cada producto por separado, con respecto al tamaño del mercado, la rentabilidad del producto y la probabilidad de ventas como resultado del incremento en los gastos de marketing sobre un producto.

Segundo, los gerentes medios deben identificar las clases de estrategias y de programas de marketing que sean apropiadas para un enfoque estratégico dado.

Específicamente, al desarrollar la planeación para comercializar un producto o servicio, utilizando los canales de Internet, ya sea una empresa establecida o punto.com, existe un modelo desarrollado que puede orientar de una forma detallada al gerente para el seguimiento y control de dicho plan. Este modelo es llamado IBMM<sup>52</sup> (por sus siglas en inglés Internet Bullseye Marketing Model – Modelo para dar al Blanco en la Mercadotecnia de Internet).

Podemos referir que el modelo es análogo a las prácticas convencionales que son necesarias actualmente para comercializar en cualquier segmento o nicho de mercado, y que puede ser utilizado por aquellas empresas que buscan su mercado utilizando Internet.

---

El modelo es una herramienta para predecir determinado éxito comercial vía Internet. Puede ser útil para compañías que enfrentan decisiones de mercadotecnia estratégicas relacionadas con Internet<sup>53</sup>.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El modelo puede servir como herramienta de mercadotecnia estratégica para lograr lo siguiente:

1. Predicción de las probabilidades de éxito comercial en Internet.
2. Jerarquización de los ofrecimientos.
3. Apoyo en la asignación de un presupuesto de mercadotecnia
4. Consideración de todos los productos o servicios que ofrece la compañía en Internet.
5. Identificación de los objetivos correctos de mercadotecnia.

---

<sup>52</sup> Tom Vassos, Estrategias de mercadotecnia en Internet, Prentice Hall, 1996

<sup>53</sup> Idem <sup>52</sup>

6. Identificación y corrección de debilidades estratégicas del plan de mercadotecnia.
7. Identificación y aprovechamiento de las debilidades de los competidores.

Cada uno de estos puntos se detallan a continuación:

1. Predicción de las probabilidades de éxito de la mercadotecnia en Internet.

El modelo IBMM es útil para evaluar las probabilidades de éxito comercial de un producto o servicio específico en Internet.

2. Jerarquización de los ofrecimientos.

Puede ayudar a las compañías a jerarquizar los diversos productos y servicios que ofrecerán. En tal caso, la empresa analizaría por separado cada ofrecimiento con el IBMM.

Los de calificación más alta serían los primeros en ser lanzados en Internet y los de más baja se dejarían para fecha posterior o no se lanzarían en absoluto.

3. Apoyo en la asignación de un presupuesto de mercadotecnia.

Un análisis profundo de cada producto o servicio con el IBMM puede ayudar en la asignación del presupuesto. Los resultados ayudarán a decidir si el presupuesto asignado a un lanzamiento en Internet debe ser cuantioso, incluso si se tuviera que distribuir dicho presupuesto entre varios departamentos o áreas de producto.

4. Consideración de todos los productos o servicios que ofrece la compañía en Internet.

En muchas empresas, gran parte de sus utilidades derivan de un grupo selecto de productos y a este tipo de productos es a los que se le suele prestar toda la atención para un lanzamiento en Internet. Sin embargo, dicha estrategia quizá no incrementa al máximo el éxito de la compañía en Internet. En vez de ello, ha de considerarse el uso de la red para todos los productos y servicios de la corporación. Además del grupo escogido de productos, se han de tomar en cuenta otros aspectos,

como los servicios y la propiedad intelectual (materiales de adiestramiento u otros disponibles en medios digitales).

#### 5. Identificación de los objetivos correctos de mercadotecnia.

Auxilia en determinar si es improbable que el ofrecimiento tenga éxito en Internet. Sin embargo, en vez de cancelar el plan de mercadotecnia, tal vez convenga modificar los objetivos de mercadotecnia en Internet.

La modificación de los objetivos aumenta las probabilidades de éxito en Internet.

#### 6. Identificación y corrección de debilidades estratégicas del plan de mercadotecnia.

Puede hacer que una compañía identifique y corrija debilidades estratégicas de su plan de mercadotecnia.

El modelo ayuda a poner en relieve debilidades de una compañía en cuanto a su capacidad de distribución a nivel mundial. En tal caso, un lanzamiento efectivo en Internet requeriría mejorar la estrategia de canales de distribución. Esto podría lograrse construyendo centros de distribución adicionales o celebrando contratos de distribución con compañías de otros países.

#### 7. Identificación y aprovechamiento de las debilidades de los competidores.

El análisis del producto propio con el modelo podría indicar ciertas debilidades de la competencia. Al sacar ventaja de éstas últimas, podrían mejorar la calificación del producto las probabilidades de éxito en su comercialización.

Por ejemplo, sería factible descubrir, desde una perspectiva de comercialización mundial, que algunos competidores son débiles en la distribución y servicio al cliente en ciertos países. Las probabilidades de éxito aumentarían al centrar los esfuerzos de mercadotecnia por Internet en ellos. Así mismo, con la suposición de que algunos competidores puedan tener cobertura satisfactoria en los grandes centros urbanos y no en ciudades más pequeñas y poblados, lo cual podría

ocurrir por el alto costo de llegar a los segundos. Internet podría ser la clave para la atención eficaz de estos mercados.

### **El modelo IBM como apoyo en la planeación de la estrategia comercial en Internet**

El modelo ayuda a conocer las probabilidades de éxito en la venta de productos y servicios en Internet, y se puede aplicar a cualquier ofrecimiento. Sus objetivos principales son:

- Predecir las probabilidades de éxito en la comercialización de un producto o servicio en Internet.
- Jerarquización de productos y servicios para su lanzamiento en Internet.
- Determinación de los objetivos de mercado apropiados para una oferta en particular.
- Identificación y corrección de debilidades estratégicas del plan comercial y de mercadotecnia en Internet.
- Es un modelo comercial predictivo orientado a Internet.

El modelo consta de 30 factores o criterios que pueden servir para pronosticar el éxito comercial de un producto o servicio específico a través de Internet. Si un producto o servicio obtiene calificaciones satisfactorias en los 30 criterios, se le considera un acierto total. En realidad, no todos los productos o servicios pueden calificar para aciertos totales.

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Los criterios se relacionan con la estructura de costos de la industria, el ambiente mercadológico, el mercado objetivo y factores como las características del producto o servicio, precio, promoción y distribución. La respuesta que se dé a las preguntas respectivas, ayudará a decidir las probabilidades de éxito de comercial en Internet.

Los criterios se mencionan a continuación:

#### *El mercado objetivo*

1. ¿El producto está dirigido a usuarios de computadoras?
2. ¿El producto está dirigido a pioneros tecnológicos?

3. ¿Resulta atrayente su ofrecimiento para un mercado objetivo de personas con ingresos mayores que el promedio?
4. ¿Atrae su ofrecimiento a un mercado objetivo con nivel de estudios más alto que el promedio?
5. ¿Está orientado su producto a hombres o a mujeres, en cuanto a su compra y uso?
6. ¿Es fácil identificar el mercado objetivo y llegar a él con Internet?
7. ¿Los usuarios de Internet son parte del mercado objetivo?

### El producto o servicio

1. ¿Está relacionado con computadoras?
2. ¿Es necesario ver físicamente, “probar” o tocar el producto o servicio antes de tomar la decisión de compra?
3. ¿El ofrecimiento es sencillo o complejo de entender, configurar y ordenar?  
¿Se puede automatizar este proceso?
4. ¿Cuál es la naturaleza del ofrecimiento? ¿Se trata de un producto físico, un servicio físico, un servicio virtual, o de propiedad intelectual?
5. ¿Se trata de un producto o servicio de alta tecnología o poco tecnificado?
6. ¿Se trata de un producto estandarizado?
7. ¿Este producto es un nuevo invento con características o funciones distintivas?
8. ¿Se trata de un producto o servicio de interés mundial?
9. ¿Es un producto con un nicho de mercado muy específico a nivel mundial?

### Consideraciones de marca

#### Distribución

1. ¿Hay ofrecimientos competitivos y fácilmente disponibles a través de los canales convencionales (establecimientos minoristas) en el nivel local?
2. ¿Su compañía puede distribuir el producto o servicio a nivel mundial o estaría limitada a los mercados local o nacional?

#### Precio

1. ¿El precio del producto o servicio es alto o bajo?
2. ¿Se requieren cambios de precio frecuentes?

Promoción.

1. ¿Son aprovechables la publicidad y promoción en medios convencionales?

Estructura de costos.

1. ¿Se obtiene una estructura de costos menor en la mercadotecnia, entrega y servicio al cliente a través de Internet?

El ambiente de competencia.

1. ¿El producto o servicio está disponible con otros competidores dentro o fuera de Internet?

El entorno legal y la demanda.

1. ¿Se trata de un producto legalmente disponible y del cual hay una gran demanda?

El entorno sociocultural y la demanda del mercado.

1. ¿Se trata de un producto cuyo ofrecimiento sea socialmente aceptable y que tenga gran demanda?
2. ¿Hay algún aspecto del ofrecimiento en que el cliente se beneficie del anonimato durante del ciclo de venta?

El entorno político.

1. ¿Es tal que los consumidores tendrán acceso abierto e irrestricto a su producto en Internet?

El entorno económico.

1. ¿Es próspera o no la situación económica? ¿Cuándo es probable que sean mejores las ventas del producto, en tiempos de prosperidad o en los de dificultades económicas?

El entorno tecnológico.

1. ¿Es avanzado el entorno tecnológico de los países, regiones o ciudades objetivo en cuanto a infraestructura para Internet y tasas de uso de Internet?

Cada uno de los puntos de explica de forma detallada a continuación:

## I. El mercado objetivo

Son siete los criterios del IBMM que guardan relación con dicho mercado:

### 1. ¿El producto está dirigido a usuarios de computadoras?

Por definición, los usuarios de Internet son usuarios de computadoras. Por ende, si en su mercado hay usuarios de computadoras, sus actividades mercadológicas tendrán mayor éxito que las otras de otra compañía cuyo mercado no son usuarios de computadoras.

### 2. ¿El producto está dirigido a pioneros tecnológicos?

Aunque el uso de Internet crece con rapidez, su penetración en el caso del mercado estadounidense, por ejemplo, todavía abarca tan sólo 10% de los hogares y casi un tercio de las empresas. Se debe clasificar a los usuarios de Internet en innovadores y pioneros tecnológicos. Se trata de individuos que han adoptado una tecnología nueva y que están en evolución constante. No les preocupan los riesgos de abrir un nuevo camino tecnológico ni tampoco estándares que aún no han surgido. Simplemente han optado por abrazar esta tecnología en una etapa muy temprana de su desarrollo comercial.

La característica de los innovadores y pioneros difieren de las que tienen los rezagados tecnológicos (el último 20-30% de la población que adopta nuevas tecnologías). Aquellos tienden a ser más jóvenes, menos cautos y más abiertos a los cambios y a las nuevas ideas. Si se tiene un producto o servicio dirigido a este segmento del mercado, sus probabilidades de mercadotecnia exitosa en Internet serán mayores en comparación de quien intente vender productos orientados a los rezagados.

### 3. ¿Resulta atrayente su ofrecimiento para un mercado objetivo de personas con ingresos mayores que el promedio?

Los primeros estudios demográficos sobre Internet revelan que el ingreso promedio de sus usuarios es casi del doble de quienes no son usuarios de la Web.

Esto haría pensar que Internet se adecua a la venta de productos y servicios dirigidos a personas de altos ingresos.

4. ¿Atrae su ofrecimiento a un mercado objetivo con nivel de estudios más alto que el promedio?

Los usuarios de Internet tienden a tener un nivel de estudios superior al de quienes no usan la Web. El porcentaje de usuarios con estudios universitarios es mucho mayor.

5. ¿Está orientado su producto a hombres o a mujeres, en cuanto a su compra y uso?

En América de Norte, la proporción de usuarios de Internet es de casi dos hombres por cada mujer. En Asia, el predominio de los varones es incluso mayor – en varios países asiáticos, 80-90% de los usuarios son hombres. El predominio de éstos es un factor que afecta las probabilidades de mercadotecnia exitosa en Internet – sobre todo si Asia fuera un mercado objetivo.

6. ¿Es fácil identificar el mercado objetivo y llegar a él con Internet?

---

Hay cinco estrategias de segmentación de mercados que se suelen usar para definir un mercado objetivo y llegar a él:

- Geográfica. La localización física del mercado objetivo.
- Demográfica. Atributos como sexo y edad.
- Psicográfica. Aspectos del modo de vida, intereses y aficiones.
- Tasa de uso. En caso de algunas ofertas, un pequeño porcentaje de la población absorbe una alta proporción de las ventas.
- Beneficios. Lo que interesa a un conjunto particular de usuarios. Por ejemplo, algunos compradores de boletos de avión se interesarían en el beneficio de obtener tarifas bajas, y otros, en la flexibilidad de los horarios de salida.

En la realidad es difícil llegar a los mercados objetivo basados en la segmentación psicográfica o por beneficios. Sin embargo, se facilita mucho más

llegar a los segmentos geográficos, demográficos y de tasa de uso alta. Así pues, un cartel publicitario permitiría llegar a muchas personas de un área geográfica determinada.

Los usuarios buscan de manera proactiva, y encuentran, sitios Web de interés para ellos. Por consiguiente, la fuerza de Internet radica en que permite llegar a segmentos psicográficos de tasa de uso alta y hasta cierto punto, de beneficios.

#### 7. ¿Los usuarios de Internet son parte del mercado objetivo?

Es evidente que si se tiene un ofrecimiento orientado directamente a usuarios de Internet, también hay mayores probabilidades de éxito en las ventas que cuando se intenta vender algo no relacionado con Internet. De igual manera, si lo que se ofrece atrae el interés de dichos usuarios, es más factible tener éxito en la Web.

## II. El producto o servicio

Existen 10 criterios del IBMM relacionados con las características del producto o servicio en sí (lo que puede ofrecerse en el sitio Web):

### 1. ¿Está relacionado con computadoras?

Las probabilidades de éxito de las actividades de mercadotecnia en Internet son mayores si el producto o servicio se relaciona más con computadoras que en el caso opuesto. Por esta razón, el software para computadoras se ha vendido satisfactoriamente en Internet.

### 2. ¿Es necesario ver físicamente, “probar” o tocar el producto o servicio antes de tomar la decisión de compra?

En caso afirmativo, es improbable que la venta del producto tenga éxito en Internet. Esto no significa que la Red deje de tener utilidad en relación con el producto, sino más bien que deberán modificarse los objetivos que se pretende lograr. En vez de centrar la atención en cerrar ventas, quizá convenga enfocarse en las etapas iniciales del ciclo de ventas, como generar conciencia del producto,

interés y deseo. Por otra parte, en vez de persuadir a los prospectos para que adquieran el bien, el mensaje se podría centrar en invitarlos a visitar propiamente el local de ventas.

Algunos productos tienen una ventaja según este criterio porque no requieren ser vistos o probados antes de tomar la decisión de compra. Un buen ejemplo son los boletos de avión, que no es necesario ver antes de comprarlos; basta con saber el nombre de la aerolínea, hora y número de vuelo y la clase en que se viajará.

3. ¿El ofrecimiento es sencillo o complejo de entender, configurar y ordenar? ¿Se puede automatizar este proceso?

Cuando el proceso de configurar y ordenar el producto se puede simplificar y automatizar, puede ser factible su venta en Internet. Sin embargo, en caso de un producto complejo que deba ser configurado por un experto, su mercadotecnia en la Red se podría dificultar. Una vez más, los objetivos respecto de productos complejos se deben centrar en el logro de resultados en las primeras etapas del ciclo de ventas.

4. ¿Cuál es la naturaleza del ofrecimiento? ¿Se trata de un producto físico, un servicio físico, un servicio virtual, o de propiedad intelectual?

Se deben considerar las diferencias entre servicios físicos y virtuales. Un servicio virtual es el que se puede enviar por Internet – es decir, se puede vender y entregar en el ambiente virtual. Por otra parte, un servicio físico se puede vender en Internet; pero un representante de la compañía vendedora deberá entregarlo personalmente al cliente. Es obvio que un servicio virtual tiene más probabilidades de éxito en Internet que un real.

5. ¿Se trata de un producto o servicio de alta tecnología o poco tecnificado?

Se mencionó que los usuarios de Internet son innovadores y pioneros tecnológicos.

Si parte del principio de que estos pioneros tienden más que el individuo promedio a usar artículos de alta tecnología, se puede concluir que estos mismos artículos tenderán a venderse mejor en Internet que otros poco tecnificados. Ello

haría suponer que Internet es un canal adecuado para productos como los radiolocalizadores, teléfonos inalámbricos o celulares, reproductores de discos compactos, y así sucesivamente.

6. ¿Se trata de un producto estandarizado?

Partiendo del hecho mismo de su estandarización, este tipo de productos tiende a venderse bien en Internet porque el comprador sabe exactamente qué espera si decide efectuar la compra. Es usual que sean productos y no servicios, ya que la estandarización de estos últimos se suele dificultar. También es habitual que los servicios dependan en gran parte de quien los presta.

7. ¿Este producto es un nuevo invento con características o funciones distintivas?

En caso afirmativo, es más probable que su venta en Internet tenga éxito, en comparación con un producto que no ofrezca ventajas competitivas.

8. ¿Se trata de un producto o servicio de interés mundial?

Internet es un medio global. Los productos de interés mundial tienden al éxito de venta en la red mucho más que otros limitados a regiones, países o idiomas específicos. Por ejemplo, cuando se ofrece un producto en español (con instrucciones en español), se limita al tamaño del mercado objetivo. En el supuesto de que satisfaga una necesidad local, que no existe en otras partes del planeta, también se restringe su mercado potencial.

9. ¿Es un producto con un nicho de mercado muy específico a nivel mundial?

Algunos productos o servicios satisfacen las necesidades de un nicho de mercado muy específico. Es frecuente que sea difícil y costoso llegar a un mercado de nicho mundial; sin embargo, Internet se adecua perfectamente a este tipo de mercado.

### III. Consideraciones de marca

En ciertos aspectos, Internet nivela las condiciones de juego (para la venta de productos y servicios) entre compañías grandes y pequeñas. Ambos tipos de empresas pueden crear un sitio de aspecto profesional en Internet y lograr éxito en sus actividades de mercadotecnia. Empero, mucha gente es escéptica en cuanto a comprar un producto del cual no ha oído, o de una compañía desconocida. Por ende, las compañías ampliamente conocidas y con marcas bien establecidas tienen mayores probabilidades de éxito en las ventas por Internet.

### IV. Distribución

Al considerar este aspecto, hay que hacerse las siguientes dos preguntas:

1. ¿Hay ofrecimientos competitivos y fácilmente disponibles a través de los canales convencionales (establecimientos minoristas) en el nivel local?

Otro factor que afecta los planes de mercadotecnia en Internet es la disponibilidad de productos competitivos que ofrezcan establecimientos minoristas a nivel local. Los productos comercializados por Internet que compitan en un ambiente de minoristas bien establecido suelen toparse con dificultades para tener éxito.

Un análisis de las estrategias de los canales de los competidores también revelaría oportunidades interesantes. Por ejemplo, si ellos tienen un canal minorista bien establecido en grandes centros urbanos, quizá se tendrían mejores oportunidades al centrar las actividades de mercadotecnia en ciudades más pequeñas.

2. ¿La compañía puede distribuir el producto o servicio a nivel mundial o estaría limitada a los mercados local o nacional?

Otro criterio importante es si la compañía tiene o no la capacidad de distribución mundial del producto. Una empresa con dicha capacidad estaría en mejor posición de aprovechar las ventajas de Internet, en comparación con otra que

sólo pueda distribuir en los niveles local o nacional. Las compañías débiles en el área de servicio o distribución mundial habrían de considerar estrategias que fortalezcan su posición al respecto. Ello podría consistir en inversión directa en otros países o en asociaciones estratégicas con empresas que ya estén presentes en los mercados que interesen.

