

¿Cómo plantear una estrategia en la red?

Internet y «La isla del tesoro»

Volviendo a las bases de la vieja economía, es posible encontrar una brújula que nos permitirá encontrar los tesoros que se esconden en Internet. La velocidad nos adentra en un horizonte incierto. Quien inicie la travesía, puede estar seguro de que el viaje estará lleno de aventuras

Resumen del artículo

La burbuja financiera tecnológica ha explotado. Los hechos han demostrado que Internet es un fenómeno insuficientemente explorado. Algunos anuncian la muerte de la nueva economía, y otros, como el autor, recomiendan no olvidar las bases de la vieja economía para encontrar el tesoro que se esconde en la red. Se trata de un viaje en el que la incertidumbre crece al mismo ritmo que la innovación.

Executive summary

The technological financial bubble has burst. Experience has shown that the Internet is a phenomenon that has not yet been sufficiently explored. Some are talking of the death of the new economy, while others, like the author, recommend not forgetting the basics of the old economy when seeking the treasure hidden in the Net. This is a journey in which uncertainty is increasing at the same rate as innovation.



Raúl Lagomarsino

Profesor del IEEM (Universidad de Montevideo)
Candidato al Programa Doctoral, IESE
rlagomarsino@iese.edu



www.ee-iese.com/84/afondo3.pdf

Eduard Resbier. Sin título, 2001. (www.piramidon.com)





A finales de 1999 se produjo el temido “pinchazo” de la burbuja financiera tecnológica. La debacle anuló muchas de las teorías sobre “estrategia en Internet” y enfrentó a académicos y directivos con una cruda realidad: Internet es un fenómeno del cual aún sabemos demasiado poco. Desde entonces, quienes profetizaban un nirvana tecnológico corren desesperados anunciando la muerte de la nueva economía (1).

En este contexto, Michael Porter (2) realizó una llamada a la sensatez y recomendó “volver a las bases”. El gurú animó a expertos y empresarios a considerar Internet como lo que es en realidad: una poderosa herramienta útil o inútil, en casi cualquier sector, y como parte de casi cualquier estrategia.

En opinión de Porter, lo que en realidad debemos estudiar es cómo afecta Internet a la estructura del sector, y para eso, observar cómo influye en las cinco fuerzas en las que él basa su análisis competitivo: Rivalidad intro-sector, riesgo de sustitución, poder de negociación de proveedores, poder negociador de clientes y barreras de entrada.

Antes de emprender esta aventura convendría realizar un “aviso a navegantes”: la rapidez con la que se producen los cambios en Internet, y la dificultad que supone prever el futuro en cada una de las fuerzas, hace que un muy alto grado de incertidumbre permanezca incluso tras el más exhaustivo análisis.

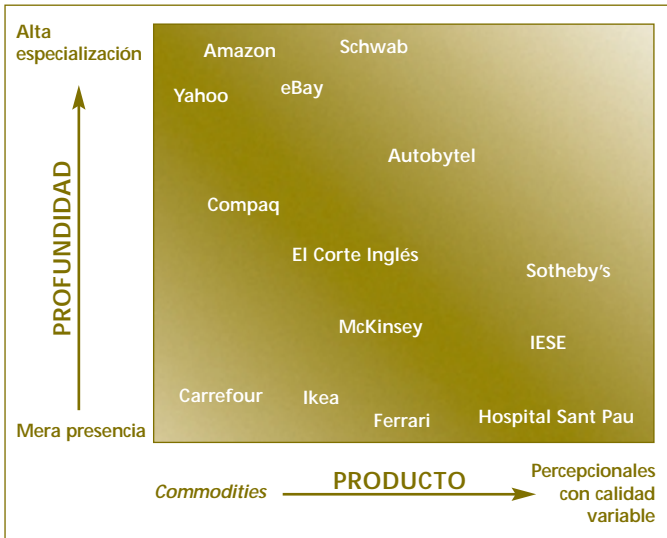
Las dimensiones del «mapa del tesoro» en Internet

Como en los canales tradicionales, las empresas ofrecen en Internet servicios y productos diferentes. Para poder equipararlos, analizaremos cada negocio en torno a dos vectores: el tipo de producto (según su calidad y diferenciación) y la profundidad en la interacción con el cliente (desde la profundidad cero, en la que encontramos a los que sólo están en Internet por “estar”, hasta la máxima profundidad de aquellos que pretenden satisfacer la demanda de sus clientes exclusivamente a través de este canal).

1. Vector tipos de producto

Según el modelo estratégico de John M. De Figueiredo (3), conviene distinguir los productos según su calidad y diferenciación. Según esta valoración, en un extremo del vector estarían

Tabla 1
El "mapa del tesoro" en Internet



los *commodities* (productos cuya calidad puede ser claramente articulada y, por tanto, contratada), y en el otro extremo, los productos artesanales (cuya calidad difiere de consumidor a consumidor y de una unidad a otra). (Véase Cuadro 1. Tipos de producto.)

