

### **ESTRATEGIAS DIGITALES (y III): INTERNET Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Tras dos capítulos dedicados al estudio de las estrategias digitales desde el punto de vista de Robert Downes y Chunka Mui, entre otros, ha llegado el momento de aportar el contrapunto. Dicho contraste llega a este capítulo de la mano de Michael Porter y, en general, de los defensores de la planificación estratégica.

Veremos cómo Porter resta importancia a Internet, al menos en las facetas en las que sustituye a la planificación tradicional, para intentar volver a poner las cosas en su sitio. Si para Downes y Mui es necesario romper con todo lo anterior, para los partidarios de la planificación estratégica Internet no deja de ser un arma empresarial de valiosísima importancia, pero que debe integrarse en la estrategia de las compañías.

Esta perspectiva, que defiende la integración de Internet en la estrategia y no la sustitución de la segunda por la primera, veremos que propone la persecución de la ventaja competitiva como única arma decisiva a la hora de apoderarse de un pedazo de la tarta que es el mercado. Como comprobaremos, Internet no se queda al margen en la búsqueda de la diferenciación y de la ventaja competitiva.

Adicionalmente, revisaremos cuáles son las características que todo e-manager debería presentar para triunfar en un mercado tan convulsivo como el que estudiamos en esta serie de capítulos dedicados a las estrategias digitales. Como fruto de estas convulsiones, para concluir, expondremos algunas de las claves que supusieron el hundimiento y crisis de las empresas puntocom.

## ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Internet como complemento**
- 3. Internet y la industria**
- 4. Internet y la ventaja competitiva**
  - 4.1 Efectividad operativa**
  - 4.2 Posicionamiento estratégico**
- 5. La ausencia de estrategia**
- 6. El papel del e-manager**
- 7. La inseguridad en las puntocom**
- 8. Resumen**
- 9. Comentarios bibliográficos**

### 1. INTRODUCCIÓN

Hasta el momento hemos tomado contacto con ideas que defienden la necesidad del cambio en las estructuras empresariales para sobrevivir en el nuevo mundo digital. Las aplicaciones digitales, aseguran estos autores, han revolucionado el panorama económico de tal forma que la mayor parte de las teorías económicas anteriores no son fácilmente aplicables y se necesita una nueva forma de pensar, de acuerdo a la velocidad con que se suceden los acontecimientos en la actualidad.

No obstante, criticando seriamente esta forma de pensar, se han alzado las voces de aquellos que defienden que el fenómeno de la digitalización de las empresas debe ser abordado de una manera distinta. Entre estas voces destaca la de Michael Porter, máximo exponente de la planificación estratégica, que recomienda una revisión de los principios por los cuales se rige la Nueva Economía.

Una vez conocidos los mecanismos de elaboración de estrategias digitales, desde un punto de vista que cuestiona todo lo relacionado con la planificación estratégica, es el turno de saber qué es lo que dicen Porter y los defensores de la estrategia en lo que respecta a Internet. En este capítulo podremos analizar cuestiones como la repercusión de la tecnología en las estrategias tradicionales, la relación entre Internet y la industria, la interacción entre Internet y la ventaja competitiva, etc. Finalmente se abordará el estudio de las razones que llevaron a muchas de las empresas puntocom a cesar su actividad de una forma casi tan rápida como la iniciaron.

### 2. INTERNET COMO COMPLEMENTO

En el título de este apartado se resumen las ideas lanzadas por Michael Porter en “Strategy and the Internet” en lo que se refiere a la relación que, según el autor, debería existir entre Internet y las formas tradicionales de competir y hacer negocios. Porter, desde el comienzo del citado documento, ataca los argumentos de aquellos que reivindican la muerte de la planificación estratégica a manos de Internet. Afirma, por el contrario, que debido a que Internet debilita las barreras de entrada en los mercados para los competidores, ahora más que nunca la estrategia tradicional debe imponerse en todas las empresas para lograr diferenciarse del resto y obtener ventajas competitivas.

El impacto que supuso la irrupción de elementos tan importantes como el comercio electrónico ha equivocado, según Porter, a muchos que se han dejado llevar por los nuevos vientos de cambio. Como punto de inicio, recomienda que desaparezca toda la retórica que rodea a términos como “industrias de Internet”, “estrategias de comercio electrónico” o “nueva economía” y se comience a contemplar Internet como una herramienta habilitadora.

No se trata de debatir acerca de la conveniencia de desarrollar tecnología basada en Internet y hacer negocios con ella o de la conveniencia de no hacerlo. La conclusión a este debate es evidente: las compañías que no quieran quedar obsoletas deberán desarrollar actividad en Internet. La cuestión que matiza Porter es cómo desarrollar esta actividad. Para él hay una corriente de pensamiento peligrosa que acepta que Internet canibaliza toda forma tradicional de hacer las cosas y que está por encima de las ventajas competitivas tradicionales. Para Porter, es evidente que Internet puede sustituir algunos factores tradicionales de la economía, pero no deja de ser un complemento de la forma de hacer negocios. Las sustituciones son modestas para gran parte de las industrias. Es posible que ciertos elementos de la cadena de valor puedan ser sustituidos, pero insinuar la completa destrucción de la cadena es una exageración.