## V. Precio

El precio del producto o servicio también influye en el éxito de las ventas en Internet. A continuación se describen algunos puntos que se deben tener presentes:

### 1. ¿El precio del producto o servicio es alto o bajo?

Los artículos de precio muy alto y los de precio muy bajo suelen tener dificultades para su venta exitosa en Internet. En el caso de los primeros los compradores pueden desear hablar en persona con el representante de ventas o probar el producto.

### 2. ¿Se requieren cambios de precio frecuentes?

Una ventaja de Internet sobre los canales de mercadotecnia convencionales es la posibilidad de modificar cualquier aspecto del ofrecimiento según se requiera. Por consiguiente, los productos cuyo precio cambia con frecuencia derivarían mayores beneficios de mercadotecnia en Internet que otros con precios estables.

## VI. Promoción.

### 1. ¿Son aprovechables la publicidad y promoción en medios convencionales?

Las compañías que dedican grandes sumas a publicidad y anuncios en medios convencionales estarían en una mejor posición para costear sus actividades de mercadotecnia en Internet. Al promover sus sitios y servicios de Internet en los medios tradicionales, multiplicarían las probabilidades de éxito de sus actividades de mercadotecnia en Internet.

## **VII. Estructura de costos.**

1. ¿Se obtiene una estructura de costos menor en la mercadotecnia, entrega y servicio al cliente a través de Internet?

El costo de mercadotecnia, entrega y servicio al cliente es menor con determinados productos cuando se usa Internet. Cuanto mayor sea el efecto en la estructura de costos, mayores serán las probabilidades de éxito en Internet.

Sería recomendable que cada empresa analizara los costos de ofrecer un producto al mercado a través del canal virtual. Ello ayudaría a identificar oportunidades de ahorros en costos y los posibles riesgos que se derivarían de que los competidores utilizaran el canal virtual.

## **VIII. El ambiente de competencia.**

1. ¿El producto o servicio está disponible con otros competidores dentro o fuera de Internet?

El éxito de venta en Internet es más probable cuando no hay otros ofrecimientos competitivos dentro o fuera de este canal virtual. Cuanto más competencia haya (dentro o fuera de Internet), tanto más difícil será lograr ventas en Internet.

## **IX. El entorno legal y la demanda.**

1. ¿Se trata de un producto legalmente disponible y del cual hay una gran demanda?

El posible éxito de un producto también se ve afectado por la magnitud de la demanda y de la oferta. Ciertos productos tienen gran demanda, pero al ser ilegal su venta se trataría de una demanda contenida o reprimida. Internet se ha estado utilizando para la mercadotecnia de productos a nivel mundial. En relación con algunos productos de alta demanda, es posible que la venta se realice desde un país donde es legal hacia otro donde es ilegal.

## **X. El entorno sociocultural y la demanda del mercado.**

Es imperativo hacerse las preguntas siguientes sobre la demanda del mercado y la percepción que de ésta tienen la sociedad en general y sus posibles clientes en particular:

1. ¿Se trata de un producto cuyo ofrecimiento sea socialmente aceptable y que tenga gran demanda?

El éxito potencial de un producto o servicio varía según la magnitud de la demanda y si es o no socialmente aceptable. Productos de gran demanda pero no socialmente aceptables pueden tener una demanda contenida o reprimida.

2. ¿Hay algún aspecto del ofrecimiento en que el cliente se beneficie del anonimato durante el ciclo de venta?

Si el anonimato durante el ciclo de venta fuera un requisito importante, usar Internet sería una estrategia valiosa para llegar al mercado, en comparación con los canales convencionales.

---

## **XI. El entorno político.**

1. ¿Es tal que los consumidores tendrán acceso abierto e irrestricto a su producto en Internet?

El entorno político y la aceptación de la libertad que se da en Internet varían de un país a otro. Los productos que tocan fibras sensibles en lo político no serían bien recibidos en todos los países. En algunos países como China y Singapur, tal vez habría censura al contenido que llega por Internet. Por lo tanto, el éxito mercadológico en Internet se limitaría en caso de ofrecer productos o servicios que no son bienvenidos en nuevos mercados.

## **XII. El entorno económico.**

1. ¿Es próspera o no la situación económica?
2. ¿Cuándo es probable que sean mejores las ventas del producto, en tiempos de prosperidad o en los de dificultades económicas?

El éxito comercial en Internet es más probable cuando hay prosperidad y el producto tiende a venderse en una economía próspera. Sin embargo, intentar la venta de un bien de lujo en tiempos de dificultades económicas reduce las probabilidades de éxito.

## **XIII. El entorno tecnológico.**

1. ¿Es avanzado el entorno tecnológico de los países, regiones o ciudades objetivo en cuanto a infraestructura para Internet y tasas de uso de Internet?

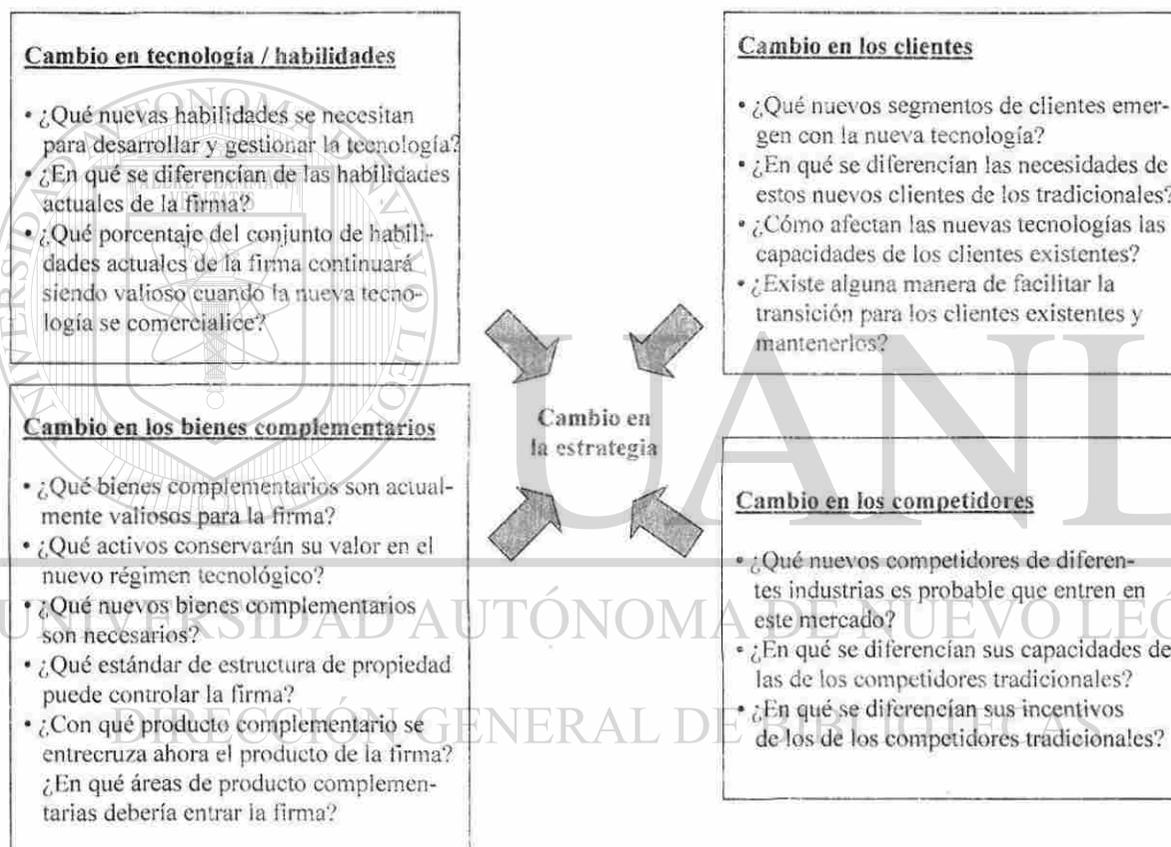
Será difícil lograr éxito si la mercadotecnia se dirige a centros urbanos y poblados pequeños cuya infraestructura para el uso de Internet sea deficiente y con una tasa bajo de uso de la Red. Empero, hay mayores probabilidades de éxito si el mercado objetivo consiste en grandes centros urbanos de diversas naciones, avanzados en ambos aspectos relacionados con Internet.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 4.5 - COMERCIALIZACION DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES. INTERNET

Al comercializar las nuevas tecnologías, las compañías a menudo se concentran solamente en los desafíos tecnológicos. Una comercialización exitosa exige algo más que el dominio de la tecnología. Los gerentes deben integrar a Internet como complemento y enfrentarse a las nuevas necesidades del mercado afrontando los desafíos que presentan los nuevos rivales.

### Fuerzas que configuran la estrategia de comercialización



En este gráfico, se muestran las fuerzas que configuran la estrategia de comercialización<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Mary Tripsas, Harvard Business School, Wharton-Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2001

Para obtener beneficio comercial de una innovación, una compañía debe poseer activos adicionales que la capaciten para llevar la innovación al mercado de manera singular.

Los bienes complementarios son recursos como el acceso a la distribución, la capacidad de servicio, las relaciones con los clientes y con los proveedores y los productos complementarios. El cambio tecnológico es sólo uno de los factores que dan forma a la estrategia de comercialización general<sup>55</sup>.

Las nuevas tecnologías, como Internet, crean nuevos segmentos de clientes con nuevos conjuntos de necesidades. Al evaluarlas, muchas firmas maduras fracasan en invertir en un nuevo terreno tecnológico porque éstas sólo son valiosas para un segmento de mercado nuevo y emergente, y no para sus clientes actuales.

El tercer factor que afecta la estrategia de comercialización son los cambios en la competencia ya que las tecnologías emergentes dan nuevas formas al panorama competitivo.

Más allá de reconocer simplemente a estos competidores, los gerentes deben comprender qué los hace funcionar:

- ¿En qué se diferencian las capacidades e incentivos de estos nuevos competidores de los tradicionales?
- ¿Qué estrategias necesita cambiar la firma para competir contra estos nuevos rivales?

Crear estrategias es un arte, no una ciencia. En la formulación estratégica, la incertidumbre es un fenómeno endémico.

Peter Druker sostiene que, para tener éxito, cada organización debe elaborar una teoría de los negocios, que él define como un conjunto de suposiciones acerca de los mercados, la tecnología y su dinámica, acerca de sus puntos fuertes y débiles, y acerca de qué sustenta a la compañía.

<sup>55</sup> Mary Tripsas, Harvard Business School, Wharton-Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2001

El estratega no puede saber si una tecnología determinada tendrá éxito, sino que sólo puede suponerlo.

Porter establece que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategias de negocios. Una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico. Así mismo, menciona que la estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía deben reforzarse mutuamente.<sup>56</sup>

La mercadotecnia y las ventas en Internet están en una etapa muy temprana. Compañías y particulares sondean las aguas lanzando cientos de miles de productos y servicios en la red. La publicidad exagerada en Internet les ha llevado a creer que todo lanzamiento de un producto tendrá éxito. Por supuesto, esto no es cierto. Muchos intentos de venta de productos en Internet han fracasado y seguirán fracasando<sup>57</sup>.

La situación actual en México, en relación a Internet, nos indica que muchas organizaciones no han logrado superar los obstáculos que el mismo mercado ha impuesto. Así mismo, existen siete claves<sup>58</sup>, que están correlacionadas con los puntos críticos señalados por Porter, así como el enfoque mismo de mercadotecnia que se ha propuesto ofrecer. La no aplicación de forma práctica y en el campo mismo de los conceptos, ha llevado a estas organizaciones a su precipitada salida del negocio de Internet. Las claves críticas son:

#### 1. Apostar todo a los banners

Antes de que los inversionistas modificaran sus exigencias, las empresas punto.com mexicanas creyeron que la venta de publicidad generaría carretadas de dinero. Los publicistas, más conscientes del poder de penetración de la Web, nunca mordieron el anzuelo de los banners. Según cifras de Select-IDC, durante 2000 el gasto en este tipo de anuncio – cuyo precio es más accesible que uno en radio y

<sup>56</sup> M. Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Marzo 2001

<sup>57</sup> Tom Vassos, Estrategias de mercadotecnia en Internet, Prentice Hall, 1996

<sup>58</sup> Juan A. Oseguera, Revista Expansión, Marzo 2001

televisión – sólo representó 2.5% del total de presupuestos en promoción. “Hoy, el modelo publicitario en Internet no funciona”.<sup>59</sup>

## 2. Descuidar la atención del cliente

En muchos sitios mexicanos orientados a la venta de productos, el objetivo final era cerrar la transacción. Nadie pensó en el proceso de entrega de la mercancía. El usuario, en el otro extremo del enlace digital, finalmente se arrepentía de su decisión de compra: el producto recibido no correspondía a lo mostrado en el Site, la entrega rebasó el tiempo de espera prometido, la factura no contaba con datos precisos. Molestos, los contrariados clientes dejaron de teclear sus números personales de tarjetas de crédito.

Así mismo, los “cibernautas” mexicanos siempre estaban solos: si experimentaban algún tipo de dificultad al momento de comprar, la única opción era un botón en la pantalla (“Ayuda” o “Contáctanos”). Los “ciberempresarios” creían que la plataforma tecnológica, además de invulnerable, era lo suficientemente completa como para resolver todas las dudas.

Poco sitios mexicanos invirtieron capital en el desarrollo de logísticas de entrega, programas de distribución o mecanismos de atención al cliente (como un centro de atención telefónica).

La gente necesita una atención personalizada. Alguien con quien hablar sobre el estado del pedido, ayuda para realizar operaciones, soporte técnico. Todos descuidaron ese aspecto. El dinero se gastó en proyectos que, en el fondo, no repercutieron en mejores condiciones empresariales.

## 3. Exhibir una endeble cultura de negocios

Durante las visitas de los ejecutivos de Merrill Lynch o Morgan Stanley a las instalaciones de una compañía Web mexicana, la solicitud era siempre la misma: “los inversionistas interesados quieren conocer el potencial del negocio; por lo tanto,

<sup>59</sup> Alfonso Carral, Presidente de la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, AMITI, entrevistado por Notimex.

es necesario revisar su paquete de análisis de medición del mercado”. Muchos ciberempresarios no podían atender la solicitud ¿Por qué?

No contaban con el documento – confiaban en que su idea era lo suficientemente seductora. Al final, la firma de Internet en cuestión debía pagar \$ 50,000 dólares, por lo menos, para conseguir el estudio. Se perdía dinero por un descuido inexplicable. En una organización dirigida por empresarios experimentados, el error difícilmente ocurriría.

“El portal pretendía democratizar las operaciones financieras en Latinoamérica. En un período de meses, la empresa descubrió las restricciones legales, la ausencia de usuarios potenciales, los distintos niveles de capacidad transaccional, etc. Antes del arrancar el proyecto, los socios tendrían que haber analizado el alcance real de su idea. Nadie estudió, a profundidad, las condiciones efectivas del sector bancario latinoamericano”, apunta un ex directivo del mundo Web.

En el boom de las inyecciones de capital, todos – inversionistas y firmas punto.com – olvidaron medir el poder del ingenio emprendedor. Hoy, el brillo de las buenas ideas ya no atrae a los proveedores de dinero.

---

#### 4. Menospreciar el valor de la experiencia

---

En la economía digital, la juventud, al parecer, es un requisito obligatorio. El sector Web mexicano no es la excepción. En los cuadros directivos de las firmas punto.com locales, la edad promedio no rebasa los 35 años. Los jóvenes – educados en las mejores universidades estadounidenses – aportaron ímpetu y dedicación. Gracias al esfuerzo, y a pesar del déficit tecnológico del país, Internet se convirtió en un espacio empresarial. El mérito no es menor.

Desafortunadamente, la inexperiencia de los emprendedores se transformó en un arma mortal. Al contar con el respaldo de grandes inversiones, los jóvenes olvidaron los principios elementales de cualquier operación de negocios: asegurar la rentabilidad de las operaciones, controlar gastos, generar utilidades, asegurar la viabilidad en el largo plazo, etcétera.

Convencidos de que Internet poseía sus propias reglas de trabajo, los ciberempresarios contrataron personal en función de tres criterios: amistad, relaciones para obtener capital y convicción absoluta en el poder transformador de la Web.

Cuando las señales de tormenta aparecieron, en la oficina nadie tenía la capacidad para diseñar una buena ruta de escape. Como lo señala un ex empleado punto.com: “En el aspecto teórico, los jóvenes eran perfectos. En la vida real, los directivos mostraron gran inexperiencia al momento de ejecutar y desarrollar el plan de negocios. Cuando se compete en el mercado, 10 años de trabajo valen más que la buena voluntad de un recién graduado. Por ejemplo, vivir una devaluación contribuye a formar una capacidad de reacción. Alguien que experimenta esa situación dramática en términos empresariales – fortalece su visión como empresario. Eso no se aprende en los libros”.<sup>60</sup>

#### 5. Ignorar la realidad tecnológica del país

Según las estadísticas más alentadoras, México posee tres millones de usuarios de Internet: es decir, 3% de la población total del país. Para 2003, de acuerdo con la firma Select-IDC, 8% de los mexicanos contará con acceso a la Web. Durante el mismo período, 62% de los estadounidenses tendrá acceso a la Web – en Europa: 44% de los ciudadanos. Además, de acuerdo con la investigación realizada en 2000, sólo 12% del total de cibernautas mexicanos realiza compras en línea.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Aunque el número de accesos crece cada año, el mercado potencial de las firmas punto.com en México no se caracteriza por sus enormes dimensiones – lo cual, por cierto, no tiene que representar una deficiencia.

Sin embargo, muchas organizaciones de Internet (sobre todo las que estaban orientadas al público masivo), al momento de diseñar su plan de negocios, creyeron que existía una masa crítica de consumidores. Sin una audiencia que justificara las expectativas, las empresas prometieron éxitos de venta, millones de accesos, enormes flujos de tráfico, etc. Al final, las fantasías se pagaron caro.

## 6. Confundir los criterios del plan de negocio

En el ámbito de las incubadoras de proyectos basados en la Web, el modelo de valuación financiera, en un período de 12 meses, cambió constantemente. Al principio, para otorgar su apoyo a una firma Web los dueños del dinero exigían gran volumen de visitas de usuarios (clicks). Más adelante, la exigencia era mostrar ingresos interesantes por concepto de publicidad (venta de banners).

Después, el paradigma volvió a modificarse: había que mostrar enormes cifras de “page views” y un índice alto de tiempo de permanencia del cibernauta. Para obtener el respaldo económico – y asegurar la existencia de la compañía o mejorar el valor de mercado de la organización (alentando una posibilidad de adquisición), los ciberempresarios siguieron las reglas de los inversionistas. La consecuencia: el plan de negocios original se ajustó a los deseos de un ente externo, el cual no siempre entendía la dinámica del mercado local. Así mismo, la reorientación de las estrategias provocó gastos innecesarios: el sitio que no necesitaba generar una gran cantidad de contenido, por dirigirse a un nicho en particular, invirtió en la construcción de un área editorial.

La página Web que no pretendía capturar grandes volúmenes de tráfico, ya que aspiraba a proveer servicios a una comunidad en particular, contrató anuncios en todos los medios del país.

Para que la compañía fuera valuada en más de 50 millones de dólares, los inversionistas podían exigir – por ejemplo – 50 millones de “page views”. Con el objetivo de satisfacer el criterio, la empresa gastaba tres millones de dólares en una campaña publicitaria. Ya con la meta alcanzada, las incubadoras decidían que el logro carecía de valor real. Ahora pedían tiempo de permanencia del usuario.

## 7. Participar en un nicho de mercado ya saturado

La imitación es una actitud habitual. En algunos casos, el comportamiento no tiene consecuencias graves. Cuando se trata de ambientes empresariales, imitar no es

---

<sup>60</sup> Afirmación de un ex empleado punto.com que solicitó el anonimato

una conducta sana. Las primeras compañías de subastas en línea – por ejemplo – aparecieron en el mercado mexicano y empezaron a obtener resultados en México.

“Muchos ciberempresarios decidieron que en el nicho se guardaba todo el oro digital. Por desgracia, la realidad – pocos accesos a la Web, la improvisación y creación espontánea de firmas de subastas – se impuso”<sup>61</sup>.