Combinando los vectores de tipo de producto y profundidad, obtenemos la matriz (4) representada en la Tabla 1. La franja oscura representa las áreas donde al presente se concentra la mayor parte de las iniciativas que se desarrollan en torno a Internet, y por tanto, el espacio en el que la competencia es más enconada, aunque ésta asuma diferentes matices en función de cada posicionamiento.

2. Vector profundidad de la experiencia

Por profundidad de la experiencia entendemos la amplitud de servicios que la empresa de Internet es capaz de proveer al cliente. En este vector, la profundidad es continua e incremental. A continuación, distinguimos tres niveles de referencia, que van desde la presencia testimonial, Internet como canal complementario y el canal exclusivo (véase Tabla 2, página 36).

2.1. Profundidad cero: presencia testimonial

En el punto de origen se encontrarían las empresas que persiguen una mera presencia testimonial en la red que se satisfaga actualizando la web corporativa con información acerca de sus servicios o productos. Sería equivalente a un anuncio en una guía telefónica. La capacidad interactiva de esta presencia es mínima o incluso nula.

2.2. Profundidad intermedia: un canal complementario

En un segundo nivel encontramos aquellas propuestas que además de brindar información acerca de los productos o servicios, posibilitan la compra o venta de productos por Internet, como canal accesorio al tradicional. Los pedidos recibidos a través de Internet se canalizan en una segunda etapa a través de la cadena de valor tradicional (empaquetado, facturación y entrega).

2.3. Máxima profundidad: sólo Internet

En el extremo derecho del vector se encontrarían las empresas altamente especializadas, que compiten en Internet con una cadena de valor propia y una propuesta completamente enfo-

Cuadro 1

Tipos de producto

1.1. Productos *commodities*

El comercio electrónico en este tipo de artículos ha existido desde hace décadas, en gran parte debido a que la calidad de los mismos puede ser fácilmente establecida por su mera descripción. Al decir "100.000 clavos de una pulgada, de acero galvanizado número 6 con cabeza plana, para madera", estamos comunicando todo lo que necesita saber tanto el comprador como el vendedor para conocer las cualidades del producto de referencia. Los *commodities* son un segmento poco atractivo, ya que al poder equiparar los productos que ofrece el mercado, los clientes pueden buscar entre los distintos proveedores aquel que le ofrezca el precio más bajo.

Las relativamente bajas barreras de entrada rebajan los precios, haciendo casi imposible el sostener una rentabilidad por encima de la media del sector. La guerra de precios es el recurso favorito de las empresas, que se ven obligadas a reducir sus costos al mínimo o quedar fuera del mercado.

1.2. Productos cuasi *commodities*

En esta categoría se incluyen, por ejemplo: libros, discos compactos, videos, coches nuevos, ordenadores o pasajes de avión. Si bien comparten muchas características de los *commodities*, y la línea entre uno y otros es borrosa, entre este tipo de productos existe cierto grado de diferenciación. En libros, por ejemplo, existe una gran diferencia entre libros de poesía y guías de viaje o novelas de ciencia ficción, e incluso difieren en la presentación, siendo de tapa blanda, dura, con ilustraciones, distintos idiomas, etc.

El proceso de compra de este tipo de productos consta de dos etapas. En una primera, el cliente busca información, referencias y demás características del producto. Una vez que conoce lo que quiere y escoge, el cuasi *commodities* se convierte en un *commodities*: el comprador busca el precio más bajo entre los distintos proveedores.

Los competidores en este segmento se esfuerzan por crear formas de retener clientes mediante el fortalecimiento de



una *marca* que genere un cierto grado de fidelidad. Amazon.com, por ejemplo, ofrece un poderoso motor de búsqueda, con una base de más de 3.000.000 de libros, además de ofrecer productos relacionados, referencias de clientes y sugerencias personalizadas.

La competencia en precios en la segunda etapa de la transacción plantea serias dudas acerca de la sostenibilidad de la gran mayoría de estas empresas, ya que un cliente podría utilizar sus servicios para escoger el producto que desea comprar y luego comprar en otra empresa.

1.3. Productos de percepción

Se caracterizan porque en sus productos la calidad es difícilmente evaluable "a distancia". Los clientes necesitan observar, tocar, incluso probar el producto antes de comprarlo. La descripción, por completa que sea, suele ser insuficiente para que el cliente se decida.

Perfumes, ropa, cosméticos, mobiliario, son artículos que pueden ser clasificados en este segmento. La fuerza de las marcas reconocidas en los canales tradicionales puede

ayudar a reducir la incertidumbre de los compradores, al tiempo que limitar la entrada de nuevos competidores. Para las empresas que sean capaces de desarrollar habilidades e introducirse en estos sectores, el panorama es más prometedor, ya que el reducido número de competidores y las altas barreras de entrada auguran altos márgenes en el largo plazo.