### **CASO PRÁCTICO: Visual Law y la cadena de valor**

Si bien es cierto que Internet puede acelerar considerablemente determinadas gestiones en una empresa, a veces ciertos negocios para triunfar en el ciberespacio deben ser replanteados. Este es el caso de Visual Law, una empresa que produce animaciones infográficas que pueden ser utilizadas como evidencias o pruebas en procesos judiciales a la hora de recrear accidentes ferroviarios, de automóvil, etc. Con esta aplicación se puede recrear la escena de los acontecimientos desde la perspectiva de los testigos que allí se encontraban.

Mark Johnson, gerente de la empresa y prestigioso infografista tenía un problema: ninguna empresa tenía suficiente disco duro a disposición de sus clientes como para albergar Visual Law. Hasta ese momento, Johnson pensaba que una aplicación de este tipo, una vez se encontrara con dominio propio en Internet, empezaría a generar dinero. La cadena de valor quedaría en segundo plano. Sin embargo, al intentar llevar a cabo su proyecto, se encontró con que necesitaba la ayuda de proveedores, promotores y otros participantes generadores de valor. Johnson necesitaba un proveedor que le suministrara todo lo que necesita para registrar su dominio y disfrutar de la capacidad de memoria suficiente. No obstante, es cierto que esta operación se hizo velozmente afirma Johnson: “dos horas después de dar el número de mi tarjeta de crédito ya teníamos una cuenta FTP y un número IP. Además pusieron todas sus librerías de Perl y varios generadores de formularios a nuestra entera disposición”.

El siguiente problema era acceder al último eslabón de la cadena de valor: los clientes. Para ello el gerente de Visual Law decidió apuntar su sitio Web en ocho de los buscadores más importantes. De hecho, es la única promoción que hizo inicialmente, pero la necesitó. Publicidad a través de canales del ciberespacio y a través de otros tradicionales, como la prensa escrita, no se hicieron esperar.

Los proyectos llegaron rápidamente y el retorno de la inversión fue considerable pero las cosas se habían hecho de una forma distinta de la que Johnson tenía en mente inicialmente. A pesar de que económicamente no le había supuesto mucho, respetar la cadena de valor fue fundamental para él. Una vez que entra en contacto con algún cliente potencial, Visual Law despliega mecanismos tradicionales para llevar a cabo un proyecto en lo que se refiere a materia de financiación, realización, trato con el cliente, gestión de cobros, etc.

Internet se había convertido en un elemento acelerador perfecto para esta idea. Un complemento estupendo para llegar al mayor número de usuarios posibles en un breve periodo de tiempo. Sin embargo, no se produjo ninguna canibalización desmedida, nada que no pudiera ser corregido con posterioridad.

Porter, 2001

Debido a que toda actividad tiene asociada una creación, procesamiento y comunicación de la información, las TIC tienen una influencia considerable sobre la cadena de valor. La gran ventaja de Internet consiste en que permite la conexión de unas actividades con otras y hacer disponibles datos creados en tiempo real, ya sea en el interior de la compañía o bien en el exterior de la misma. Un estándar abierto tan notable como el que propugna Internet permite un acceso instantáneo y bidireccional a la información a muy bajo coste.

No obstante, el error que se comete es considerar Internet como la herramienta capaz de romper con el pasado. A pesar de que la potencia de Internet en la cadena de valor es notable en aspectos como los costes de las actividades y los tipos de actividades realizadas, no es la influencia dominante en dicha cadena. Los factores convencionales tradicionales son los más decisivos en la cadena de valor. Para Porter, aspectos como las economías de escala, la habilidad del personal, el producto, la tecnología de fabricación, y los activos físicos, entre otros, no dejarán nunca de tener importancia.

Podría decirse, por tanto, que para los defensores de la planificación estratégica, Internet supone transformación en varios aspectos, pero no hay que olvidar que muchas de las fuentes tradicionales de ventaja competitiva permanecen intactas a través de la arrolladora irrupción de Internet en el mundo de los negocios.

### **3. INTERNET Y LA INDUSTRIA**

El gran impacto de Internet no se encuentra en la aparición de nuevas industrias como pueden ser las subastas virtuales o los marketplaces (sitios virtuales en donde múltiples compradores y vendedores realizan transacciones económicas y negociaciones entre ellos, como si de un mercado físico tradicional se tratara). Al contrario, la repercusión fundamental de Internet se da en el hecho de que ha sido capaz de transformar la configuración de algunas industrias anteriores a Internet, como por ejemplo, la enseñanza a distancia.

Porter critica duramente en “Strategy and the Internet” a aquellos que defienden que la velocidad requerida para moverse por el ciberespacio hace del análisis estratégico algo secundario. El análisis de las cinco fuerzas del modelo de Porter (clientes, competidores, sustitutivos, proveedores, y nuevos entrantes en el mercado) no deja de ser beneficioso para las empresas según su creador, a pesar de que pudieran cambiar proveedores, competidores, o cualquier otro elemento del modelo. Generalizar acerca del impacto de Internet en las distintas industrias es una equivocación ya que el alcance e importancia de cada una de las cinco fuerzas varía en cada industria.

Es en este terreno en donde Daniel S. Murad, presidente de The ChemQuest Group, expresa su opinión a través del informe titulado “Back to fundamentals”. Murad coincide con Porter en señalar que la principal ventaja de Internet consiste en hacer que la información se encuentre disponible. Las denominadas empresas puntocom, según Murad, en su mayoría han distorsionado la perspectiva de los aspectos fundamentales de los negocios. La razón por la que se han multiplicado tan rápidamente es porque han hecho disponible la participación de su capital sin haber demostrado viabilidad anteriormente.