Estas compañías que han tenido su precipitada salida del mercado nacional, han fracasado porque, han creído lo que la basta literatura hoy en día pregona acerca de Internet.

Afirman a la par de los más optimistas defensores de la nueva economía, que aseguran que actualmente se vive en un entorno en el que lo que más vale ya no son los productos físicos, sino los contenidos intangibles, como los bits de información que se transfieren en Internet<sup>62</sup>.

En palabras de Porter, la tecnología de Internet provee mejores oportunidades para las compañías al establecer posicionamientos estratégicos distintivos que las previas generaciones de tecnologías de información<sup>63</sup>.

Las tecnologías emergentes, particularmente Internet, han hecho en las organizaciones una radical transformación, similar a una nueva revolución industrial. Rescribiendo nuevas reglas sobre las de Alfred P. Sloan Jr, el legendario arquitecto de la corporación del siglo 20 y ex presidente de General Motors<sup>64</sup>.

En palabras de A. P. Sloan Jr: “la función principal del discernimiento empresarial consiste en localizar e identificar en su constante evolución los datos reales y las circunstancias tocantes a la tecnología, el mercado y demás por el estilo. La rapidez del moderno cambio técnico convierte la búsqueda de datos en una necesidad permanente”<sup>65</sup>.

<sup>61</sup> Alfonso Carral, Presidente de la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, AMITI, entrevistado por Notimex.

<sup>62</sup> Revista Expansión, Julio 2002

<sup>63</sup> M. Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Marzo 2001

<sup>64</sup> Business Week, Septiembre 2002

<sup>65</sup> Alfred P. Sloan Jr, My years with General Mototrs

Esta evolución es la que debe apoyar Internet como último eslabón de la cadena evolutiva de las tecnologías de información.

Tocando el punto de evolución empresarial, Business Week, en una edición llamada “The 21<sup>st</sup> Corporation”<sup>66</sup>, la empresa mexicana Cemex, en su comercialización del cemento – un producto “commodity” de la Era Industrial – con el apoyo de la tecnología de información, específicamente Internet y apoyado con desarrollo de las telecomunicaciones, ha logrado eficiencias cuánticas.

Cuando Cemex cambió a la era digital (al utilizar Internet mas redes de telecomunicaciones), redujo considerablemente sus problemas de producción y entrega.

Cemex, con base en Monterrey, era una modesta compañía rentable en 1985 cuando Lorenzo Zambrano tomó la dirección ejecutiva de la misma. En ese tiempo, entre los mayores problemas de Cemex, se contaba con la baja eficiencia del negocio así como con una demanda impredecible. La mitad de las órdenes de entrega de concreto eran cambiadas por los clientes justo horas antes de ser entregadas.

En su departamento de pedidos se tomaban órdenes de hasta 8,000 tipos de concreto mixto y dichas órdenes eran transferidas a producción a seis plantas. Los teléfonos eran saturados con llamadas de los clientes, transportistas, despachadores, todo esto resultando en órdenes perdidas y frustración en los clientes.

Con el liderazgo de Lorenzo Zambrano, la compañía reenfocó sus esfuerzos, de manejar activos y productos a manejar y administrar información. En palabras mismas de Zambrano: “La tecnología nos permitió hacer negocios de muchas diferentes formas que antes. Fue usada no sólo para vender nuestros productos sino además para vender nuestro servicio”<sup>67</sup>.

Zambrano integró su flota transportista a un sistema global de posicionamiento geográfico vía satélite donde cada despachador pudiera monitorear la locación geográfica exacta, así como su velocidad de cada vehículo. Esto

<sup>66</sup> Business Week, Septiembre 2002

<sup>67</sup> Idem <sup>66</sup>

significa que Cemex puede rápidamente enviar el camión correcto para ser abastecido y entregar un específico tipo de cemento, o dar una nueva ruta para evitar congestionamientos viables, así como redirigir entregas derivado a cambios que pudieran ocurrir de último minuto. Esto redujo el promedio de tiempos de entrega de tres horas a 20 minutos. Cemex ahorró en costos de combustible, mantenimiento y de nómina y ahora usa un 35% menos vehículos entregando la misma cantidad de cemento.

Al digitalizar sus operaciones, Zambrano también eliminó mucha de la fricción que hacía más lenta la operación de la compañía y donde se adicionaban costos en cada actividad.

Ahora, los clientes de Cemex, así como sus distribuidores y proveedores, pueden usar Internet para ordenar, informarse sobre el tiempo de entrega del embarque así como revisar sus estados de cuenta – sin hacer una sola llamada telefónica a las oficinas administrativas y de servicio a cliente de Cemex. Lo que permite a los empleados cambiar el esquema de actividades repetitivas de bajo valor a un mejoramiento y fortalecimiento superior en la relación y comunicación con los clientes.

Lorenzo Zambrano y su equipo ejecutivo, pueden ahora tener acceso a cada detalle de las operaciones de Cemex las 24 horas del día, comparado con el típico reporte mensual generado por los competidores. Pueden ahora responder con más anticipación y ventaja a las necesidades de sus clientes que su competencia. Ahora Cemex puede decir que juega en las grandes ligas, al lado de líderes mundiales como Dell y Cisco.

#### 4.6 - NEORIS<sup>68</sup>: EL SOPORTE PARA CEMEX

Neoris México surge en 1993 bajo el nombre de Cemtec, como un aliado estratégico de la empresa CEMEX, con el fin de brindar soporte a sus procesos de negocio haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Dos años más tarde abre su oferta de servicios a nuevos clientes alrededor del mundo, tales como Dole Fresh Fruit, confirmando sus planes de expansión y fortaleciendo su posicionamiento dentro del país mediante la apertura de oficinas en la Ciudad de México.

En julio de 1999 recibe la certificación de su sistema de aseguramiento de calidad para sus productos y servicios de Multimedia, de acuerdo con la Norma ISO 9001.

En el año 2000 Neoris México, siempre bajo el nombre de Cemtec, establece alianzas con varias de las más importantes empresas tecnológicas a nivel mundial, logrando posicionarse como uno de los mejores proveedores de servicios de consultoría para servicios de negocio en línea en el país, ofreciendo soluciones inteligentes de e-business para empresas de todos los tipos y tamaños.

En el 2001 Cemtec pasa a integrar una de las siete empresas líderes en servicios profesionales de Europa y Latinoamérica que conforman Neoris Corporation. De esta manera amplía su base de operaciones a Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos, España, Portugal y Venezuela, constituyéndose en el mayor proveedor de soluciones de e-Business, con más de 1,200 empleados y un volumen en ventas de \$100 millones en el último año.

---

<sup>68</sup> Gracias al apoyo de Karim Bousfiha, Director de Mercadotecnia de Neoris para México y Venezuela, por el acceso y autorización de esta información, relevante para el caso práctico de la aplicación de las herramientas que proveen las aplicaciones digitales como Internet y las redes de telecomunicación, proporcionando un soporte estratégico en cada actividad de la cadena de valor de la operación de Cemex, generando una ventaja competitiva sustentable así como una entrega de mayor valor a los clientes. Karim está a cargo del departamento de Marketing desde el cual dirige los distintos equipos responsables de las áreas de comunicación y relaciones institucionales, satisfacción al cliente, administración de ventas, administración del conocimiento e inteligencia de mercado. A lo largo de su trayectoria profesional, ha contribuido al desarrollo de nuevos mercados, habiendo marcado el posicionamiento competitivo para grandes transnacionales de la talla de Cemex, donde desempeñó un importante papel en el desarrollo y ejecución de los planes de Marketing tanto para la división de concretos como para el área de trade marketing.

Neoris pertenece al holding CxNetworks ([www.cxnetworks.com](http://www.cxnetworks.com)). CxNetworks es una subsidiaria de CEMEX que se dedica a la creación de una red de negocios que apalanca y fortalece los activos de CEMEX, y extiende su alcance en áreas que complementan y agregan valor a su base de negocios. Para hacer esto posible, CEMEX, como organización, presenta tres puntos fuertes:

1. Fuerte presencia en el mercado, conocimiento de la industria, y capacidad logística en la industria de la construcción.
2. Alcance global.
3. Fuerte base en tecnologías de información.

En Julio de 2002, Neoris fue reconocida por analistas de la industria como una de las principales firmas de servicio de tecnologías de información en México<sup>69</sup>.

Así mismo, Neoris obtuvo la cuarta posición<sup>70</sup> en México, un mercado que se pronostica obtenga un índice de crecimiento anualizado medio del 11% para los próximos cinco años en México, alcanzando los 3 mil millones de dólares antes del 2006.

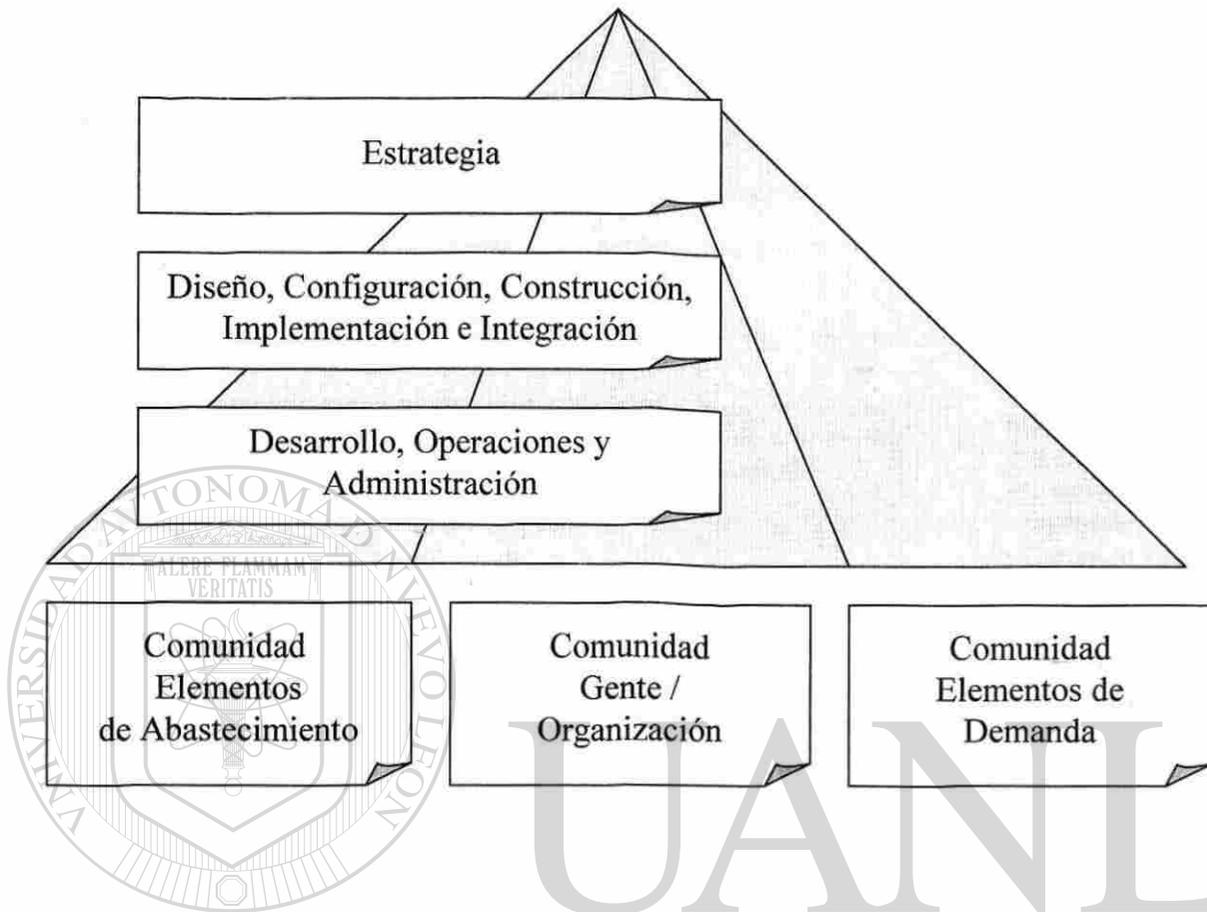
Neoris está dedicado a crear una ventaja competitiva sustentable para sus clientes a través de la planeación y ejecución de los fundamentos de negocio, combinados con la innovación digital así como de la re-inversión. El compromiso de la compañía es entregar soluciones integradas de negocio y servicios de información que permitan a los elementos de la cadena de valor ser perfeccionados con una mayor efectividad operacional.

Neoris y sus Servicios de Información Inteligente, se enfoca al potencial de la cadena de valor. Su objetivo es capturar rápidamente el valor que no es visible para la cadena de valor de un negocio determinado o socio estratégico. A continuación se detalla gráficamente:

<sup>69</sup> AMR Research, Julio 2002

<sup>70</sup> IDC – International Data Corporation, Julio 2002

## Dimensión de Soluciones Neoris

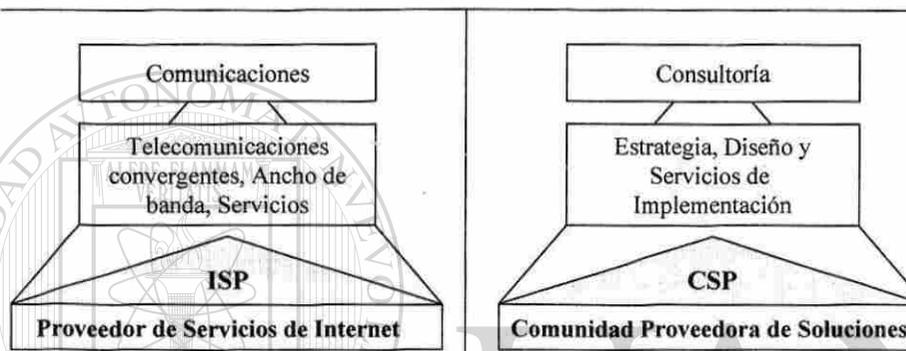
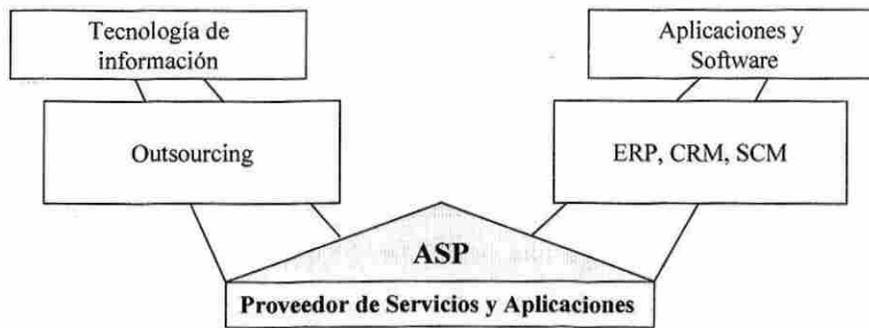


Neoris es la primer CSP<sup>MR</sup> (Community Solutions Provider<sup>MR</sup>) – Comunidad Proveedoradora de Soluciones – y diseña, construye y opera comunidad centralizada de soluciones enfocada solamente en la habilidad para crear, administrar y mantener relaciones a través de la cadena de valor para el negocio entero y el ciclo de vida de productos.

Las recomendaciones de Neoris se establecen sobre la base de rápida seguridad en el retorno sobre la inversión y las recomendaciones para su implementación.

A continuación se muestra el modelo de solución para el ciclo de vida:

## Modelo Neoris de Solución de Ciclo de Vida



### NEORIS:

- Plan
- Construcción
- Operación
- Cadena de Valor Integración de Soluciones
- Servicios de Información

La visión de Neoris asegura que los clientes alcancen un rápido beneficio máximo a través de su cadena de valor, con soluciones direccionadas a los intereses de todas las actividades de la cadena de valor.

Las soluciones de Neoris unifica el apalancamiento de la cadena de valor con los recursos disponibles de las comunidades a través de servicios de información con: gente, información, procesos, aplicaciones, datos, plataforma e infraestructura.

#### 4.7 - CASO DE ESTUDIO: NEORIS Y LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO TECNOLOGÍA i2<sup>MR</sup> PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN CEMEX

##### Generalidades

Cemex es la tercera cementera más grande así como la más rentable compañía en el ramo del mundo. Manufactura, distribuye y comercializa cemento preparado (gris y blanco) así como sus agregados. Opera con 30,000 empleados en 30 países. Cemex comercializa sus productos en 60 países.

Cemex es un reconocido líder en la aplicación de tecnologías de información para sus procesos. Un fuerte compromiso en el uso de tecnología permite a Cemex asegurar la calidad de sus productos y cumplir con las expectativas de los clientes de forma apropiada. El éxito de la compañía es basado en la aplicación de tecnología de información para transformarse en una organización más competitiva, capaz de ofrecer a sus clientes el mejor servicio.

##### Proposición de valor

Implementar e integrar soluciones que permitan una mayor rapidez, eficiencia y un proceso más efectivo en los costos de logística. Esta solución permitirá a Cemex usar su logística como una ventaja competitiva al ofrecer el producto solicitado en el lugar correcto en el tiempo prometido. Minimizando el costo de entrega del producto al usuario final se mejorarán los márgenes. Una completa integración de la cadena de valor será esencial para la implementación exitosa de la iniciativa multi-producto.

La visión de soporte logístico a Cemex es:

- Diferenciar la distribución física de Cemex como una ventaja estratégica contra los competidores
- Diferenciar el servicio al cliente ofrecido
- Optimizar los niveles de inventario en los centros de distribución
- Estandarizar las operaciones logísticas, procedimientos e infraestructura

- Incrementar los ingresos a través de una efectiva distribución de la tercera parte de los productos vía la iniciativa multi-producto

### Objetivos del proyecto

Cemex buscó al usar las herramientas de integración planeada i2 para cumplir los siguientes objetivos:

- Desarrollar una solución tecnológica que pueda transformar las operaciones logísticas de Cemex en una ventaja competitiva estratégica.
- Permitir a Cemex administrar su actual proliferación SKU por medio de una iniciativa multi-producto.
- Transformar la cadena de valor de Cemex en un modelo altamente dinámico y veloz así como escalable.
- Implementar un sistema de soporte de decisión completamente integrada, través del cual Cemex pueda soportar sus iniciativas de operación basadas en Cemex Way, proveyendo a Cemex con la tecnología requerida para convertirla en una solución estratégica de Internet que optimice enteramente su base de activos.

### Necesidad de mejor información y controles

Perdiendo la visión actual de los requerimientos demandados por los clientes, los programadores de la producción de Cemex planean sobre datos y pronósticos generados sobre el tipo de manejo de cuotas.

Desafortunadamente, el proceso maestro de planeación no fue lo suficientemente dinámico para reaccionar a los cambios en la capacidad de producción o a las fluctuaciones mensuales de demanda (secuencial en lugar de continua). Lo que ha fallado para ver detalladamente costos y niveles de inventario en los centros de distribución.

La planeación de inventario que tomó lugar en centros individuales de distribución que no estaban integrados al nivel de la planeación maestra. Como resultado, el proceso de distribución de materiales desde las plantas de manufactura a los centros de distribución y a los clientes finales fue caracterizado por:

- Visibilidad limitada de inventario actual en los centros de distribución
- Capacidad limitada para seleccionar y ejecutar alternativas de bajo costo
- Control limitado sobre el cumplimiento y entrega de órdenes (excluyendo Cd. de México), resultando en incrementos en los costos de producción y deficiente niveles de servicio
- Presencia de un varios sistemas y herramientas diferentes así como de procesos, dependiendo de dónde la administración logística fuese ejecutada.

Como resultado, Cemex tuvo dificultades para planear estratégicamente requerimientos en una nueva cadena de abastecimiento, tales como nuevos centros de distribución y ubicaciones de plantas para soportar el crecimiento futuro, ya sea orgánico o a través de adquisiciones. Así también, Cemex tuvo dificultad en adoptar nuevos modelos de negocio tal como la altamente deseada iniciativa “multi-producto”.