Para crear valor económico mediante Internet, Murad considera dos factores: la estructura de la industria y la ventaja competitiva sostenible. Estos dos factores trascienden a toda tecnología y son universales en toda estrategia de negocio. Es un error delegar la estrategia de Internet de una empresa al departamento responsable de la infotecnología<sup>1</sup>, así como ver dicha estrategia como algo aparte de las decisiones estratégicas diarias relativas a los clientes y competidores.

Enlazando de nuevo con la cadena de valor, Murad recomienda la aplicación de Internet como herramienta fundamental a la hora de reducir los costes de transacción estudiados por Ronald Coase. En clara oposición con las recomendaciones de Robert Downes y Chunka Mui, Daniel Murad enuncia lo que para él es la paradoja de Internet y recomienda cómo superarla. Esta paradoja reside en el hecho de que los beneficios de poner a disposición de todos la información, reduciendo la dificultad de tratar, distribuir y permitir a compradores y vendedores el contacto inmediato más sencillo, reduce las barreras y hace más difícil para las compañías la recogida de los beneficios derivados de esa liberación de información. La solución a la paradoja consiste en integrar tantas actividades como sea posible, con el objetivo de desplegar soluciones únicas y competitivas capaces de levantar barreras para los competidores. He aquí el conflicto con las ideas de Downes y Mui: mientras estos dos autores recomendaban la externalización de las funciones de las empresas confiando en el mercado y en la formación de consorcios de colaboración, Murad recomienda realizar el mayor número de actividades posible en el interior de las empresas con la intención de obtener una ventaja competitiva sostenible. Al reducirse las barreras de entrada en los mercados<sup>2</sup>, los competidores aparecen con mayor proliferación y de forma mucho más sencilla. Los costes variables tienden a reducirse considerablemente, con lo que la presión sobre las empresas aumenta. La ventaja competitiva cobra más importancia que nunca. Sin diferenciarse, se corre el riesgo de enzarzarse en una guerra de precios, algo que podría ser claramente destructivo. En la mayor parte de las ocasiones, estas competiciones destructivas de reducciones de los precios conllevan la reducción inmediata de la

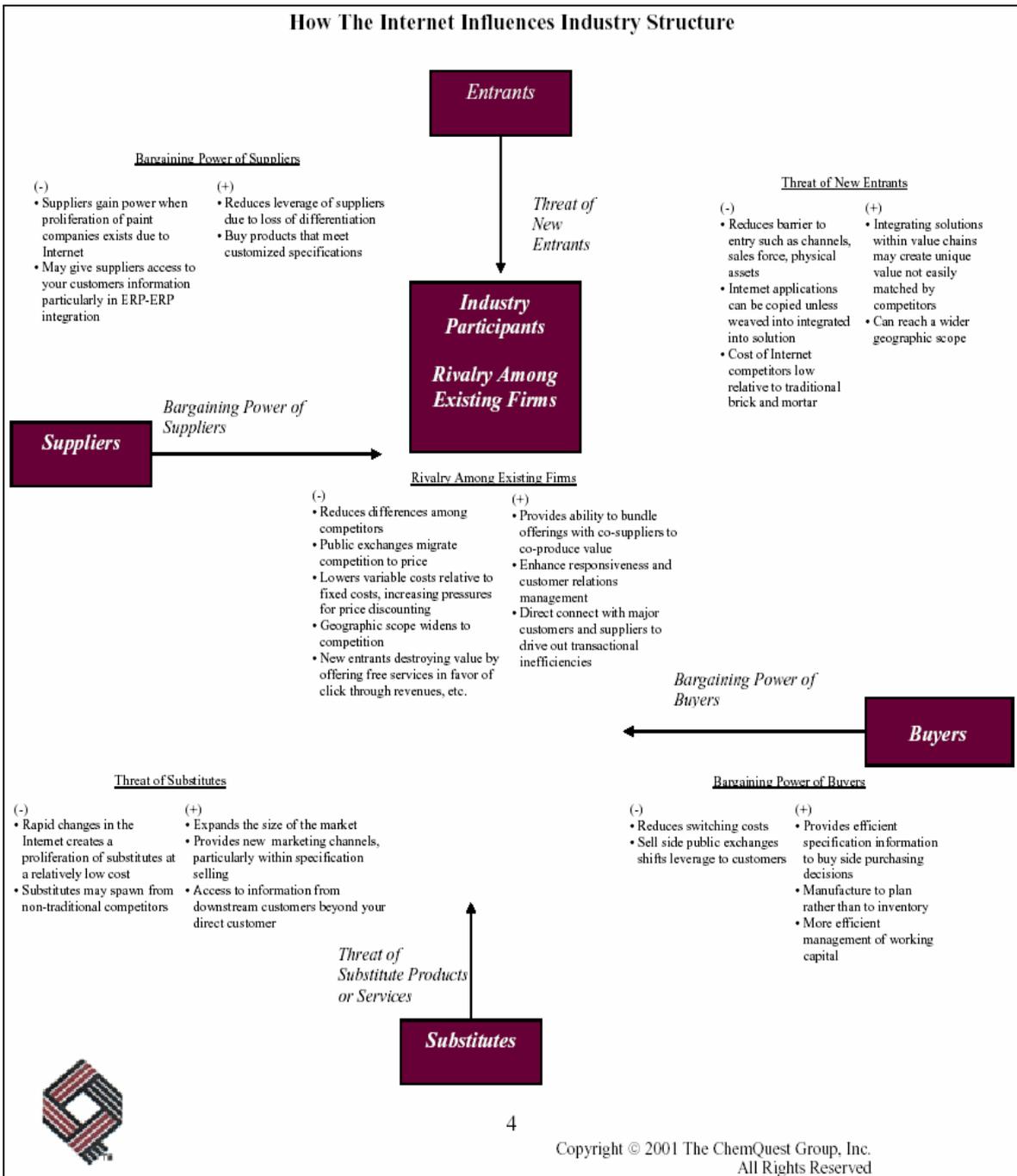
---

<sup>1</sup> Véase Capítulo 4: Los directivos ante la IT

<sup>2</sup> Véase Capítulo 3: Competitividad

calidad del producto o servicio ofrecido, con lo que el consumidor final se ve perjudicado en último caso por las prácticas desesperadas de estas compañías.

La evaluación del impacto de Internet sobre cada una de las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter debe ser un paso ineludible a la hora de integrar Internet en la estrategia de las compañías. A continuación se recoge el gráfico que Daniel Murad incluyó en “Back to fundamentals” mediante el cual quedan recogidas las ventajas e inconvenientes que supone la introducción de Internet en las estructuras de las distintas industrias.



Repercusión de Internet sobre cada una de las fuerzas del modelo de Porter. Gráfico extraído de “Back to fundamentals” de Daniel Murad.

En el gráfico anterior se muestran las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter y la influencia que ejerce Internet sobre cada una de ellas. Junto a cada una de estas fuerzas, se encuentran dos columnas de texto. En cada una de estas columnas se detallan las consecuencias negativas y positivas, respectivamente, de la repercusión de Internet sobre el modelo tradicional.

## 4. INTERNET Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Es tal la presión que puede ejercer Internet sobre algunas industrias que, ahora más que nunca, es fundamental para las empresas poder distanciarse y diferenciarse de las demás<sup>3</sup>. La única manera de alcanzar este objetivo con garantías es la persecución de una ventaja competitiva sostenible. Porter recomienda encarecidamente esta vía para escapar de la vorágine de las empresas que se sumergen en el ciberespacio alocadamente y sin estrategia alguna. Ventajas en costes o precios pueden ser alcanzadas de dos formas distintas: mediante efectividad operativa, o bien, mediante posicionamiento estratégico.

### 4.1 Efectividad operativa:

Por efectividad operativa entendemos hacer las mismas cosas que la competencia pero mejor hechas. Hay múltiples formas de alcanzar esta efectividad operativa: mejores tecnologías, personal mejor entrenado, estructuras administrativas más efectivas, etc.

Internet se ha convertido en una valiosa herramienta a la hora de alcanzar la efectividad operativa. Sin embargo, no deja de ser un arma de doble filo. El intercambio de información en tiempo real permite mejoras en la cadena de valor en prácticamente todas las empresas e industrias. Debido a que se sigue un modelo de plataforma abierta, obtener beneficios de esta información no requiere gastos en capitalización como sucedía con la tecnología de la información del pasado.

No obstante, Porter remarca que para que se dé la ventaja competitiva no es suficiente con mejorar la efectividad operativa. Se necesita alcanzar niveles de efectividad más altos que los de la competencia y, sobre todo, es imprescindible gozar de la capacidad de mantener la diferencia con dichos competidores. En cuanto una empresa lleva a cabo una iniciativa con éxito, los competidores tienden a imitar la fórmula exitosa con lo que las ventajas competitivas tienden a desaparecer con el tiempo y los consumidores tienden a basar su elección en criterios como el precio.

Internet hace más difícil que nunca el mantenimiento de las ventajas competitivas. Antes, la tecnología no permitía la obtención de ventajas operativas de manera tan sencilla como ahora, pero ello también entrañaba que fueran mucho más difíciles de imitar estas ventajas. Los sistemas de información cerrados garantizaban con fiabilidad el secreto de los procedimientos de cada empresa. La información no corría a tan altas velocidades y no pasaba por tantas manos.

---

<sup>3</sup> Véase Capítulo 3: Competitividad

En definitiva, obtener la ventaja competitiva de esta forma es algo muy complicado desde que las empresas se encuentran presentes en el ciberespacio, ya que es fácil alcanzar cotas altas de efectividad en poco tiempo pero es casi imposible mantenerse distanciado de la competencia, que a enormes velocidades es capaz de eliminar la distancia que la separa de la empresa que se había destacado.

#### **4.2 Posicionamiento estratégico:**

Se trata de hacer las cosas de forma distinta a la competencia de manera que se entregue un valor singular a los consumidores que ningún competidor es capaz de ofrecer. Esto se puede traducir en la entrega de un paquete singular de servicios, unas características peculiares en el producto, etc.

Partiendo de la situación descrita en la efectividad operativa, en la cual todas las fuentes de ventaja competitiva obtenidas de esta manera son difíciles de sostener, vemos que el posicionamiento estratégico se convierte en un punto clave. Si hoy en día es difícil ser más efectivo operativamente que los rivales durante mucho tiempo, la mejor manera de generar niveles económicos superiores que los de la competencia es realizando cosas distintas de las que dicha competencia hace.