#### Factores clave de éxito

Fueron varios los factores clave de éxito identificados en el proyecto global. Los cuales fueron establecidos de acuerdo con la necesidad de cada uno para tener responsabilidades en el proyecto, para un firme soporte ejecutivo, para requerimientos de usuario con el equipo de soporte de TI, para dar estabilidad y continuidad al equipo del proyecto así como para medición del valor. Lo que requirió mediciones de benchmarking con actuales modelos de negocio previo a su implementación.

Otros factores de éxito fué mantener el sentido de urgencia al tomar acciones y decisiones, así como un sentido pragmático de “mantenerlo simple”.

#### La implementación del plan

La implementación se enfocó en la determinación de valor del negocio a través de metodologías que identificaron variables y un monitoreo a lo largo del proyecto.

Después que esta determinación fue hecha, se identificó y detalló el escenario (dónde estamos, donde se pretende llegar, que haremos para lograrlo, cómo y porqué) y desarrollar un criterio de prioridad.

Esto involucró definir y redefinir procesos de negocio, procedimientos y políticas, así como determinar cómo obtener el compromiso de la gente. Entonces, el plan de administración del cambio fue desarrollado, con los dueños de los procesos de negocio de Cemex quienes se convirtieron en los manejadores primarios de la implementación.

La implementación por sí misma consistió en la liberación de diferentes proyectos de negocio, cada uno con específicas tareas:

#### *Etapa 0*

##### *Diseño del proceso de la cadena de suministro y planeación del proyecto*

- Diseño del nuevo proceso de cadena de suministro
- Alineación de roles, responsabilidades y mediciones
- Staff del proyecto, recursos de retroalimentación y creación de un plan detallado

---

#### *Etapa 1*

##### *Planeación de la demanda, planeación maestra y planeación estratégica para transportación y Sites*

- Cambio en la planeación de mensual a distribución / producción colaborativa semanal
- Mejora en los pronósticos semanales por planta
- Optimización de rentabilidad / optimización de costos
- Optimización de la cadena de abastecimiento
- Optimización en la seguridad de los inventarios
- Red de producción optimizada y validación de la red actual

- Análisis estratégico de “qué-pasa-si”: redefinición de la red de “multi-productos”

## Etapa 2

### *Administración de transporte, optimización y modelación*

- Optimización de transportación
- Modelos de transportación
- Proceso diario de planeación: “qué-pasa-si” escenario de transportación – construcción, pagos multi-tarifa.

### Cuatro requerimientos de Cemex

El primer requerimiento fue mejorar la cadena de abastecimiento y que empatara con la demanda. Para este propósito fue necesario reducir la inversión de inventario en los centros de distribución a través de pronósticos integrados y una planeación maestra para reducir embarques.

Las claves disponibles para este requerimiento fueron integradas en la Planeación de la Demanda i2 y la herramienta Planeador de la Cadena de Suministro.

Un segundo requerimiento fue optimizar la administración del inventario y los niveles de servicio por canales. Esto incrementaría los niveles de servicio por el establecimiento de inventario en el lugar correcto, con el tiempo de entrega pactado, con la correcta cantidad al cliente o canal correcto.

Las claves disponibles fueron más flexibles y respondieron a la planeación maestra, planeación de inventario y proceso de programación de embarques.

Cemex también requirió administración de transporte y optimización en el diseño de la red. Dicha optimización reduciría gastos de transporte a través de consolidación de carga y un modo más efectivo de seleccionar vehículo, reducción de costos de flete como resultado de la utilización de activo incrementado y reducción de costos de ferrocarril.

Las claves disponibles para este requerimiento fueron Administración de Transportación i2 y herramientas de Optimización de Transportación.

El último requerimiento fue la optimización de administración de contratos para transportistas, diseño de la red y simulación y racionalización de la cadena de suministro. Esto reduciría los costos de transportación a través de un modelo de red y optimización así como reducción de gastos de transporte a través de un proceso colaborativo que involucró terceras partes como proveedores de logística y transportistas.

Para este requerimiento, las claves disponibles fueron Modelo de Simulación y Transportación i2, Modelo y Simulación de Cadena de Abastecimiento, y Herramientas de Optimización de Transportistas.

#### Progreso con la implementación

Con Cemex México piloteando el proyecto, la liberación de la Etapa 0 y 1 fue exitosamente completada, implementándose en todas las unidades operativas de México. La implementación de la Etapa 2 fue completada en Diciembre de 2001.

Con la implementación tal como fue planeada, Cemex espera:

- Lograr en Cemex una logística que sea una ventaja competitiva estratégica con el uso de infraestructura tecnológica – evite los usuales problemas de negocio – que proviene de la iniciativa “multi-producto”.
- Lograr la excelencia operativa no sólo en México sino en cada locación de Cemex alrededor del mundo a través de procesos definidos.
- Permitir a Cemex tomar un enorme paso tecnológico encaminado a producir ahorros tangibles.

Información tecnológica de Neoris para el proyecto:

*Habilidades establecidas:*

Habilidades de procesos - de negocios, planeación de demanda y abastecimiento, administración de transporte y distribución, administración de clientes y canales.

*Habilidades tecnológicas:*

Administración de base de datos en Oracle, Administración de sistemas (Unix y NT), Data Mirror, SQL Script Development, Habilitamiento de Hardware

*Habilidades de administración de proyectos:*

Administración de proyectos, Ruta crítica y análisis de Pert

*Lenguajes de programación:*

Perl, OIL, Tibco, Java (JDK / JDE), Weblogic, JDBC Drivers, HTML

*Plataformas:*

Hardware IBM AS400 y RS6000, Intel Pentium III

---

*Sistemas operativos:*

OS Unix, Windows NT, Database Managers: Oracle y Sybase

Otros: Tibco, i2 Technologies Integration Platform: Rhythm-Link y Active Data Warehouse (ADW & CDM).

## 5.1 - FUNDAMENTOS DE MICHAEL PORTER

### 5.1.1 – LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LOS SECTORES INDUSTRIALES NACIENTES

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que el elevan el nuevo producto o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable. Los sectores industriales que nacen están surgiendo continuamente; algunas de las nuevas creaciones de la década de 1970 incluyen la calefacción solar, los juegos de video, la fibra óptica, el procesamiento de palabras, los medios de bioseparación, las computadoras personales y las alarmas de humo. Desde un punto de vista estratégico, los problemas de un sector industrial que emerge también se presentan cuando un negocio hipermaduro sufre un cambio fundamental en sus reglas competitivas, aunado con el crecimiento en escala por pedidos de gran magnitud, originados por los cambios del entorno recién descritos. Por ejemplo, el agua embotellada ha existido por muchos años, pero el dominio de Perrier es sintomático de un crecimiento y de una redefinición del negocio que son fundamentales. Cuando se ha presentado tal crecimiento y redefinición, un sector industrial debe confrontar cuestiones estratégicas que no difieren de los de un sector industrial que principia como nuevo.

La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas del juego.

El problema competitivo en un sector industrial de este tipo es que se deben establecer las reglas con las que la empresa pueda enfrentarse y prosperar. La ausencia de reglas es tanto un riesgo como una fuente de oportunidades; en todo caso, deben ser manejadas.

En esta parte, se definirán las características estructurales y competitivas de los sectores industriales nuevos, para señalar el ambiente competitivo en tal escenario. Luego, se identificarán los problemas característicos, que limitan el crecimiento de los sectores industriales de nueva creación y que son fundamentales

para lograr colocarse entre los competidores. Deberán identificarse los factores que determinan a los compradores que serán los primeros que compren o los “primeros adoptadores” del producto de la industria naciente. La identificación de estos compradores es vital, no sólo para la formulación directa de la estrategia competitiva, sino también para el pronóstico de desarrollo del sector industrial, ya que los primeros adoptadores pueden tener un gran impacto en la forma en que el sector diseña, produce, entrega y comercializa su producto.

Habiendo identificado algunos de los aspectos clave del ambiente en los sectores industriales nacientes, se considerarán algunas alternativas estratégicas importantes, a las que las empresas en la nueva industria deben enfrentarse, y otras estrategias alternativas que pueden tener éxito para luchar contra ellas. Por último, se presentarán algunas herramientas analíticas para pronosticar el futuro de las nuevas empresas, junto con los principios para seleccionar a los sectores industriales nacientes que ofrezcan prospectos favorables como candidatos al ingreso.

### **El Entorno Estructural**

Aun cuando las nuevas empresas pueden diferir mucho en sus estructuras, existen algunos factores estructurales comunes que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo. La mayor parte de ellas se relacionan bien ya sea, con la ausencia de bases establecidas para la competencia o a otras reglas del juego, o bien con el pequeño tamaño inicial y la novedad del sector industrial.

### **CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES COMUNES**

*Incertidumbre tecnológica.* Por lo general, existe mucha incertidumbre respecto a la tecnología en una industria nueva: ¿Qué configuración del producto resultará ser la mejor a la postre? ¿Qué tecnología de producción resultará ser la más eficaz? Por ejemplo, en las alarmas de humo existe la continua incertidumbre de si los sectores fotoeléctricos o de ionización triunfarán como alternativa favorecida; en la actualidad ambas están siendo producidas por diferentes empresas.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Ventajosamente en términos de Abernathy, esto es, la ausencia de un “diseño dominante” para el servicio o producto. (Véase Abernathy, 1978)

Los métodos de Philips y RCA para la tecnología de discos de video están luchando por su adopción como estándar industrial, lo hicieron así como los métodos alternativos para la tecnología de receptores de televisión en la década de 1940. Las alternativas en cuanto a tecnología de fabricación pueden ser múltiples, y por lo mismo no han sido ensayadas sobre la base de gran escala.

Por ejemplo, en la fabricación de fibras ópticas existen por lo menos cinco distintos procesos respaldados por diferentes participantes en el sector industrial.

*Incertidumbre estratégica.* Existe una amplia variedad de enfoques estratégicos relacionados con la incertidumbre tecnológica, pero más amplios en cuanto a su causa, que con frecuencia ensayan los participantes de un sector industrial. No ha sido claramente identificada alguna estrategia “correcta” diferentes empresas se han agrupado con distintos métodos para colocar el producto en el mercado, para la comercialización, servicio, etc., así como probando distintas configuraciones del producto y tecnologías de producción. Por ejemplo, las empresas dedicadas a la calefacción solar están tomando una amplia variedad de posturas con respecto al abastecimiento de componentes *versus* sistemas, segmentación del mercado y canales de distribución.

Muy relacionado con este problema, las empresas suelen tener poca información sobre los competidores, las características de los clientes, y las condiciones del sector industrial en la fase de iniciación. Nadie sabe quienes son los competidores, y por ejemplo, a menudo sencillamente no existen datos confiables sobre las ventas del sector industrial y la participación en el mercado.

*Costos iniciales elevados y brusca reducción de costos.* El volumen bajo de producción y la novedad, por lo regular se combinan para producir costos elevados en el sector industrial que emerge con relación a lo que la industria puede alcanzar potencialmente. Aun para aquellas tecnologías en las cuales pronto se nivelará la curva de aprendizaje, existe en operación una brusca reducción motivada por la curva de aprendizaje. Las ideas llegan rápidamente en términos de procedimientos mejorados, distribución de la planta, etc., y los empleados alcanzan mejoras en la productividad a medida que aumenta su familiarización con el trabajo. El incremento en las ventas genera incrementos importantes en la escala y el volumen total acumulado de la producción de las empresas. Estos factores se acentúan si,

como es común, la tecnología en fase inicial del sector industrial en mano de obra de lo que finalmente puede llegar a ser.

El resultado de una curva de aprendizaje pronunciada, es que los costos inicialmente elevados declinan en una proporción muy importante. Si los beneficios debidos del aprendizaje se combinan con el incremento de posibilidades para alcanzar economías de escala a medida que el sector industrial crece, las disminuciones del costo serán aun más rápidas.

*Empresas embriónicas y segregadas.* La fase de iniciación de un sector industrial por lo general va acompañada por la presencia de un gran número de empresas de reciente creación (en contraste con las unidades recientemente formadas de las empresas establecidas) como nunca jamás experimentará el sector industrial. Obsérvese las nuevas empresas que se han generado en los sectores industriales tales como el de las computadoras personales y la calefacción solar, y los que caracterizaron inicialmente a la industria automotriz (Packard, Hudson, Nash y docenas de otros) y la industria inicial de las minicomputadoras (por ejemplo, Digital Equipment, Data General, Computer Automation). Sin reglas establecidas para el juego, las empresas recién formadas están en posición de entrar a los sectores industriales de reciente creación.

En relación a la presencia de las empresas de reciente formación, se encuentran las empresas segregadas, o empresas creadas por el personal que abandona la empresa original para crear la suya propia. Digital Equipment dio origen a varias empresas segregadas en el campo de las minicomputadoras (por ejemplo, Data General), lo mismo que Varian Associates (por ejemplo, General Automation) y Honeywell, y podríamos citar muchos otros sectores industriales en los cuales las empresas segregadas fueron numerosas. El fenómeno de las empresas segregadas está relacionado con varios factores. Primero, en un entorno de crecimiento rápido y grandes oportunidades, las recompensas de la participación del capital pueden parecer atractivas si se comparan con el salario de una empresa establecida. Segundo, debido a la fluidez de la tecnología y la estrategia en la fase de nacimiento, los empleados de las empresas establecidas suelen estar en buena posición para crear ideas nuevas y mejores, aprovechando su proximidad en el sector industrial. En ocasiones las dejan para aumentar sus compensaciones potenciales, sin embargo no es raro que se formen empresas segregadas debido a que

un empleado con una idea nueva se enfrenta a un superior poco dispuesto a ensayarla, tal vez porque socava gran parte de la inversión que ha hecho la empresa en el pasado. La Data General se formó, según lo informan los observadores de la industria, cuando Edson de Castro y un puñado de otros empleados de Digital Equipment no pudieron convencer a ésta de una nueva idea sobre un producto que según creían tenía mucho potencial. Siempre que la estructura de la industria no ponga barreras sustanciales al ingreso a las empresas de reciente creación, las empresas segregadas pueden ser un fenómeno común en los sectores industriales nuevos.

*Compradores de primera vez.* Los compradores del producto o servicio de una nueva industria que emerge son inherentemente compradores de primera vez. La tarea comercial se convierte así en la de inducir la sustitución o hacer que el comprador adquiera el nuevo producto o servicio en vez de algún otro. El comprador debe estar informado respecto a la naturaleza y funciones básicas del nuevo producto o servicio, estar convencido de que en realidad puede desempeñar estas funciones, y estar persuadido de que los riesgos de la compra pueden ser racionalmente soportados dados los beneficios potenciales. Por ejemplo, precisamente ahora las empresas de calefacción solar están luchando por convencer a los dueños de las casas y a los compradores de casas de que los ahorros en costos en la calefacción solar son reales, que pueden confiar en el funcionamiento de los sistemas, y que no es necesario esperar mayores incentivos fiscales del gobierno para aceptar la nueva tecnología. Habrá mucho más que decir posteriormente respecto a los factores que obligan a los compradores a comprometerse pronto con un nuevo producto o servicio.

*Horizonte de corto plazo.* En muchos sectores industriales nuevos la presión para crear clientes o producir productos con el fin de cubrir la demanda, es tan grande que los cuellos de botella y los problemas se tratan con premura en vez de ser el resultado de un análisis de las condiciones futuras. Al mismo tiempo, las convenciones del sector industrial se producen por pura casualidad. Por ejemplo, confrontada por la necesidad de fijar una tarifa de precios, una empresa adopta un precio de dos niveles que utilizó el gerente de mercadotecnia en su empresa anterior, y las otras empresas de la industria lo imitan por falta de otra alternativa. En ambos casos, se crea la “sabiduría convencional”.

*Subsidio.* En diferentes sectores industriales que nacen, en especial aquellos con una tecnología radicalmente nueva o que se dirige a áreas de interés social, pueden existir subsidios para los de nuevo ingreso. El subsidio puede provenir de fuentes gubernamentales y no gubernamentales; ejemplos en especial importantes de principios de la década de 1980, son los subsidios para la energía solar y para la conversión de los combustibles fósiles de gas. Los subsidios pueden ser concedidos directamente a las empresas en la forma de donaciones, o pueden operar en forma indirecta como incentivos fiscales, subsidios a los compradores, etc. Los subsidios a menudo agregan un mayor grado de inestabilidad al sector industrial que se hace dependiente de las decisiones políticas que se pueden invertir o modificar con rapidez. Si bien los subsidios son evidentemente benéficos para el desarrollo del sector industrial en algunos aspectos, es tal el grado de involucración de la acción gubernamental en el sector que puede ser contraproducente. Sin embargo, la necesidad de superar las dificultades iniciales lleva a muchas nuevas empresas a buscar subsidios; en Estados Unidos los acuicultores cabildearon activamente por ellos en 1980.

#### TEMPRANAS BARRERAS A LA MOVILIDAD

En un sector industrial que emerge, la configuración de las barreras a la movilidad suele ser predeciblemente a la industria en su desarrollo. Las barreras iniciales a la movilidad más comunes son las siguientes:

- Tecnología propia;
- Acceso a canales de distribución;
- Acceso a materias primas y a otros insumos (mano de obra especializada) de costo y de calidad adecuados;
- Ventajas de costo debidas a la experiencia, que adquieren mayor importancia por la incertidumbre tecnológica y competitiva;
- Riesgo, lo cual eleva el costo de capital de oportunidad efectivo y, por lo tanto, las barreras efectivas de capital;

Algunas de estas barreras, tales como tecnología patentada, acceso a la distribución, efectos del aprendizaje y riesgo, tienen una fuerte tendencia a declinar o desaparecer en la medida que el sector industrial se desarrolla. Aun cuando hay excepciones, las tempranas barreras a la movilidad por lo general no son la

identificación de la marca (apenas se está creando), las economías de escala (el sector industrial es demasiado pequeño para permitir las), o el capital (en la actualidad las grandes empresas pueden generar capitales prodigiosos para una inversión de bajo riesgo).

La naturaleza de las primeras barreras iniciales es una razón clave por la que observamos empresas recientemente creadas en sectores industriales que emergen. Las barreras iniciales típicas se derivan menos de la necesidad de disponer de recursos masivos que de la habilidad para correr el riesgo, de ser tecnológicamente creativo y de tomar decisiones con la vista puesta hacia delante para lograr suministros adecuados y canales de distribución. Esta misma clase de barreras también explican el porqué las empresas establecidas no son las primeras en los sectores industriales de reciente creación, incluso si tiene puntos fuertes obvios, sino que se trepan al carro de la música posteriormente. Las empresas establecidas pueden tener un costo de oportunidad más elevado sobre el capital y con frecuencia están mal preparadas para correr los riesgos tecnológicos y del producto necesarios en las primeras fases de desarrollo del sector industrial. Por ejemplo, las empresas de juguetes ingresaron relativamente tarde en los juegos de video, a pesar de algunos puntos fuertes como conocimiento de clientes, imagen de marca y distribución. El confuso cambio tecnológico parece haber sido demasiado amedrentado en forma similar, las empresas de los tubos al vacío tradicionales corresponden a ingresos tardíos en la fabricación de semiconductores, y los fabricantes de precalador eléctrico de café fueron derrotados con las cafeteras al goteo por nuevas empresas como Mr. Coffee. Sin embargo, puede haber ciertas ventajas en el ingreso tardío, que se tratarán después.

### **Problemas que restringen el desarrollo del sector industrial**

Las industrias que emergen habitualmente se enfrentan a límites o problemas, de severidad variable, para poner en marcha el sector industrial. Estos se derivan de la novedad del sector, de su dependencia para el crecimiento en otras entidades económicas, y de factores externos para su desarrollo que resultan de la necesidad de inducir la sustitución a los clientes de su producto.

*Incapacidad para obtener materias primas y componentes.* El desarrollo de una empresa que nace requiere el establecimiento de nuevos proveedores, o que los

proveedores existentes amplíen su producción y/o modifiquen materias primas y materiales para cubrir las necesidades de las nuevas industrias. En el proceso, es común en los sectores industriales nacientes la escasez grave de materias primas y componentes. Por ejemplo, una aguda escasez de bulbos para imagen a color a mediados de la década de 1960 fue el principal factor estratégico que afectó a los participantes de la industria. Las fichas para los juegos de video, en particular las fichas para juegos individuales iniciados por General Instruments, estaban muy escasas e inobtenibles para las empresas de nuevo ingreso durante más de un año después de su introducción.