Michael Porter se sorprende de que las empresas se centren fundamentalmente en la efectividad operativa para lograr diferenciarse las unas de las otras, cuando la metodología más adecuada de búsqueda de ventajas competitivas, gracias a la acción de Internet, es el posicionamiento estratégico. Frente a las doce recomendaciones de Downes y Mui, Porter define seis principios que determinan el posicionamiento estratégico:

- 1. El objetivo es el retorno de la inversión a largo plazo:** asentando una estrategia correcta será posible obtener valor económico. No debemos centrarnos en las expectativas a corto plazo de los inversores o en otros intereses. Pensar y orientar la actividad a largo plazo da lugar a ventajas sostenibles en el tiempo.
- 2. Proposición de valor:** las compañías deben de ser capaces de entregar una proposición de valor a los clientes, distinta de la que entregan sus competidores. La estrategia debe guiar la elaboración de esta proposición.
- 3. Cadena de valor diferenciada:** para establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo una compañía debe hacer cosas distintas de las que hace la competencia o bien hacer las mismas cosas de diversas maneras. Una cadena de valor diferenciada repercutirá en un distanciamiento que podría cristalizar en ventaja competitiva sostenible.
- 4. Las estrategias robustas involucran compromisos:** una compañía deberá abandonar la realización de algunas actividades o perder algunos servicios o rasgos de sus productos con la intención de ser única en otras características. Este tipo de intercambios, que afectan a las cadenas de valor, son los que hacen que las compañías se muestren realmente diferentes al resto. Tratar de hacer todo para todos suele tener como consecuencia la falta de ventajas competitivas para las empresas.

5. **La estrategia encaja todas las piezas:** mediante la planificación estratégica se ajustan todos los movimientos del proceso de obtención de ventajas. Entre otras decisiones fundamentales, la estrategia determina la nueva configuración de las cadenas de valor. Gracias a la intervención de la estrategia dejamos de tener piezas sueltas para poseer un auténtico sistema de competición, mucho más difícil de imitar por la competencia.
6. **Continuidad de la dirección:** la estrategia requiere que la definición del valor distintivo realizada en el segundo punto sea duradera y apoyada por la dirección de las empresas, a pesar de que con ello se puedan perder ciertas oportunidades que pudieran aparecer.

## 5. LA AUSENCIA DE ESTRATEGIA

Una situación denunciada por Michael Porter a la hora de analizar la actuación de algunos de los pioneros de los negocios en Internet es la carencia de estrategia en los movimientos de dichos pioneros, bien se trate de compañías establecidas o de empresas puntocom. Uno de los principales errores cometidos por estas empresas es no ofrecer un verdadero valor al cliente y centrarse en fuentes indirectas de beneficios como es la publicidad a gran escala.

Marty Weil dictó nueve principios estratégicos para seguir a la hora de llevar a cabo actividades de comercio electrónico. En uno de ellos admite que es importante saber reconocer los errores cometidos como parte del proceso estratégico: "una organización tiene que incorporar en su cultura la capacidad de aceptar el fracaso como parte del crecimiento. No todo lo que construya funcionará. Y si algo no funciona, tiene que estar preparado para reconocerlo y cambiarlo, especialmente considerando el ritmo de la era Internet. Puede que le guste su idea, pero si a sus clientes no les gusta, tiene que librarse de ella rápidamente".

Para Porter la ignorancia de la estrategia por parte de muchas empresas ha desencadenado un debilitamiento de sus estructuras y la renuncia implícita a la obtención de algún tipo de ventaja competitiva. Carlos López recoge las ideas de Porter y remarca que Internet no es una ventaja competitiva sino una herramienta poderosa para alcanzar dicha ventaja. El problema es que sólo se obtendrá rentabilidad en la medida en que se ofrezca un producto de calidad, como en los mercados físicos, y no solamente un producto a muy bajo precio.

La arquitectura de Internet junto con otras mejoras en arquitecturas software ha permitido que la infotecnología se convierta en un arma extremadamente poderosa para el desarrollo de la estrategia empresarial. En cierta manera se ha logrado crear una plataforma de comunicaciones común a todas las empresas, disponible para todos. Con esta poderosa infraestructura disponible, es un grave error no servirse de ella para aplicar los procedimientos estratégicos. Para ello, Porter recomienda que cada empresa adapte las soluciones tecnológicas de las que dispone a la estrategia que diseñó en su momento, ya que de esta forma la ventaja competitiva se encontrará un paso más cerca. Un buen punto de arranque para comenzar a diferenciarse se da a la hora de personalizar, hasta donde sea posible, las herramientas tecnológicas disponibles.

## 6. EL PAPEL DEL E-MANAGER

La revista *The Economist*, a través del documento publicado con el título “Inside the Machine”, analiza en diez puntos cuáles son las principales cualidades que debe poseer todo buen administrador de empresas presentes en el ciberespacio, es decir, todo e-manager.

Los autores de “Inside the Machine” se adhieren a las teorías de Michael Porter en el sentido en que se oponen abiertamente a aquellos que defienden que todo es diferente en los negocios por Internet. Para ellos, es evidente que Internet ha cambiado las habilidades requeridas por los empresarios, pero no lo ha hecho de forma fundamental. Aquel que era un buen administrador en una empresa tradicional no debería de dejar de serlo en una empresa inmersa en los negocios por Internet. Si bien es cierto que algunas habilidades han cobrado mayor importancia, la esencia de la gestión sigue siendo la misma.

A continuación describiremos el decálogo que el e-manager debe seguir, según se recoge en “Inside the Machine”:

1. **Velocidad:** ser rápido es más importante que ser grande. Evidentemente, la tecnología ha reducido la duración de los ciclos de producción. La velocidad involucra la forma en que se toman las decisiones. En estos momentos es necesario actuar de forma dinámica para no quedarse fuera del mercado. Según Oscar Vega, las empresas no pueden dormirse en aspectos tan importantes como la toma de contacto con los clientes, a pesar de que descuiden otros secundarios. En definitiva, las empresas a menudo no tienen capacidad suficiente para realizar todas las tareas simultáneamente a velocidades elevadas por lo que se hace necesario establecer una serie de prioridades.
2. **Buen personal:** de acuerdo con Michael Porter, los recursos humanos son los activos más importantes con los que cuenta la empresa para realizar sus funciones. Es necesario que las empresas se adapten a los nuevos tiempos y parte de esta adaptación reside en ajustar los cargos y los puestos a las personas que los ocupan. Lo más importante no es el puesto jerárquico que ocupa un empleado, sino el valor que añade a la empresa el empleado que ocupa dicho puesto.
3. **Apertura:** una de las claves de la potencia y alcance de Internet reside en su naturaleza abierta. Es tan importante este punto, que toda estrategia empresarial relacionada con Internet debe tener en cuenta el modelo abierto por el que se rige y erigir sus planes a partir de ese punto. Sin embargo, esta apertura puede convertirse en un peligroso aliado si las empresas temen exponer sus debilidades y defectos hacia el exterior.
4. **Aptitudes de colaboración:** la arquitectura abierta de Internet tiene como consecuencia directa, entre otras, la propensión que existe a crear acuerdos de trabajo entre distintas empresas para llevar a cabo proyectos en común. Ahora es posible formar equipos muy distanciados geográficamente y muy unidos profesionalmente. Se hace imprescindible poseer buenas capacidades comunicativas y de trabajo en equipo. Nunca se sabe cómo puede evolucionar

un equipo de trabajo en el ciberespacio por lo que los responsables de estas asociaciones peculiares deben estar preparados para cualquier tipo de imprevisto.

5. **Disciplina:** debido a las enormes posibilidades que ofrece Internet es frecuente que las empresas se encuentren inmersas en un pequeño caos organizativo a la hora de elegir qué se va a hacer y cómo va a hacerse. Se recomienda que las empresas adopten una disciplina necesaria a la hora de diseñar sus sitios Web con la intención de no confundir a los que los visiten. De esta forma sí se pueden obtener auténticos beneficios de hacer negocios mediante Internet.
6. **Buenas comunicaciones:** se necesita una buena estrategia de comunicación interna en la empresa para poder adaptarse a los nuevos tiempos. Debido a que ahora nos encontramos con ciclos que se alteran a gran velocidad, no podemos perder el tiempo con malentendidos o errores de comunicación interna. Solamente a partir de un perfecto entendimiento y compenetración entre las distintas partes integrantes de las empresas podremos afirmar que dichas organizaciones están preparadas para la competición que se libra en los mercados.
7. **Aptitudes de gestión de contenidos:** la mayoría de las empresas no están acostumbradas a ejercer de proveedoras de contenidos. De hecho, es frecuente que los que mejor conocen los contenidos de las páginas Web corporativas de las empresas no sean los responsables de su administración. Es necesario reajustar los mecanismos oportunos para que las empresas sepan sacar provecho de sus activos de información. La tecnología permite que las empresas puedan decir muchas cosas a muchos interesados en cuestión de instantes. Por ello, es fundamental que las compañías tengan el control absoluto de todo aquello que quieren comunicar al exterior. Los que mejor manejen la información que se pretende volcar al exterior contarán con una ventaja adicional sobre el resto de sus competidores.
8. **Enfoque hacia el cliente:** las nuevas oportunidades existentes gracias a Internet han posibilitado que se refuercen e intensifiquen las relaciones entre las empresas y sus clientes. Es notable la tendencia actual que indica que las empresas se vuelcan más hacia el cliente, buscando el lanzamiento de productos personalizados. Los medios actuales permiten que el cliente se sienta más implicado en el proceso de creación del producto, lo cual se traduce en servicios y productos a la medida del consumidor.
9. **Administración del conocimiento:** el desarrollo de poderosas bases de datos así como de intranets ha permitido que las empresas puedan ordenar su conocimiento. Sin embargo esta tarea no es sencilla y se requiere personal con habilidades adecuadas de gestión de datos para manejar y estructurar debidamente el conocimiento de las organizaciones. La parte más difícil del trabajo de dicho personal consiste en volcar las ideas que se encuentran en las cabezas de los empleados brillantes, de forma que se potencie el valor de las empresas gracias a dichas ideas.

**10. Liderazgo mediante el ejemplo:** al igual que Downes y Mui, entre otros, los autores de “Inside the Machine” consideran fundamental que los primeros implicados en el uso de las nuevas tecnologías sean los directivos de las compañías. Es nocivo para la salud de una organización que pretende hacer negocios por Internet el que sus líderes no usen el correo electrónico o el que naveguen sin soltura por Internet para hacer cualquier tipo de consulta.