*Período de escalada rápida de los precios de las materias primas.* Ante la floreciente demanda y abasto inadecuado, con frecuencia dispara los precios de las materias primas clave en las primeras fases de una industria que nace. En parte, esta situación consiste en una sencilla economía de oferta y demanda, y en parte del resultado de que los proveedores se den cuenta del valor de sus productos para la desesperada industria. A medida que los proveedores se expanden (o los participantes en la industria se integran para aliviar cuellos de botella) sin embargo, los precios de las materias primas pueden caer con la misma rapidez. Esta caída no sucede cuando no es posible ampliar con facilidad el suministro de materias primas, como en el caso de la extracción de minerales y de las empresas que requieren de mano de obra altamente especializada.

*Ausencia de infraestructura.* Las industrias nacientes suelen encontrar dificultades como las del abasto de material provocado por la falta de una infraestructura adecuada: canales de distribución, instalaciones de servicio, mecánicos entrenados, productos complementarios (por ejemplo, sitios para campar para los vehículos recreativos, suministro de carbón para la tecnología de la gasificación del carbón) y similares.

*Ausencia de estandarización de la tecnología o del producto.* La incapacidad para establecer estándares técnicos o del producto, acentúa los problemas en el abasto de materias primas o productos complementarios, y pueden impedir las mejoras en el costo. La falta de acuerdo, por lo general, es causada por el alto nivel de incertidumbre tecnológica o del producto que caracteriza los sectores industriales nacientes.

*Obsolescencia percibida.* Se impedirá el crecimiento de una industria naciente si los compradores perciben que las tecnologías de segunda o tercera generación harán significativamente obsoletos los productos que actualmente se encuentran en el mercado. Los compradores esperarán que el ritmo del progreso tecnológico disminuya los costos. Este fenómeno se ha presentado en industrias tales como la de los relojes digitales y las calculadoras electrónicas.

*Confusión de los clientes.* Las industrias nacientes con frecuencia son acosadas por la confusión de los clientes, que resulta de la presencia de la multiplicidad de enfoques del producto, las variaciones tecnológicas y de las conflictivas argumentaciones y contra argumentaciones de los competidores.

Todo esto es sintomático de la incertidumbre tecnológica y de la falta de estandarización resultante y de un acuerdo de los participantes en la industria. Tal confusión puede limitar las ventas del sector industrial elevando el nuevo riesgo de compra percibido por los compradores. Por ejemplo, las argumentaciones conflictivas hechas por la ionización versus las alarmas fotoeléctricas de humo, según creen algunos observadores, está provocando que los compradores pospongan compras. Un artículo resume un problema similar en la industria de la calefacción solar en 1979:

---

Pero también será importante para el crecimiento sano de la industria su grado de éxito al asociar el funcionamiento del equipo con las expectativas del cliente. "El entusiasmo exagerado, la ignorancia e intereses egoístas, están poniendo en peligro el éxito en la aplicación de una gran fuente de energía a las necesidades de América," dijo Loff en la conferencia solar en Denver. Si bien Loff destacaba que la poca efectividad de los incentivos fiscales era una causa radical de la intranquilidad en la industria, también culpó a los ignorantes "mesías solares, de los problemas y fracasos con la calefacción solar en edificios y a las argumentaciones irracionales de los proveedores".<sup>72</sup>

*Calidad errática del producto.* En muchas empresas recientemente establecidas, la falta de estándares y la incertidumbre tecnológica, hacen que con frecuencia la calidad sea errática en los sectores industriales nacientes. Esta calidad errática, aun en el caso de que la originen un reducido número de empresas nuevas, puede afectar negativamente la imagen y la confianza de toda la industria. Los defectos en los juegos de video, tales que dañan los cinescopios de televisión, han

---

<sup>72</sup> "The Coming Boom in Solar Energy," *Business Week*, 9 de octubre de 1978

retardado el crecimiento inicial, en forma muy parecida al funcionamiento errático de los relojes digitales (y los centros recién establecidos concesionados para la afinación de automóviles) llevó a que los clientes sospecharan.

*Imagen y confianza con la comunidad financiera.* Como resultado de la novedad, del alto grado de incertidumbre, de la confusión del cliente y calidad errática, puede ser mala la imagen de la nueva industria en la comunidad financiera. Este resultado no sólo puede afectar la habilidad de las empresas para procurarse un financiamiento a bajo costo, sino también la capacidad de los compradores para obtener crédito. Aunque quizá sea más común la dificultad de financiamiento, algunos sectores industriales (por lo general los negocios de alta tecnología o las empresas de “concepto”) parecen ser la excepción. En industrias como la de minicomputadoras y de transmisión de datos, incluso las empresas que recién inician disfrutan de una condición de consentidos de Wall Street en Estados Unidos, con múltiplos muy elevados y dinero efectivamente barato.<sup>73</sup>

*Aprobación oficial.* Los sectores industriales nacientes suelen enfrentarse a demoras y papeleos para obtener el reconocimiento y aprobación de las agencias gubernamentales reguladoras, cuando ofrecen nuevos enfoques para satisfacer necesidades comúnmente servidas por otros medios y sujetas a reglamentación. Por ejemplo, las unidades habitacionales modulares fueron gravemente obstaculizadas por lo inflexibles de los códigos de construcción, y los nuevos productos medicinales ahora se enfrentan a largos periodos obligatorios de pruebas de pre-certificación. Por otra parte, la legislación gubernamental puede colocar en un sitio privilegiado a una industria naciente casi de la noche a la mañana, como en el caso de las alarmas de humo, en que se ha legislado como obligatorio su uso.

Si la industria que nace está fuera de una esfera tradicionalmente regulada, en ocasiones su reglamentación viene en forma abrupta y puede frenar el progreso de la misma. Por ejemplo, el agua mineral fue ignorada tradicionalmente por la legislación gubernamental, hasta que la industria creció mucho a mediados de la década de 1970. Sin embargo, habiendo alcanzado un tamaño de importancia, los productores de agua mineral se encontraron agobiados por los reglamentos sanitarios y de etiquetado.<sup>74</sup> El mismo fenómeno se presentó en las bicicletas y en las sierras

<sup>73</sup> Véase Fruhan (1979) para otros ejemplos.

<sup>74</sup> “Mineral Water Could Drown in Regulation,” Business Week, 11 de junio de 1979

de cadena; los legisladores se dieron cuenta una vez que el auge del crecimiento aumentó el tamaño de la industria.

*Costos altos.* A causa de muchas de las condiciones estructurales antes descritas, la industria que nace suele enfrentar costos unitarios mucho más altos de lo que la empresa esperaba inicialmente. En ocasiones esta situación requiere que las empresas fijen al inicio precios al menos del costo o que limiten gravemente el desarrollo de la industria. El problema está en empezar por encima del ciclo volumen-costo.

*Respuesta de las entidades amenazadas.* Casi siempre alguna entidad está amenazada por el advenimiento de un sector industrial naciente. Puede ser la industria que hace un producto sustituto, los sindicatos laborales, los canales de distribución con lazos con el producto antiguo y que prefieren la certidumbre de tratar con él, etc.

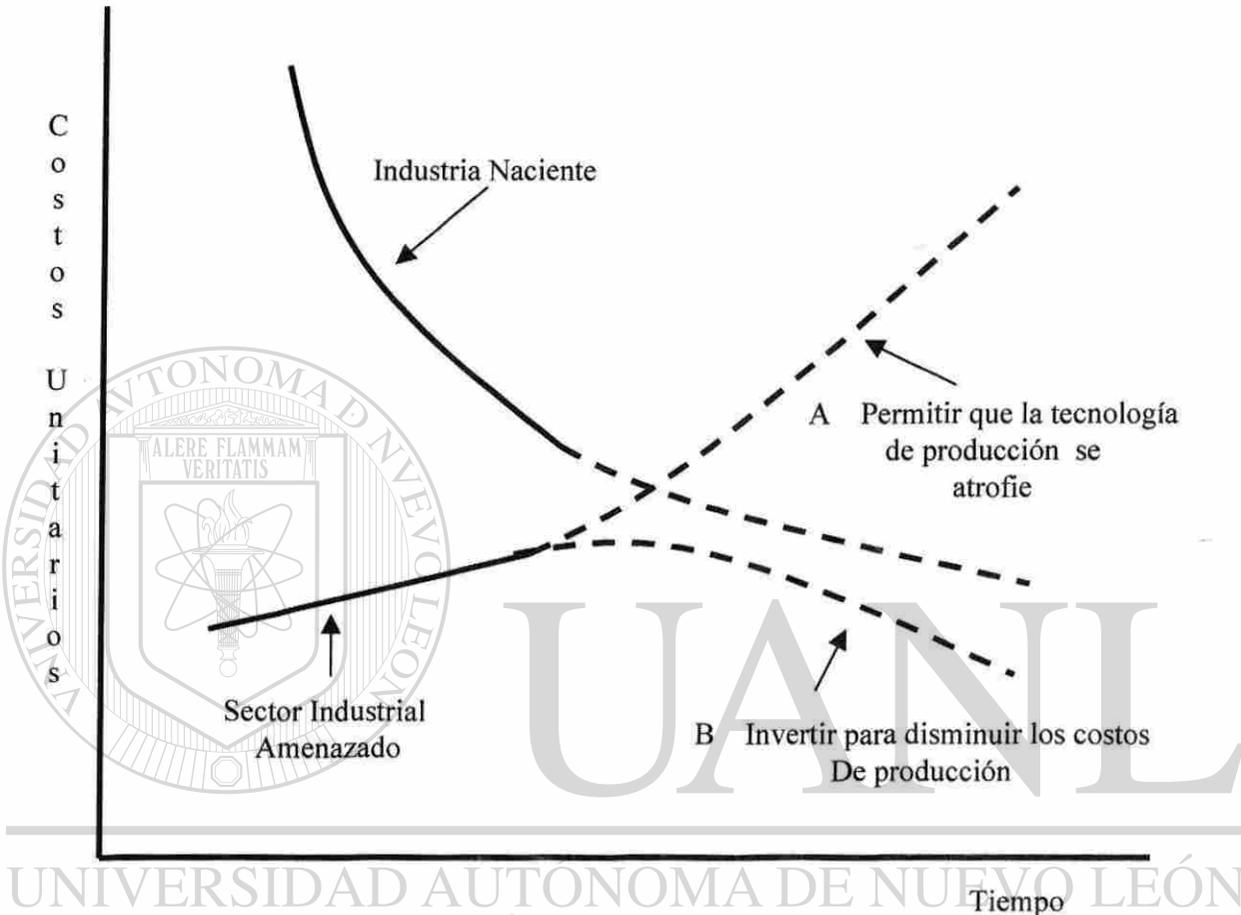
Por ejemplo, la mayor parte de las empresas de generación y distribución de energía eléctrica conspiraron contra los subsidios a la energía solar, porque creen que la energía solar no aliviará las necesidades de carga crítica en cuanto a capacidad eléctrica. Los sindicatos de la construcción luchan tenazmente contra las construcciones habitacionales modulares.

---

La entidad amenazada puede combatir al sector industrial naciente en varias formas. Una de ellas es en el campo regulador o político; otra es en la mesa de negociación colectiva. ®

En el caso de una industria amenazada por la sustitución, su respuesta puede adquirir la forma de renunciar a las utilidades disminuyendo los precios (o elevando los costos tales como el de la comercialización) o haciendo inversiones o en Investigación y Desarrollo con la mira de hacer más competitivo al producto o servicio amenazado. La siguiente figura muestra ésta última selección.<sup>75</sup>

## Respuesta de la industria amenazada por la sustitución



### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si el sector industrial amenazado opta por invertir para tratar de ajustar su calidad a un costo bajo, es claro que el blanco sobre el que se debe disparar el aprendizaje y la escala relacionada con las reducciones de costo, es un objetivo móvil.

La propensión de la industria amenazada a renunciar a las utilidades en precios o invertir agresivamente en la reducción de costos para mantener el volumen, será una función directa de las barreras a la salida en la industria naciente y bien puede enfrentarse a una fuerte determinación por prevalecer e incluso a

<sup>75</sup> Este diagrama fue sugerido por John Forbus, de McKinsey & Company

esfuerzos desesperados por parte de la industria amenazada para retardar su crecimiento.

### **Mercados Tempraneros y Tardíos<sup>76</sup>**

Una de las estructuras vitales para propósitos estratégicos en un sector industrial naciente suele ser la evaluación de qué mercados para el producto de la nueva industria serán tempraneros y cuáles serán tardíos. Esta evaluación no sólo ayuda a centrar los esfuerzos de desarrollo del producto y de la técnica de venta o distribución, sino que también es esencial para pronosticar la evolución estructural, puesto que los mercados tempraneros pueden ejercer una gran influencia en la forma en la que se desarrolle el sector industrial.

Los mercados, segmentos de mercado e incluso los compradores particulares en los segmentos del mercado pueden tener una receptividad mucho muy diferente hacia un nuevo producto. Varios criterios pueden ser vitales para determinar esta receptividad, parte de la cual puede ser influida o superada por las empresas en el nuevo sector industrial.<sup>77</sup>

*Naturaleza del beneficio.* Quizá el determinante de más importancia en la receptividad del comprador a un nuevo producto o servicio, sea la naturaleza del beneficio esperado. Podemos imaginar un continuo de beneficios que vayan de un nuevo producto que ofrezca una ventaja en su funcionamiento que no puede alcanzar por otros medios, hasta otro que sólo ofrezca una ventaja en costo. Los casos intermedios son los que ofrecen una ventaja en el funcionamiento pero una que puede duplicarse por otros medios a un costo más elevado.

Los mercados tempraneros que compran un producto nuevo, siendo todo lo demás igual, son por lo general aquellos en que la ventaja está en el funcionamiento.

Se presenta esta situación debido a que el logro de una ventaja en costo en la práctica, suele considerarse con sospecha cuando los compradores se enfrentan a la novedad, la incertidumbre y funcionamiento a menudo errático del sector industrial

---

<sup>76</sup> Las ideas en esta sección se han beneficiado mucho por el trabajo de Margaret O. Lawrence, entonces ayudante de investigación en Business Policy en la Harvard Business School.

naciente, entre otros factores. Sin embargo, a pesar del beneficio del nuevo producto ya sea de costo o de funcionamiento, la receptividad del comprador depende de otros aspectos:

#### *Ventajas de funcionamiento*

- ¿Qué tan grande es la ventaja en el funcionamiento para un cliente en particular? Los usuarios diferirán a este respecto debido a su situación.
- ¿Qué tan obvia es la ventaja?
- ¿Qué tan grande es la necesidad de mejorar para el comprador a lo largo de la dimensión ofrecida por el nuevo producto?
- ¿La ventaja en el funcionamiento mejora la posición competitiva del comprador?
- ¿Qué tan fuerte es la presión competitiva para obligar el cambio de situación?

Las ventajas en funcionamiento que ayudan a contrarrestar una amenaza para el negocio del cliente o que son de naturaleza defensiva, por lo general, estimulan la adopción antes que aquellos ofrezcan una oportunidad de mejorar competitivamente sobre una base ofensiva.

- ¿Qué tan sensible al precio y/o costo es el comprador, si el funcionamiento agregado entraña un costo mayor?

---

#### *Ventajas de costo*

- ¿Qué tan grande es la ventaja en costo para un cliente en particular?
- ¿Qué tan obvia es la ventaja?
- ¿Puede obtenerse una ventaja competitiva duradera al bajar los costos?
- ¿Qué tanto obliga al cambio la presión competitiva?
- ¿Cómo está orientada al costo la estrategia a largo plazo del cliente?

En algunos casos, los clientes están obligados por mandato regulador (o por mandato de otras entidades, como en el caso de las compañías aseguradoras para poder calificar en cierto tipo de seguro) a comprar un producto nuevo que sirva una

---

<sup>77</sup> Estos criterios también pueden aplicarse al pronosticar los mercados tempranos para una nueva variedad del producto en un sector industrial establecido.

función particular. En tales casos los compradores habitualmente comprarán la alternativa de costo más bajo que satisfaga los requerimientos técnicos.

*Estado del arte requerido para obtener beneficios de importancia.* Un segundo factor clave para determinar si los posibles clientes adoptarán el nuevo producto son las demandas tecnológicas que exige su aplicación al producto. Algunos compradores pueden alcanzar valiosos beneficios hasta con versiones rudimentarias del nuevo producto, en tanto que otros requerirán las versiones más sofisticadas. Por ejemplo, los científicos del laboratorio estaban satisfechos con minicomputadoras de costo relativamente elevado y baja velocidad para resolver problemas de procesamiento de datos para los cuales no existían verdaderas alternativas. A la inversa, las aplicaciones de contabilidad y control necesitaron versiones más sofisticadas de bajo costo y estas aplicaciones se desarrollaron después.

*Costo del fracaso del producto.* Los compradores que se enfrenan al fracaso de un producto de costo relativamente elevado, por lo general, serán más lentos para adoptar un producto nuevo que otros cuyo riesgo es menos. Cuando el uso del nuevo producto implica su inclusión en un sistema integrado, los compradores suelen enfrentarse a costos altos si fracasa el producto, igualmente si por alguna razón se interrumpe el servicio o producto. El costo del fracaso también depende de los recursos de los compradores. Por ejemplo, los individuos con recursos económicos quizá se preocupen menos porque no funcione su snowmobile\* recién comprado, o porque no proporcione los beneficios atribuidos, en comparación con los individuos para quienes la compra les negará ciertamente las posibilidades de adquirir otros productos para ocupar su tiempo libre.

*Costo de introducción o sustitución.* Los costos de introducción de un nuevo producto o de sustituir el nuevo producto por otro existente diferirá para compradores distintos. Estos casos son análogos a los costos de cambio y que incluyen los siguientes:

- costo de re-entrenamiento de los empleados;
- costos por la adquisición de un nuevo equipo similar;

---

\* Vehículo automotor para viajar sobre la nieve.

- pérdidas debidas a la inversión no depreciada (neto del valor de rescate) en la antigua tecnología;
- requerimientos de capital por el cambio;
- costos de ingeniería o de Investigación y Desarrollo motivados por el cambio;
- costos por modificar las diferentes etapas interrelacionadas de producción o los aspectos relacionados del negocio.

Los costos de sustitución pueden ser útiles. Por ejemplo, al adoptar una nueva tecnología para la gasificación del carbón en vez de comprar el gas como un servicio público, el futuro comprador debe enfrentarse a los cambios de las propiedades químicas del gas. Para algunos usuarios esto afecta los resultados esperados del gas en su proceso de fabricación, y se requiere de una inversión adicional para adaptar el proceso.

Los costos de sustitución suelen estar afectados por el ritmo del cambio, y también por factores tales como:

- que el nuevo producto este sirviendo una nueva función o esté reemplazando a un producto existente; el reemplazo suele implicar el costo agregado del reentrenamiento, la inversión no depreciada, etc.
- duración de los ciclos de rediseño; por lo general es más fácil sustituir un producto nuevo durante un período normal de rediseño que cuando las sustitución requiere un diseño no programado.

*Servicios de apoyo.* Estrechamente relacionados con los costos de cambio al influir en la oportunidad de la adopción, están los requisitos a que se enfrenta el comprador para los servicios de apoyo (por ejemplo, ingeniería, reparaciones) para salir adelante con el nuevo producto, en relación a la capacidad del comprador. Por ejemplo, si el nuevo producto requiere operadores especializados o servicio de técnicos, es probable que sea adoptado primero por los compradores que ya tengan experiencia para tratarlos.

*Costo de obsolescencia.* Para diferentes compradores, varía el grado en el cual las generaciones sucesivas tecnológicas, convertirán en obsoletas las primeras versiones del producto. Algunos compradores pueden obtener todos los beneficios que realmente necesitan desde la primera generación, en tanto que otros se verán

obligados a adquirir generaciones sucesivas del nuevo producto para continuar siendo competitivos. Dependiendo de los costos de cambio (ya tratados), los compradores posteriores estarán más o menos dispuestos a ser los primeros en adquirir el nuevo producto.

*Acción gubernamental en el sector, normativa y laboral.* El grado en el cual se encuentren presentes las barreras reguladoras para adoptar un nuevo producto puede diferir para diferentes compradores. Por ejemplo, los productores de alimentos y productos farmacéuticos están estrechamente controlados respecto a cualquier cambio en sus operaciones de producción, en tanto que las empresas en otros sectores industriales pueden cambiar libremente sus procesos. La misma situación puede aplicarse a la inercia creada por los contratos laborales.

*Recursos para el cambio.* Los compradores diferirán con respecto a los recursos de que dispongan para la sustitución al nuevo producto, incluyendo capital, ingeniería y personal para Investigación y Desarrollo.

*Percepción del cambio tecnológico.* Los compradores pueden diferir en su adaptabilidad y experiencia en cuanto a los cambios tecnológicos. En los negocios caracterizados por un rápido progreso tecnológico y que poseen un alto grado de sofisticación tecnológica, un producto nuevo puede parecer mucho menos amenazador que en un sector industrial estable, con poco cambio tecnológico.

Relacionado con este factor, en algunos sectores industriales el cambio tecnológico se considera como una oportunidad para mejorar la posición estratégica, en tanto que en otras ha sido siempre una amenaza. En las primeras es muy probable que se trate de compradores tempraneros del nuevo producto en comparación con las otras, siendo lo demás igual.

*Riesgo personal para la toma de las decisiones.* Los compradores serán muy lentos para adoptar un producto nuevo si el responsable de la decisión corre un mayor riesgo en el caso de que la decisión de adoptar la nueva tecnología resulte incorrecta a plazo corto o intermedio. Este riesgo personal percibido puede variar mucho, dependiendo de la estructura de propiedad o de poder del comprador.

## 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.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

#### ENFRENTÁNDOSE 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

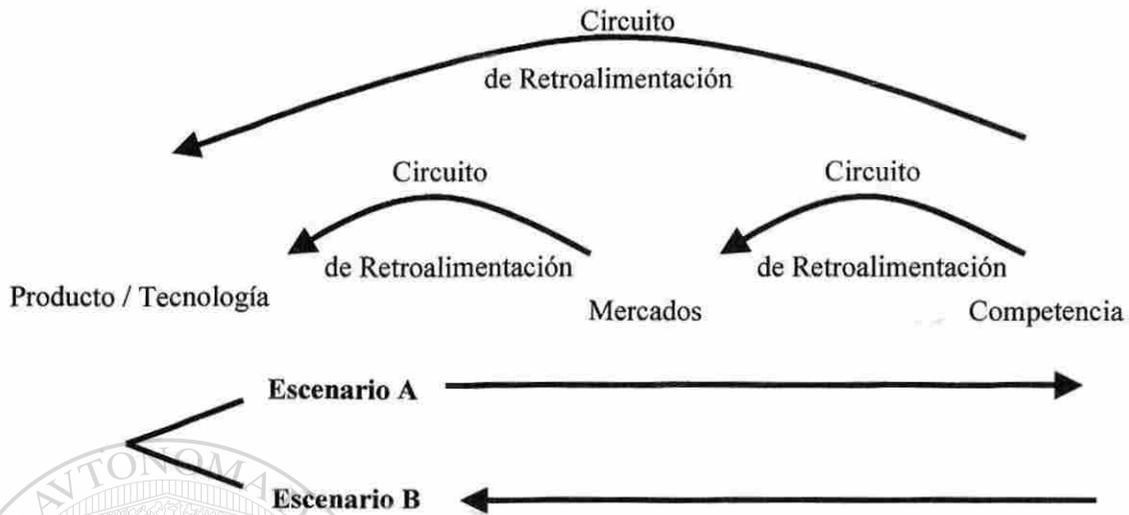
beneficiarse por tener a otras empresas que vendan en forma agresiva el producto del sector industrial y ayuden al desarrollo tecnológico. Las empresas también pueden desear competidores conocidos, en vez de reservar una gran porción del mercado para sí mismas, invitando a las principales empresas establecidas 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 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 atraktividad 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.

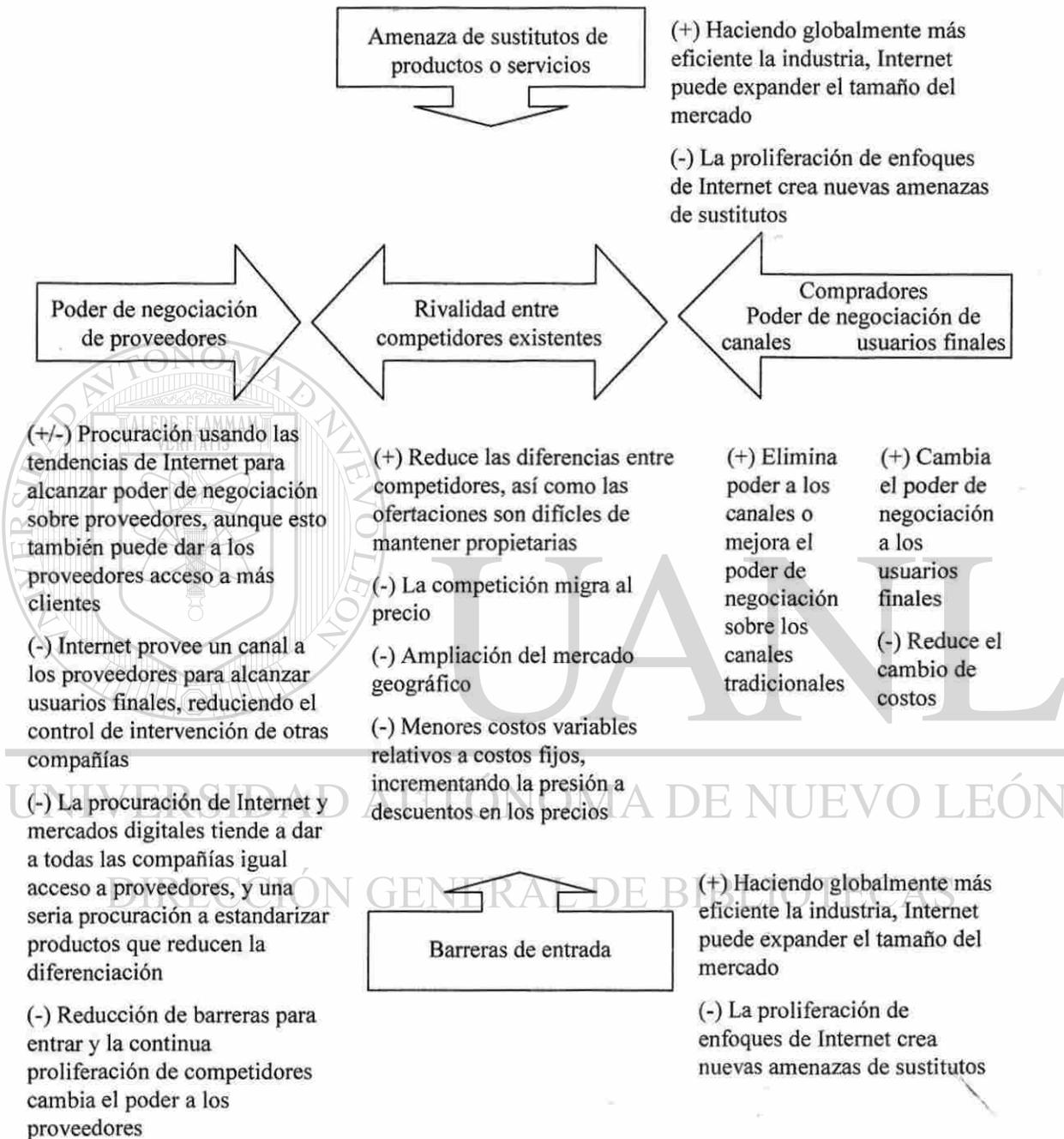
Analizando las fuerza que iluminan una fundamental atraktividad industrial, se revelan los mencionados manejadores del promedio de rentabilidad industrial y provee un esbozo de cómo la rentabilidad evolucionará en el futuro. Las cinco fuerzas competitivas aún determinan la rentabilidad aún si proveedores,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

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 deservoltura 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.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

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 lo 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 disfrutaban 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\*Trade 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.

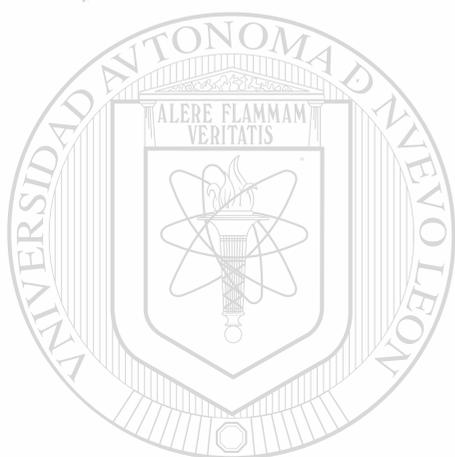
Edward Jones no ofrece mercancías, futuros, opciones u otras formas riesgosas de inversión. En lugar de esto, la compañía acentúa un enfoque de comprar y mantener, al invertir involucrando fondos mutuos y bonos del tesoro en Estados Unidos. Opera una red de cerca de 7,000 pequeñas oficinas, las cuales 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.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 6.1 - ESTADÍSTICAS DE INTERNET

En México la penetración de Internet en la población es de 2%. A pesar de ello, en el contexto latinoamericano, el país ocupa el segundo lugar en compras en línea, después de Brasil, según la consultora estadounidense Jupiter Research.

Un estudio realizado por la firma Greenfield encontró que los mexicanos conectados a la Red realizan compras en línea. El documento mostró que 36% de los 2,183 encuestados había adquirido artículos a través de este medio en los últimos 90 días. También reveló que los mexicanos se sienten más seguros al dar información en línea sobre sus tarjetas de crédito que a través del teléfono o cualquier otro medio.

Las compañías con el tráfico más alto en México no son nacionales: Amazon registró el número más elevado de visitas únicas, seguido por Bonzi.com y McAfee.com; Submarino.com es el primer sitio latinoamericano que aparece en la lista y ocupa el noveno lugar. Sin embargo, la firma analista de hábitos en Internet, NetValue México, presenta datos diferentes a este respecto.

En México, aún con las profundas reestructuraciones y cierre de portales, parece indicar que la situación mejorará. Jupiter estima, con gran optimismo, que el gasto en línea en México se elevará a \$ 1,500 millones de dólares en 2005.

La penetración del comercio electrónico en la economía tradicional mexicana equivale en valor a 0.17%, pero se incrementará en los próximos años hasta llegar a 1.2% en 2004.

Al realizar un análisis de la penetración de Internet en las transacciones de compra de bienes y servicios de las empresas, se observa que representa 0.16%, cifra similar a la que corresponde al consumo; sin embargo, se espera que aumente hasta 2% en 2004, lo cual significa aproximadamente \$ 160,000 millones de dólares.

Una reciente investigación de Select-IDC arroja los siguientes datos: del total de las transacciones electrónicas, el 10% se realiza negocio a negocio (B2B) y 9.5% negocio a consumidor (B2C). Se espera que para 2004 estos porcentajes alcancen 38% y 30%, respectivamente.

Otro estudio de esta consultora mexicana, llevado a cabo entre 71 empresas que nacieron en la economía tradicional y migraron a la digital, indica que 54% de ellas ofrecen los mismos bienes y servicios que antes: 33% replanteó toda su estrategia al dar este paso y 13% entró en la Web sólo como medio de promoción.

De las empresas que presentan la misma oferta en las economías tradicional y digital, 44% incursionó en la Web exclusivamente para incorporar una nueva oferta y 10% lo hizo con el propósito de incrementar sus ventas o reducir sus costos.

La revista de negocios Expansión en su edición del mes de Marzo de 2001, en conjunto con Bain & Company, exploraron el mercado mexicano de Internet, mencionando que en el transcurso de un año, el escenario había cambiado radicalmente. El listado fue realizado por Bain & Company durante los meses de diciembre de 2000 y enero y febrero de 2001. La investigación se desarrolló en cuatro etapas:

*Filtro 1.-* 1,130 sitios que calificaron a la fase debían tener un modelo de negocios Business to Customer (B2C), Consumer to Consumer (C2C) o ser proveedores de contenido, además de ser mexicanos o latinoamericanos con operaciones en el país. Se añadieron tres requisitos: compañías con fines de lucro, que no cotizaran en la bolsa y que no replicaran las operaciones de un corporativo de la economía real.

*Filtro 2.-* 405 sitios que pasaron a la segunda etapa, se les aplicó un cuestionario cuantitativo para detectar a los más importantes y con mayor potencial de supervivencia. El sondeo evaluó los fondos recibidos y sus resultados financieros. El tráfico generado y el tiempo de operación fueron considerados, pero adjudicándoles menor importancia.

*Filtro 3.-* 90 sitios, en la fase se aplicó otra consulta para ponderar el potencial y “sostenibilidad” del negocio, el desempeño del sitio y su innovación estratégica. Se tomó en cuenta: tamaño del mercado objetivo, ventajas competitivas, propuestas de valor y crecimiento, calidad y cantidad de alianzas estratégicas y situación financiera.

**Filtro 4.-** 27 sitios, se calificó el servicio a clientes y la ejecución de los finalistas. Se entrevistó a la dirección de cada sitio y se valoró la estética, rapidez, servicio y contenido, incluyendo el proceso de compra en aquellos que ofrecen ventas. Los puntos analizados: satisfacción y lealtad de clientes, tráfico, capacidad y experiencia del equipo gerencial y los planes de crecimiento.

La tabla resultante es la siguiente:

**INDICE e-20**

	Nombre (Máx. de puntos)	Tipo de portal	Potencial y sostenibilidad	Desempeño del negocio	Innovación estratégica	Servicio a clientes	Capacidad de ejecución	Total
			(50)	(30)	(20)	(25)	(30)	(150)
1	T1msn	General	43	26	16	22	24	131
2	Todito*	General	42	28	14	20	23	127
3	Decompras*	Tienda departamental	42	27	13	22	21	125
4	Patagon	Financiero	42	24	16	23	18	123
5	Submarino*	Música, libros y juguetes	39	27	14	21	21	122
6	Esmas	General	39	24	17	19	21	120
7	Eifoco	Entretenimiento	40	21	18	20	19	118
8	Despegar	Viajes	40	27	15	17	17	116
9	Bumeran	Empleo	39	24	13	20	17	113
10	Autoshop	Automotriz	39	25	15	17	16	112
11	Puntosclub**	Lealtad	38	21	16	17	19	111
12	Viajo	Viajes	38	25	16	14	18	111
13	Citaris	General	37	23	17	18	15	110
14	Mercadolibre*	Subastas	40	18	17	22	12	109
15	Metroscubicos	Construcción	35	21	15	21	16	108
16	Deremate*	Subastas	38	20	15	22	12	107
17	Trocamaña	Lealtad	36	19	14	17	20	106
18	Autocosmos*	Automotriz	35	23	12	17	17	104
19	Impuestum	Fiscal	34	17	14	18	17	100
20	Buenasaúd	Salud	3	20	11	18	15	67

Exploración de mercado mexicano de Internet por parte de la revista Expansión y Bain & Company. En un año, el escenario cambió radicalmente. La tema de 2001 demuestra que la era de los emprendedores terminó. Llegó la era de la experiencia y de las grandes firmas de medios.

- \* Estas empresas aparecieron en una lista similar del mismo estudio de año 2000.
- \*\* Cambió de nombre

## Quien está en línea.-

Los años de formación de Internet han pasado principalmente como un fenómeno norteamericano. El inglés es la lengua materna del 78% de todos los sitios de Internet y del 96% de todos los sitios de E-commerce, tomando en cuenta que el inglés es el lenguaje primario de sólo el 8% de la población mundial. Aproximadamente la mitad de todos los usuarios que están en línea son norteamericanos.

La penetración de Internet en Europa Occidental ha registrado un crecimiento del 85% anual desde los pasados dos años, y actualmente en 2002, se espera que alcance 84 millones de usuarios – 30% de la población mundial total –, compitiendo con la participación norteamericana en aproximadamente un tercio. Mientras tanto, Asia tendrá más de 60 millones de usuarios en Internet y Sudamérica contará con un total de 26.6 millones. Los Estados Unidos continúan liderando los ingresos por comercio electrónico, pero su participación declinará de su actual 73% al 57% del total.

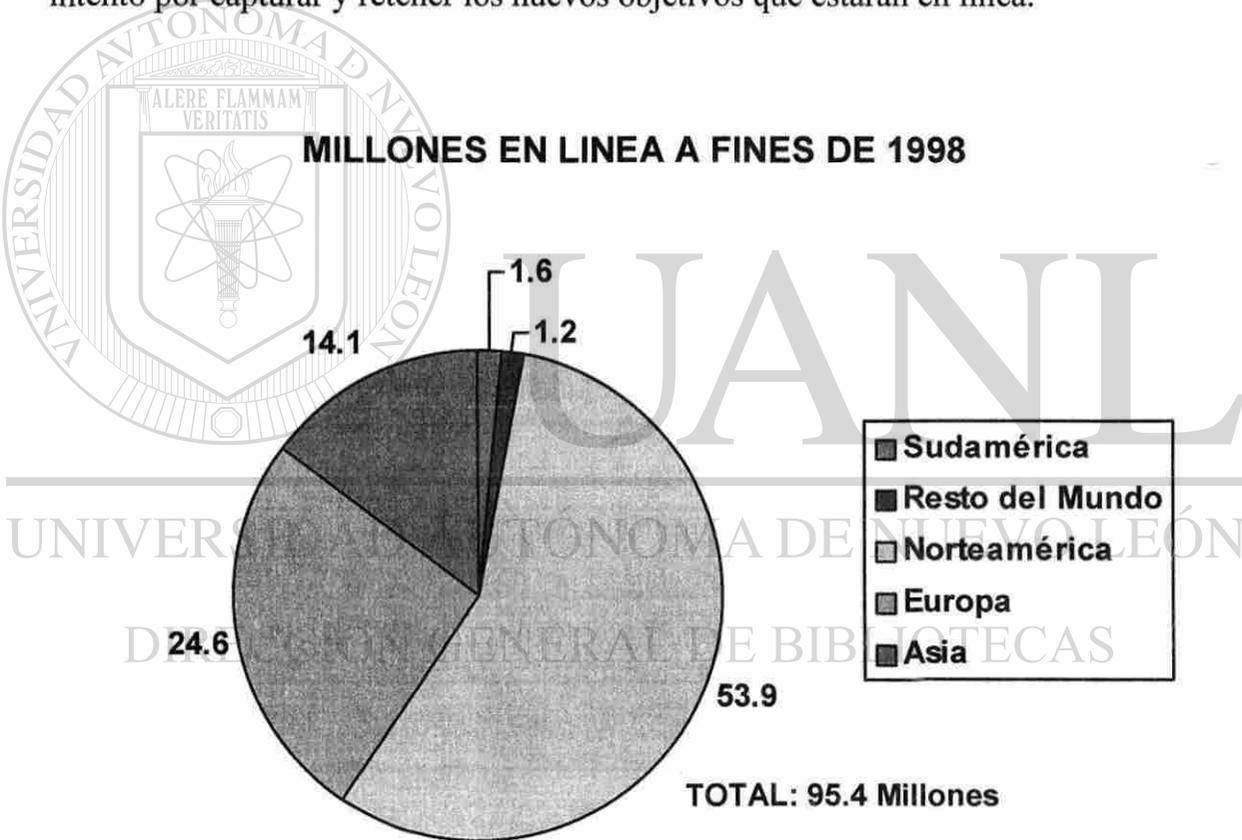
Los últimos adoptadores de Internet verán una sencilla transición al comercio electrónico. Construyendo sobre los sistemas y tecnologías forjadas por los pioneros de alta tecnología, la nueva generación de comercios electrónicos mundiales desviarán la etapa de intentos y dolores de crecimiento encadenando los recientes participantes en una naciente industria. Más rápidamente en algunas áreas que en otras, la Web enfocará un internacional y multicultural balance.