## 7. LA INSEGURIDAD EN LAS PUNTOCOM

En la opinión de Alejandro Jáuregui, “la caída de la confianza en las empresas de Internet está generando problemas a todas las personas que han decidido lanzarse al mundo de los e-mprendedores. Sin embargo, es estúpido descartar un negocio que cada día crece y se hace más rentable, a pesar de todo”.

Han sido muchas las empresas de Internet que han visto el fin de sus días de negocios. La razón principal es que no desarrollan buenos productos, se dedican a pensar antes en el retorno de la inversión que en el producto que ofrecen y terminan por hacer cosas que van en contra de las reglas del mercado. Incluso ya existen portales en Internet que hablan de las quiebras de estas empresas. En los últimos años la situación ha cambiado varias veces de forma tan radical que se ha pasado de la euforia al tremendismo en apenas meses.

La fugaz caída en bolsa registrada por el sector tecnológico casi al completo ha puesto en evidencia los modelos de negocio basados en Internet. La mayoría de los analistas en sus artículos abandonaron la perspectiva optimista que veía Internet como el nuevo motor imprescindible de la economía, pasando de los elogios a las críticas. Ante esta situación es necesario hacer ciertas reflexiones. En primer lugar, Jáuregui señala que: “así como el inmenso crecimiento de las empresas de tecnología y los grandes capitales invertidos fueron algo exagerados, hoy es igualmente irreal considerar que los modelos de negocios basados en Internet son malos y llegar a considerar a las acciones tecnológicas como papeles basura”.

El esfuerzo por alcanzar la rentabilidad parece haber dejado en el olvido que sin inversión no hay retornos y que las empresas puntocom y los negocios en Internet son relativamente recientes. Según los economistas escépticos, no es posible concebir altas tasas de rentabilidad sin primero generar las condiciones necesarias que permitan la recepción de ingresos reales. Una vez más, aparece aquí la idea de Michael Porter que defiende la existencia de planes a largo plazo incluso en mercados que se desenvuelven con velocidades vertiginosas.

La información y el conocimiento<sup>4</sup> generarán mucho poder de cara a los planes a largo plazo, por lo que desperdiciar oportunidades futuras resulta incongruente. El crecimiento permanente de Internet justifica esta forma de razonar. En estos momentos se habla del fin de los mitos, de pérdidas reales para ganancias irreales, de vendedores de humo, de especuladores virtuales, etc. En definitiva, está generándose un temor extendido sobre toda aquella empresa que decida lanzarse en esta aventura. Los oscuros precedentes no apuntan un futuro muy prometedor para estas empresas.

---

<sup>4</sup> Véase Capítulo 3: Sociedad de la información

A pesar de que hacer negocios por Internet es una nueva manera, revolucionaria en cierta medida, de obtener beneficios, para que las aventuras empresariales en Internet tengan éxito deben seguir las mismas reglas de mercado que se dan en una empresa normal. Llegar a un cliente y ofrecerle un producto valioso por sí mismo son problemas comunes a cualquier forma de entender los negocios. Crear un sustrato de clientes que disfruten de los servicios y productos de la empresa<sup>5</sup> sigue siendo fundamental para cualquiera que pretenda sacar provecho de los mercados, bien sea el mercado tradicional o bien los mercados virtuales.

En definitiva se podría concluir que la única forma de triunfar en los negocios del ciberespacio pasa por no perder las oportunidades que en el camino se nos presentan. Según Jáuregui, “Internet crece a tasas más rápidas de las que crecen las economías normalmente, así que existirá una oportunidad de empleo para quien decida volcarse en una empresa en Internet”.

### **¿EXISTE LA NUEVA ECONOMÍA?**

Desde abril del 2000 con el comienzo de la caída del Nasdaq, no han cesado los cierres, fusiones precipitadas, despidos masivos, etc. en las empresas puntocom. Todo esto no hace más que cuestionar la existencia o no de la denominada Nueva Economía. Gustavo Marchisone cree que la economía es la misma de siempre, la única que cuenta.

Según Marchisone, la fiebre de Internet, los capitales de riesgo, la euforia de las bolsas, la inexperiencia y el oportunismo, se combinaron para generar la famosa 'Burbuja' de Internet. Estos factores combinados con la posibilidad de crear empresas multimillonarias de la noche a la mañana, simplemente "por ser empresas de Internet", hicieron que se fundaran muchísimas compañías sin un modelo de negocios sustentable. Sin embargo, así como la revolución industrial alteró de forma radical la manera de producir y comercializar bienes y servicios, la aparición de la Nueva Economía basada en Internet como medio está provocando un proceso similar, aunque más acentuado o acelerado. Marchisone defiende la aparición de una nueva realidad en la que solamente sobreviven las empresas que se adaptan al medio. Se ha creado un entorno enormemente favorable para los negocios. Sin embargo, negocio y crecimiento no son sinónimos, y sin una adaptación adecuada al medio las empresas no sobrevivirán en el nuevo entorno.

A pesar de toda la crisis, existen innumerables oportunidades, y evidentemente con Internet existen innumerables posibilidades de generar nuevos negocios y de potenciar y reinventar los existentes. El que muchas de las empresas que contribuyeron a inflar la burbuja de Internet no hayan sobrevivido, es para Marchisone “simplemente una mera estadística, muy mediatizada como lo fue todo el proceso. Pero lo importante no es que muchas hayan fracasado, por anticiparse, por no tener modelos de negocios sólidos, etc., sino en definitiva lo que sí lograron, que es instaurar este paradigma de la Nueva Economía.”

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>5</sup> Véase Capítulo 18: La empresa y las organizaciones del futuro

## 8. RESUMEN

A pesar de dedicar gran parte del capítulo al estudio de Internet y su relación con la estrategia, en ese último capítulo, que completa la serie de tres dedicados a estas cuestiones, la perspectiva de análisis del fenómeno Internet es muy distinta.

Michael Porter, padre de la planificación estratégica reconoce las enormes posibilidades que ofrece una red como Internet y toda la tecnología que esta red lleva asociada. Sin embargo, esta nueva herramienta debe utilizarse en el camino de búsqueda de la ventaja competitiva. Ahora más que nunca la competencia es una amenaza patente, por lo que tan sólo diferenciándose de los competidores será posible ofrecer auténtico valor a los consumidores.

El descuido de la estrategia por parte de las empresas puntocom ha llevado a las mismas, según Porter, a situaciones de desequilibrio que desembocaron en muchos casos en la quiebra de dichas compañías. Para ser un buen gestor de una empresa de Internet, es necesario acabar con el mito de que Internet es algo completamente nuevo y que nada de la anterior economía es válido.

El fracaso del fenómeno puntocom, sin embargo, no debe acarrear conclusiones precipitadas como “todo lo relacionado con Internet es especulativo, arriesgado e incierto”. No se puede cerrar los ojos ante una herramienta de tal repercusión, alcance y, en definitiva, poder. Es factible y necesario hacer negocios sirviéndose de Internet, pero ello no implica abandonar por completo la forma tradicional de hacer las cosas, sino que en todo caso será necesario buscar la adaptación de los antiguos modos a las nuevas oportunidades.

## 9. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

- El epígrafe denominado “Internet como complemento” toma ideas de Michael Porter (2001).
- El apartado “Internet y la industria” está basado en Porter (2001) y en D. S. Murad (2001). Adicionalmente se extraen algunas nociones de Downes y Mui (1999).
- El apartado “Internet y la ventaja competitiva” se inspira en Porter (2001).
- El epígrafe “La ausencia de estrategia” se basa en Porter (2001), en Weil (2002) y en las ideas lanzadas por Carlos López.
- El apartado “El papel del e-manager” resume algunas de las ideas de “Inside the Machine”, publicado por The Economist (2000).
- El epígrafe titulado “La inseguridad en las puntocom” se apoya en las ideas de Alejandro Jáuregui.

## BIBLIOGRAFÍA

CAIRNCROSS, F. (2000): Inside the Machine. Publicado el 1 de Noviembre del 2000 por The Economist.

DOWNES, R. y MUI, C. (1999): Aplicaciones asesinas: estrategias digitales para dominar el mercado, Ed. Harvard Business School Press.

JÁUREGUI, A. : Artículo “¿Qué hay detrás de la pérdida de confianza en las empresas puntocom?”  
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no%209/Confianzapuntocom.htm>

LÓPEZ, C. : Artículo “¿En qué se equivocan las puntocom?”,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/esti.htm>

MURAD, D.S. (2001): Artículo “Back to fundamentals”. Ed. The ChemQuest Group, Inc.

PORTER, M. (2001): Artículo “Strategy and the Internet”. Editado por Harvard Business Review.

WEIL, M. (2002): Artículo “Nueve pasos hacia una mejor estrategia para Internet”,  
[http://business.cisco.com/prod/tree.taf%3Fasset\\_id=55243&ID=54005&public\\_view=true&kbns=1.html](http://business.cisco.com/prod/tree.taf%3Fasset_id=55243&ID=54005&public_view=true&kbns=1.html)

## GLOSARIO

**Efectividad operativa:** se entiende por efectividad operativa a hacer las mismas cosas que la competencia pero mejor hechas. Hay múltiples formas de alcanzar esta efectividad operativa: mejores tecnologías, personal mejor preparado, etc. Internet permite alcanzar la efectividad en las empresas, al posibilitar una herramienta que optimiza los procesos de las mismas. No obstante, debido a que es un modelo abierto, Internet supone un obstáculo a la hora de diferenciarse de la competencia. (Michael Porter)

**E-manager:** término que designa al administrador de una empresa con presencia activa en el ciberespacio. Según los economistas defensores de los modelos clásicos, las habilidades requeridas para ser un buen e-manager no son distintas de las que han presentado hasta el momento los gestores tradicionales.

**Marketplaces:** concepto que representa a aquellos sitios virtuales en donde múltiples compradores y vendedores realizan transacciones y negociaciones económicas entre ellos, de la misma manera que se haría en un mercado tradicional, pero sin presencia física de las distintas partes involucradas en las transacciones.

**Planificación estratégica:** herramienta empresarial, creada por Michael Porter, que implica decidir ahora lo que se hará más tarde, incluyendo cuándo, cómo y a qué coste se hará. Para Porter, la planificación estratégica es el proceso administrativo de compatibilizar los recursos de una organización con sus oportunidades de mercado. Sin un plan las organizaciones navegarían a la deriva en el mercado, ya que no sabrían qué objetivos alcanzar ni cómo dar cada paso hasta alcanzarlos.