La población global en línea de 130.6 millones, cifra mayor que la población de Japón entero, abarca un poco más de los 6 billones de personas en el planeta. Aún los Estados Unidos tiene una penetración a la Web de sólo el 29%, hoy en día, 43% de los americanos están en línea.

Es una gran brecha, y es tan grande debido a factores socioeconómicos. Más de la mitad de los habitantes del planeta han siquiera hecho una llamada telefónica. Cerca del 25% vive en condiciones de pobreza extrema. Una sexta parte son analfabetas. La realidad es que puede tomar un largo, largo tiempo antes de que la Web sea verdaderamente mundial (worldwide).

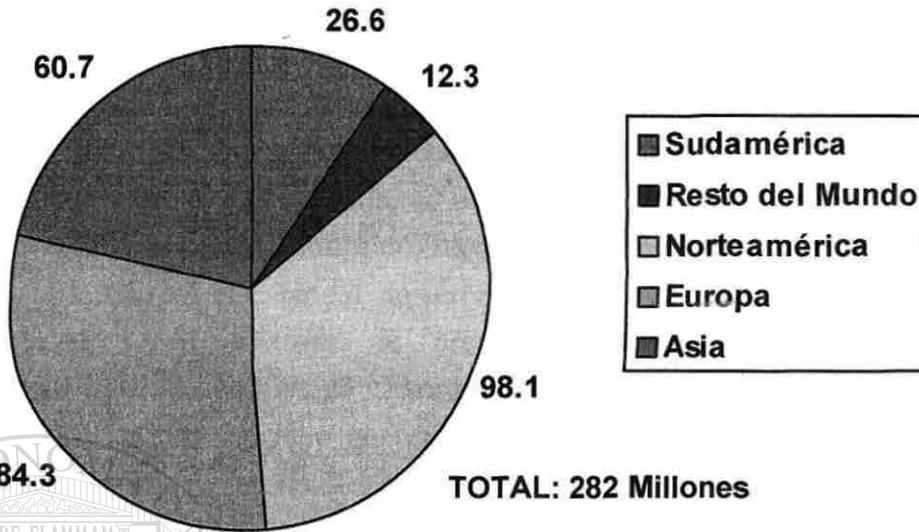
## Población Global de Internet.-

Para los siguientes años, el dominio de Norteamérica de la población en línea mermará derivado del incremento de asiáticos, europeos y sudamericanos en la Web. A pesar de la disminución de la participación de Norteamérica en la población en Internet, continuará rigiendo la actividad de comercio electrónico – tanto Negocio a Clientes (B-to-C) y Negocio a Negocio (B-to-B) para el futuro próximo. Lo que esto significa para los comercios electrónicos es doble: Es imperativo una perspectiva global, pero el mercado principal para el comercio electrónico es todavía norteamérica. Las compañías con modelos de negocio basadas principalmente en proveer y vender contenido serán impulsadas a moverse más rápidamente en un intento por capturar y retener los nuevos objetivos que estarán en línea.



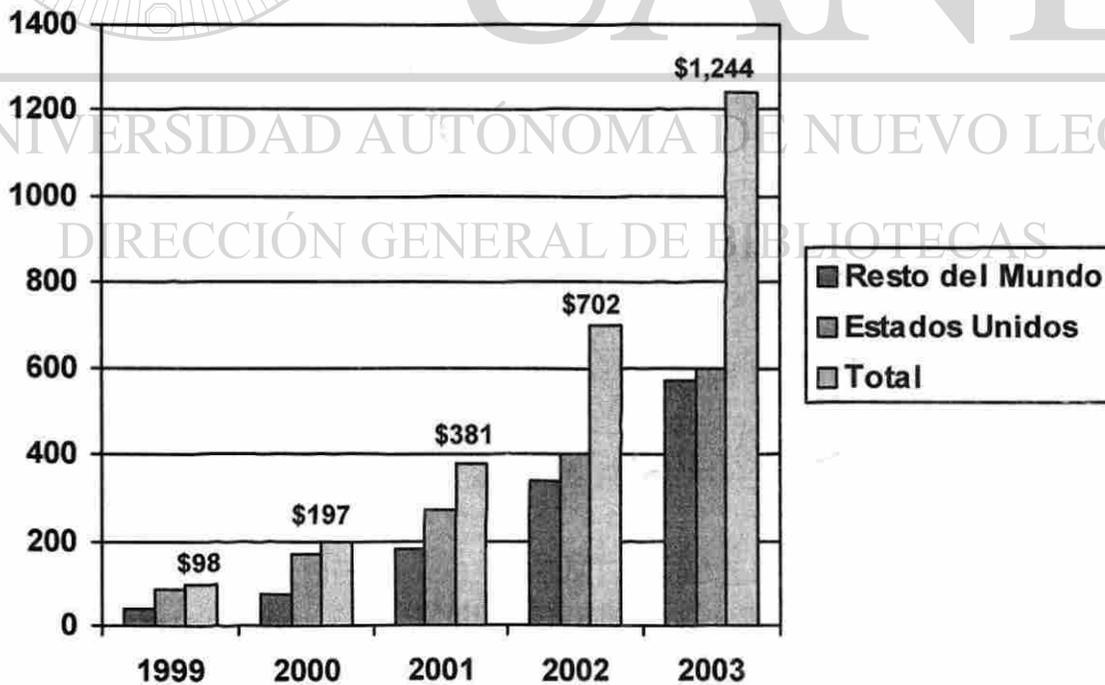
Fuente: Business 2.0: e-Marketer

## MILLONES EN LINEA A FINES DE 2002



Fuente: Business 2.0: e-Marketer

## INGRESO GLOBAL POR COMERCIO ELECTRONICO (MILLONES)

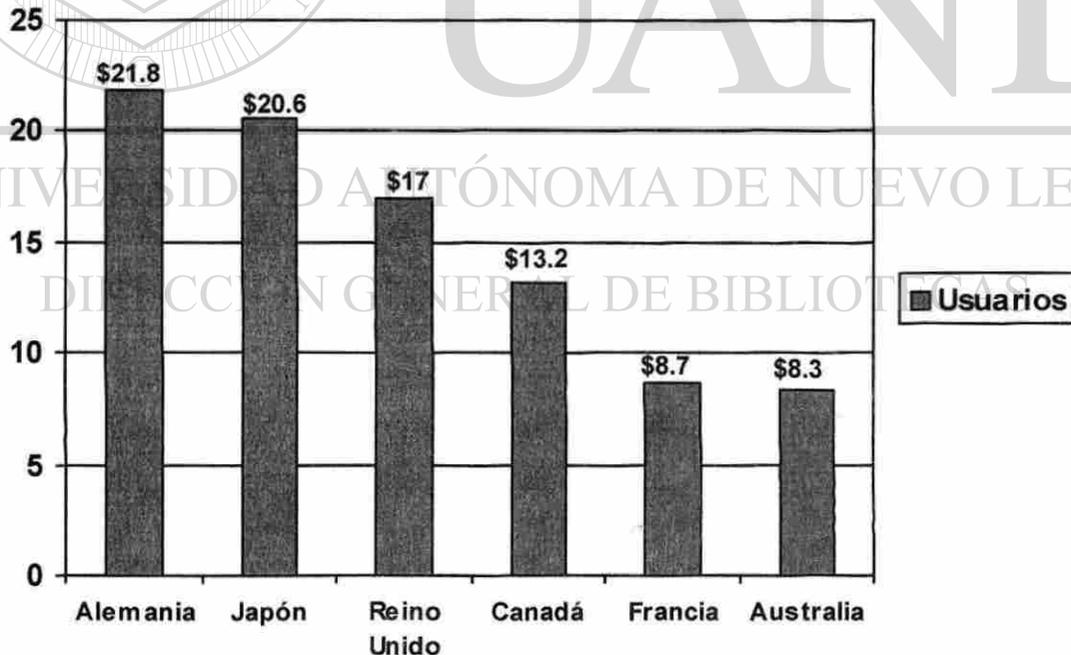


Fuente: Business 2.0: e-Marketer

## Lidereando el crecimiento en línea.-

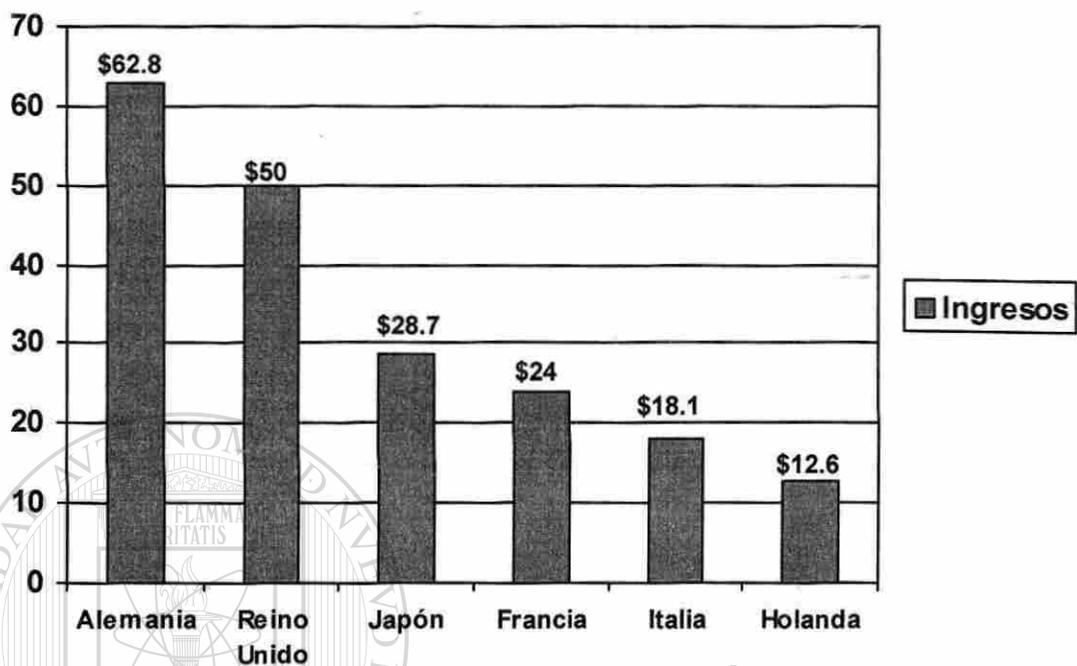
El objetivo actual se centra en Europa para el crecimiento de Internet fuera de Norteamérica. Pero no hay que subestimar Asia, ya que la población en línea en Japón está expandiéndose, gracias a un concentrado empuje tanto de los industriales como del gobierno que ha incrementado la penetración de servicios en línea de un 4% a un 12% en 18 meses. El crecimiento basado en el acceso a través de PC's, será incrementado por el acceso inalámbrico, fuente que liderea Japón como participante de telefonía que adoptó el estándar de tercera generación en telefonía móvil y el protocolo WAP. Esta mixtura de crecimiento cultural crea un dilema, particularmente para los comercios electrónicos de Estados Unidos: ¿Deberían las compañías solidificar su enfoque en operaciones domésticas o desviar limitados recursos gerenciales hacia mercados externos donde participantes locales apuestan una significativa ventaja de ser los primeros?

### USUARIOS EN LINEA EN 2000 (MILLONES)



Fuente: Business 2.0; McKinsey & Company; International Data Corporation; Internet Industry Almanac; Datamonitor

## USUARIOS EN LINEA EN 2002 (MILLONES)



Fuente: Business 2.0: McKinsey & Company; International Data Corporation; Internet Industry Almanac; Datamonitor

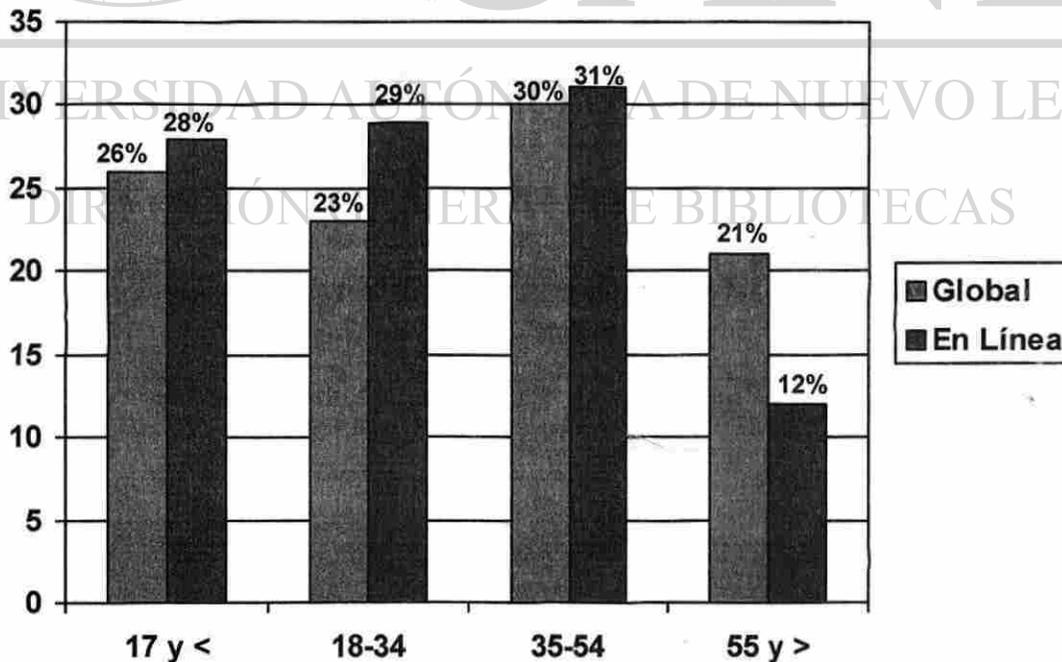
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## La demografía en línea.-

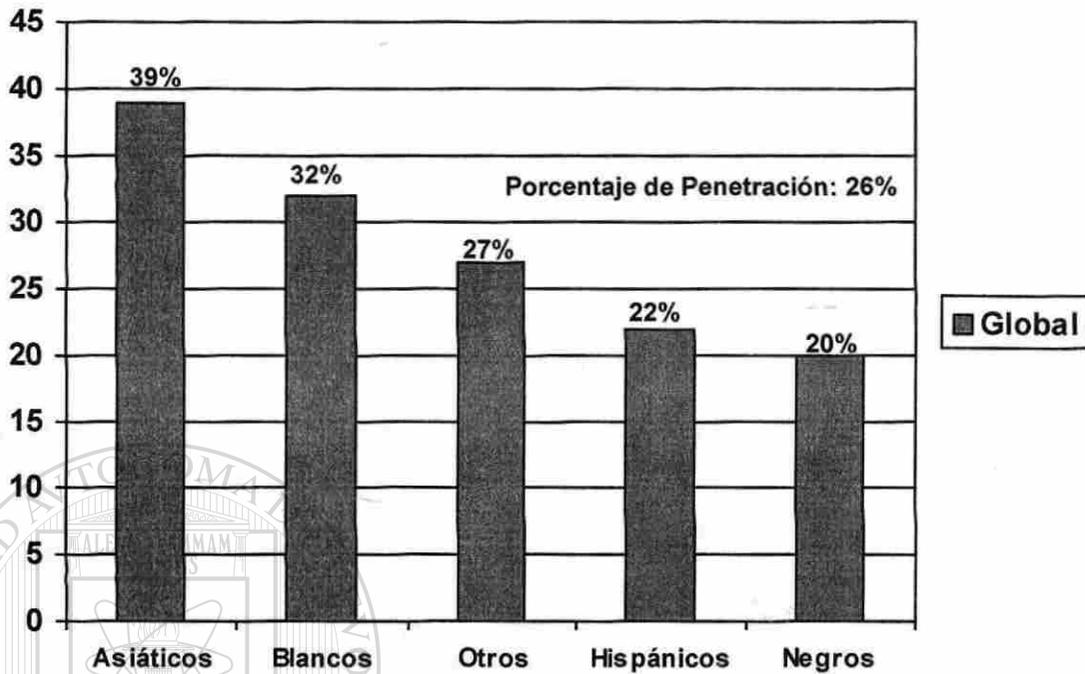
¿Puede la demografía en línea reflejar la demografía de la población que no está en línea? Un poco. Las mujeres representan el 46% de los usuarios en línea, y reflejaron su 51% de participación sobre la población en línea en Estados Unidos en el 2001. Adultos maduros (55 años en adelante) están actualmente debajo de la representatividad, pero empataron su 21% de la proporción en la población nacional en el 2000. Los detallistas tuvieron que poner atención en esto, ya que este grupo contabiliza el 40% de la demanda de consumo y controla el 77% de todos los activos financieros en Estados Unidos. Minorías étnicas – particularmente americanos negros e hispánicos – están debajo de la representatividad. Los niveles de ingreso de la población en línea están notablemente altos, aunque el promedio cae cuando el acceso a Internet y a la compra de PC's sea más barato. El porcentaje de los usuarios en línea con grado universitario cayó de un 49% en 1996 a un 40% en 2000, pero este grupo, que contabiliza el 22% de la población que no está en línea, maneja el 53% del gasto económico en línea.

**POBLACION DE E.U. EN LINEA VS. NO EN LINEA  
(MILLONES)**



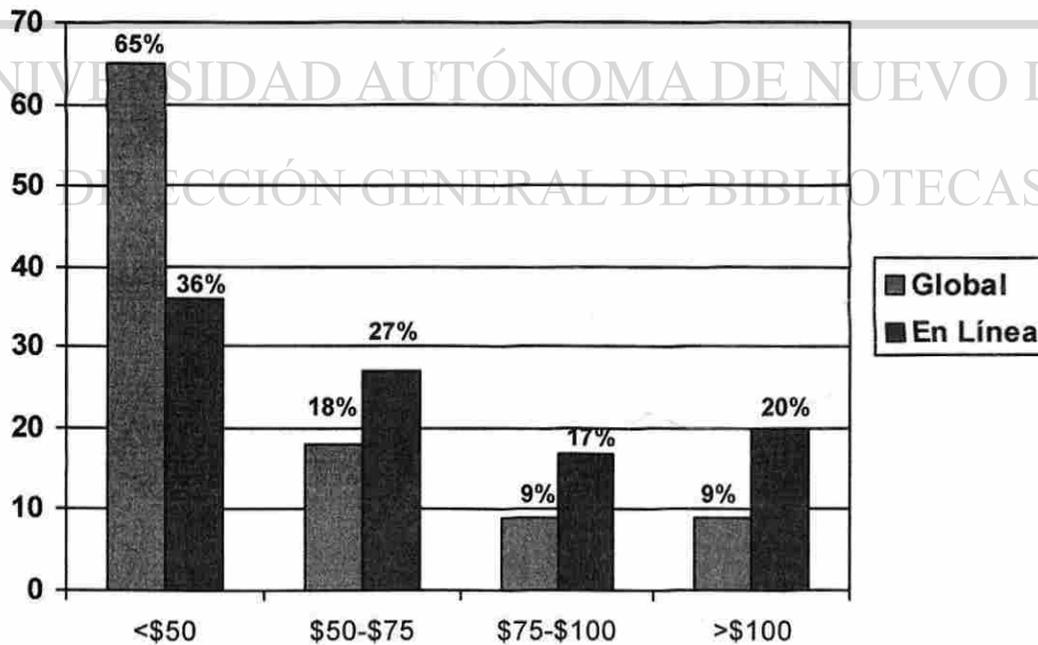
Fuente: Business 2.0: eMarketer: U.S. Census Bureau

## PORCENTAJE DE ETNICAS DE E.U. EN LINEA



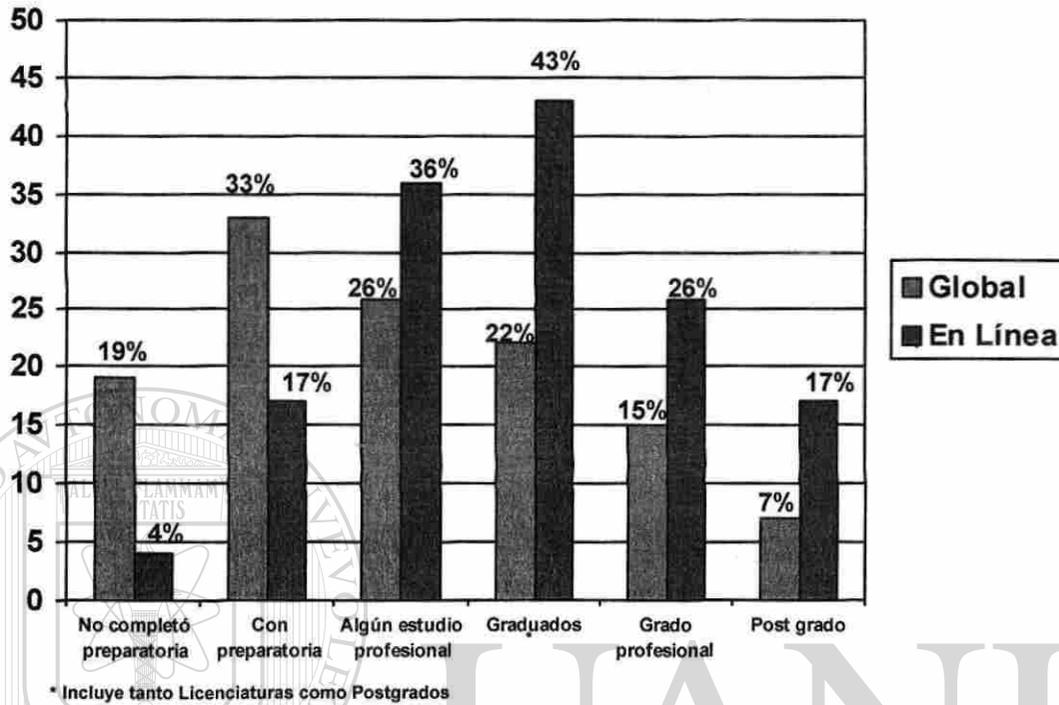
Fuente: Business 2.0: eMarketer

## NIVELES DE INGRESO DE HOGARES EN E.U. EN LINEA (INGRESO ANUAL EN MILES)



Fuente: Business 2.0: U.S. Census 1997

## NIVELES DE INGRESO EN E.U. EN LINEA Y NO EN LINEA



Fuente: Business 2.0: eMarketer: Mediamark Research

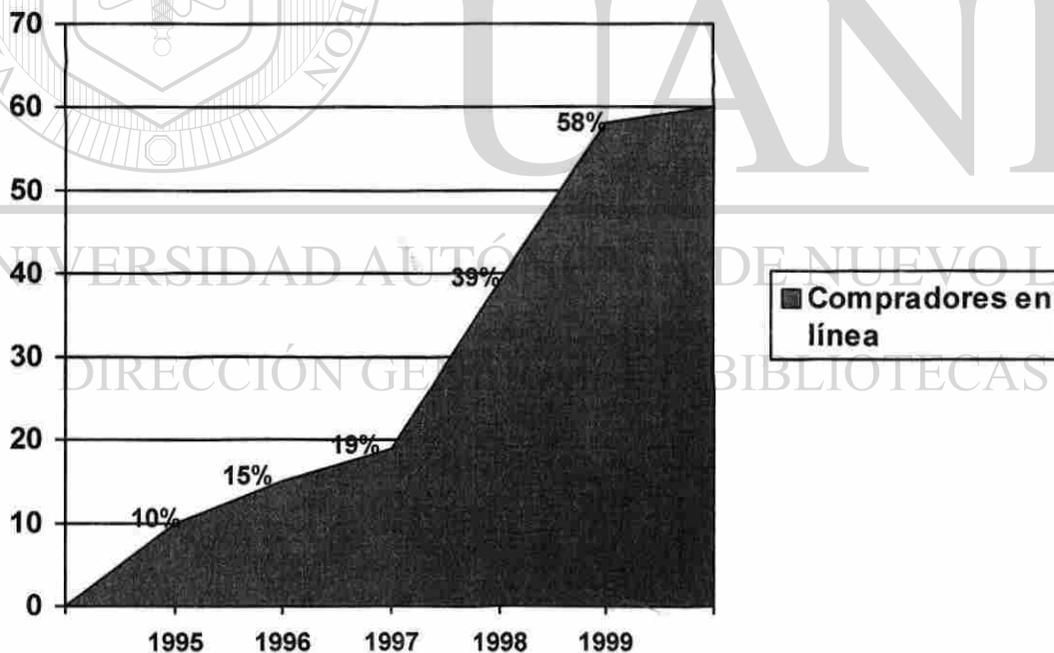
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### Mirando quien compra.-

La penetración de los servicios en línea se ha estado incrementando firmemente en los Estados Unidos desde los pasados tres años, pero las compras en línea justamente se están estancando. Esto es en parte debido al desarrollo de más exigente tecnología y servicios. También es un problema de confianza y seguridad en las transacciones en línea. Por ahora, una mayoría de recién adoptadores de Internet han comprado en línea – o ellos conocen quien lo ha hecho – sin experimentar ningún problema con relación a fraudes en línea con tarjetas de crédito, que es uno de las preocupaciones que restringe a muchos usuarios comprar en línea. Tan pronto los usuarios tengan un mayor nivel de confianza en el modelo de comercio electrónico, las transacciones de compras en línea aumentarán.

### USUARIOS DE INTERNET COMPRANDO EN LINEA

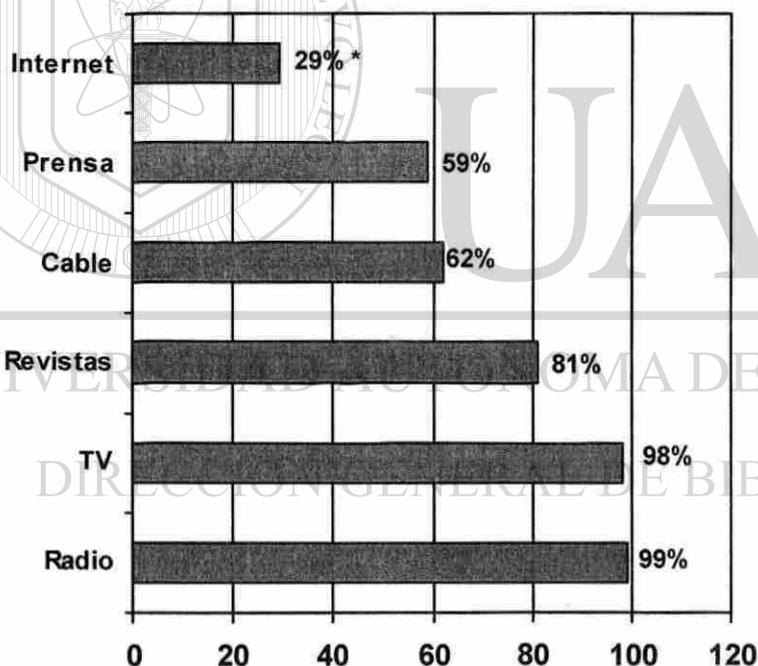


Fuente: Business 2.0: Piper Jaffray; GUV Internet Survey; eMarketer

## El alcance de la Web.-

Ya que Internet se mueve oblicuamente, otros medios podrían estar afectados. Los periódicos parecen ser quienes más lo resienten, algunos tienen pérdidas hasta del 15% en sus clasificados en la Web. Los negocios de Internet deberían considerar la diversificación de medios en sus esfuerzos por construir una marca y niveles de recordación. Pero esto es como una calle con dos sentidos. En ambos, Internet y los otros medios compiten en mantener o construir posiciones en medios múltiples. Por ejemplo, eBay se ha movido a imprimir su eBay Magazine, mientras que The Wall Street Journal se ha movido recientemente a estar en línea con wsj.com.

### PENETRACION DE MEDIOS EN HOGARES DE E.U.

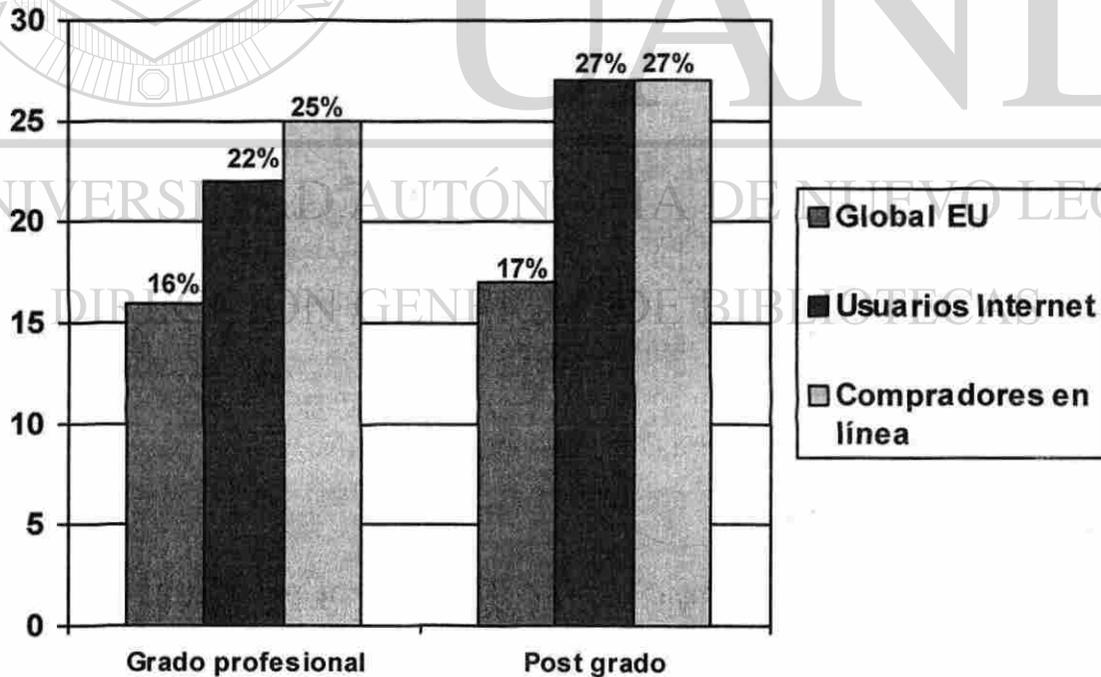


Fuente: Business 2.0: Jupiter Communications, \* e-Marketer

### La edad de la afluencia.-

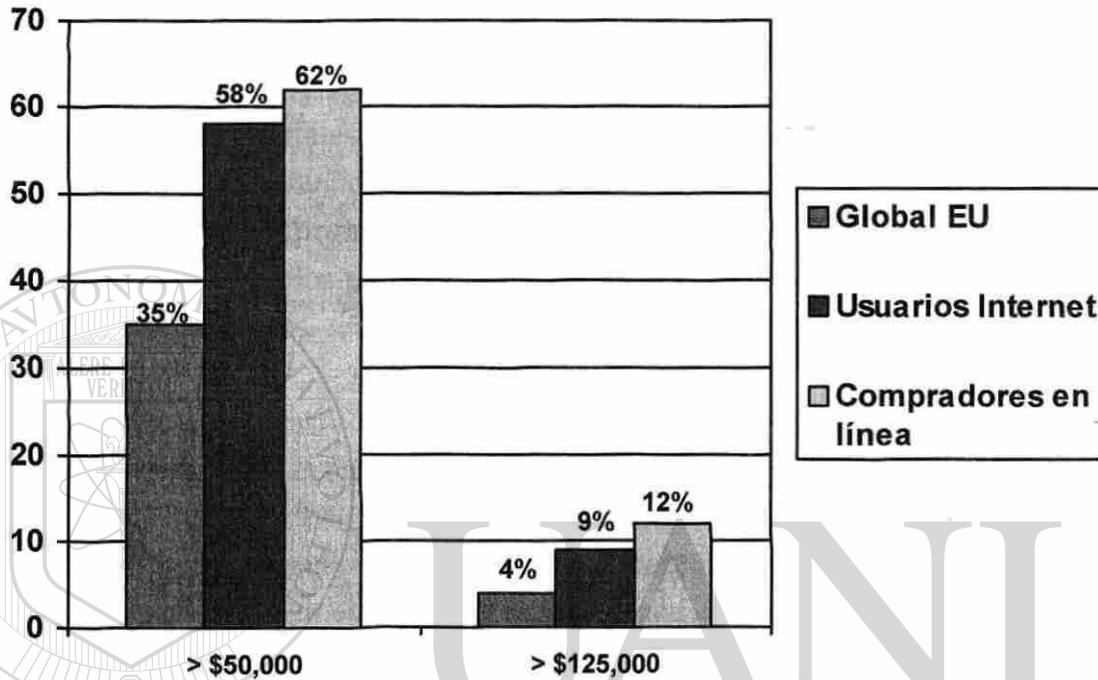
La penetración a través de la afluencia en la demografía en Internet es aún más dramática en el subconjunto de los compradores en línea. Esto sugiere notablemente diferentes segmentos en la población en línea. La mercadotecnia y comercialización de “algo que cubra cualquier necesidad” no será suficiente por mucho. Si los compradores potenciales están actualmente en línea, entonces el valor de cada nuevo comprador decrecerá significativamente. Esto establece un gran valor en la lealtad del cliente y el valor a largo plazo del mismo; aquellas compañías que tienen establecida la lealtad con el segmento de ser los primeros, deben ser prudentes para enfocarse en la retención del cliente, no sólo en su adquisición. Esto es particularmente importante para los nuevos mayoristas que buscan áreas donde los mayoristas existentes en línea puedan ser vulnerables.

**NIVEL DE EDUCACION DE COMPRADORES EN LINEA Y NO EN LINEA**



Fuente: Business 2.0: Ziff-Davis' InfoBeads

## INGRESO ANUAL DE COMPRADORES EN LINEA Y NO EN LINEA



Fuente: Business 2.0: Ziff-Davis' InfoBeads

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Un estudio hecho por la Universidad de Texas, con patrocinio de Cisco Systems, muestra que de la clasificación mencionada, sólo 9.6% de los ingresos fueron generados por las punto.com, firmas que obtuvieron 95% o más de sus ventas en la Web.

La distinción de Economía de Internet se refiere a compañías que proveen infraestructura, software, servicios e incluye a empresas puramente de la Web (pure players), como los portales. Según el estudio, el sector ocupa más de tres millones de empleados en la actualidad, incluyendo 600,000 nuevas posiciones, las cuales se generaron durante el primer semestre de 2000; ello representa cerca de 60,000 trabajadores, más que los de la industria de seguros y el doble de las personas que laboran en bienes raíces.

El empleo en las compañías de Economía de Internet está creciendo a un ritmo mayor que en la economía en general. El total de plazas aumentó 10% entre el primer trimestre de 1999 y el de 2000. Los empleos relacionados con la Web crecieron 29% durante el mismo período. Las compañías Web ofrecen trabajos que no están directamente vinculados con la Web, y ahí el incremento fue de sólo 6.9%.

Se estima que esta economía produjo \$ 826,000 millones de dólares en ingresos durante 2000, un progreso de 58% en comparación con 1999 y de 156% respecto de 1998, cuando se generaron \$ 323,000 millones de dólares.

El ingreso proveniente del sector está creciendo al doble de velocidad que el empleo. Por ejemplo, aquel rubro aumentó 58.8% en el segundo trimestre de 2000 en comparación con el mismo período de 1999, mientras que el empleo se incrementó 22.6% en comparación con 1999. El flujo de efectivo llegó a \$ 23,000 millones de dólares entre el primer trimestre de 1999 y el de 2000; los dineros relacionados con Internet aumentaron \$ 68,000 millones de dólares en ese plazo.

Los trabajadores de la Economía de Internet se han hecho cada vez más productivos. Evidencia indiscutible de ello es que las ganancias por empleado se incrementaron en un porcentaje estimado de 11.5% durante el primer semestre de 2000.

En el mismo lapso, las empresas de la Economía de Internet produjeron uno de cada cinco dólares en ganancias de la Web. Incluso cuando la economía general experimenta cambios bruscos, las fuerzas Web continúan influyendo en la economía de una forma sin precedente, generando ahorros tanto para los negocios como para los consumidores.

Los reportes de fuertes niveles de gastos vacacionales en línea durante 2000 también proveen otra señal de la manera en que clientes y minoristas usan Internet, ahora forma rutinaria.

Un estudio hecho por Goldman Sachs y PC Data mostró, por ejemplo, que este renglón se elevó el año pasado a \$ 8,700 millones de dólares, frente a los \$ 4,200 millones de 1999.

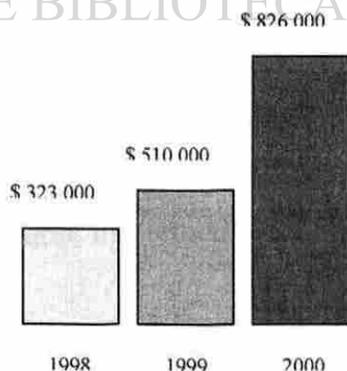
El estudio concluye que la Web se está convirtiendo, cada vez en mayor medida, en parte del modelo básico de negocios para muchas compañías, y es previsible que tal crecimiento será más impresionante cuando mejoren las condiciones económicas.

Rápidamente Internet se hará parte integral de la economía tradicional – como los teléfonos, los ascensores y las computadoras personales – y llegará el día en que no habrá una línea divisoria que separe la Economía Web de la general.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La explosión digital.<sup>78</sup>

A pesar de las condiciones actuales, la economía basada en Internet mantiene su tendencia positiva. Las ganancias, aunque difíciles de conseguir, no desaparecieron.



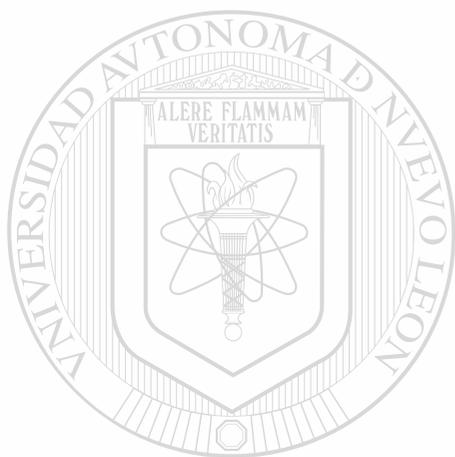
<sup>78</sup> Fuente: Universidad de Texas

## 7 - BIBLIOGRAFIA.-

- Michael Porter  
Estrategia competitiva: Estrategias para el análisis de los sectores industriales y de la competencia  
CECSA, 1982
- Michael Porter  
Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior  
CECSA, 1987
- Michael Porter  
What is strategy?  
Harvard Business Review, Nov-Dic 1996
- Michael Porter  
Strategy and the Internet  
Harvard Business Review, Mar-2001
- George S. Day, Paul J.H. Schoemaker, Robert E. Gunther  
Wharton: Gerencia de tecnologías emergentes  
Vergara Business, 2001
- Dawn Iacobucci, Philip Kotler  
Marketing según Kellog  
Vergara Business, 2002
- Philip Kotler  
Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control  
Prentice Hall, 1996
- Tom Vassos  
Estrategias de mercadotecnia en Internet  
Prentice Hall, 1996

- Bill Gates  
Los negocios en la Era Digital: cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio  
Plaza Janés, 1999
  
  - Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden  
Gerencia de marketing: Estrategias y programas  
Mc Graw Hill, 1998
  
  - Samuel B. Griffith  
Sun Tzu: The art of war  
Oxford University Press, 1963
  
  - Jack Trout  
El poder de la simplicidad en los negocios: Una guía de manejo de negocios para eliminar lo absurdo y hacer las cosas bien  
Mc Graw Hill, 1999
  
  - Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista  
Metodología de la investigación  
Mc Graw Hill, 1998
- 
- Thomas M. Kavanagh  
The limits of the theory  
Stanford University Press, 1989
  
  - Business 2.0 Magazine  
Enero 2000
  
  - Revista Gestión de Negocios  
Julio-Agosto 2002
  
  - Revista Expansión  
Julio 2000

- Revista Expansión  
Marzo 2001
- Business Week Magazine  
Agosto 2000
- Business Week Magazine  
Agosto 1999



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