1.4. Productos de percepción con calidad variable

Esta clase engloba los productos intrínsecamente diferentes, como, por ejemplo, productos frescos, autos usados y obras de arte. Las posibilidades de comercio electrónico en este segmento parecen escasas, ya que cada elemento individual tiene que ser inspeccionado por el cliente antes de comprar (5), lo que seguramente supone la pervivencia de los intermediarios durante cierto tiempo. Quienes logren insertarse en este segmento seguramente gozarán de considerable ventaja respecto a sus competidores, podrán aplicar mayores márgenes y desarrollar prestigio de marca.

cada hacia el comercio electrónico. Sería el caso de empresas como **Amazon, Yahoo** y **eBay**.

Fuerzas detrás de la concentración: la frontera del beneficio y la frontera sociológica

Frontera del beneficio:

La frontera del beneficio representa el límite donde comienza la competencia en Internet. Por debajo de ella, las empresas mantienen simplemente una presencia testimonial.

Figueiredo ya apuntaba las dificultades con que se enfrentarían quienes quisieran competir en Internet con productos genéricos o *commodities*. Esto llevará necesariamente a que las empresas que tengan intención de hacer en Internet algún beneficio directo (6) comercializando este tipo de productos, se embarquen en sofisticadas y costosas aventuras en un intento de atraer y retener clientes, en un entorno en el que en la mayoría de los casos se enfrentarán a una guerra de precios convencional.

Posicionarse debajo de esta frontera puede tener sentido en aquellas empresas que no deseen generar conflictos en los canales establecidos, o no confíen en la rentabilidad de embarcarse ahora a competir en el sector de *commodities*, debido a que las inversiones a realizar son cuantiosas, como explicaremos más adelante.

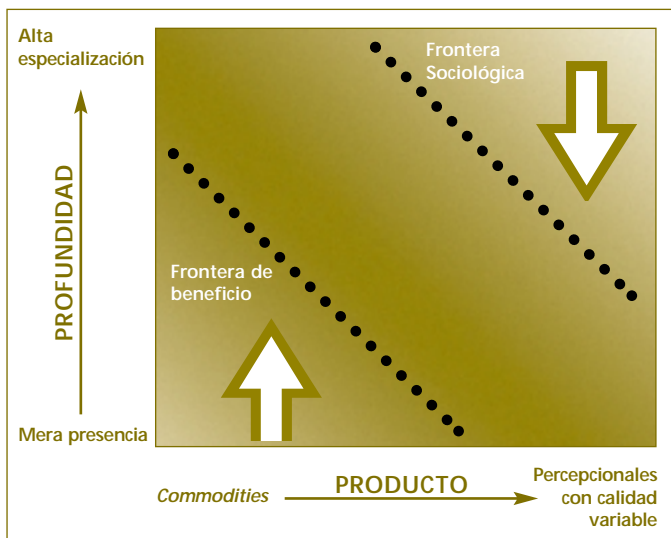
Frontera sociológica:

De la misma forma que la frontera del beneficio empujaba a los competidores en *commodities* hacia la alta especialización, la frontera sociológica empuja a los competidores en productos de percepción, y especialmente a aquellos con calidad variable, en el sentido contrario.

Elaborando sobre un concepto de Lester Thurow (7), definiremos la frontera sociológica como el nivel máximo de compromiso que los consumidores están dispuestos a asumir a través de Internet con una determinada empresa con relación a un determinado producto.

Cuando queramos ubicar esta frontera en nuestra matriz, las opiniones variarán, debido a cada particular definición de con-

Tabla 2
Entre dos fronteras



sumidor, y las asunciones que se hagan respecto a las reacciones hacia cada producto. La lógica básica detrás de esto es que los consumidores son más proclives a comprar por Internet un disco compacto o un libro que una casa o un coche usado, y, por tanto, empresas con productos de alta variabilidad tenderán a figurar en la mitad baja de la matriz (véase Tabla 2).

Implicaciones estratégicas

Ya tenemos el mapa de la isla del tesoro. Antes de emprender el camino, conviene estudiar las consecuencias de posicionarse en un sector u otro de la matriz. Para ello, dividiremos la matriz en cuatro regiones, como representamos en la Tabla 3.

Área desierto:

La inversión necesaria para entrar en este área es baja o moderada. Aquí no hay posibilidad de obtener beneficios directos, ya que la mera presencia no genera ventajas competitivas (8). Incluso aquellas compañías que no deseen interferir en sus canales tradicionales, intentarán superar el objetivo de mera presencia e introducir contenido interactivo en sus sitios web para diferenciarse, aunque sea sólo a efectos publicitarios.

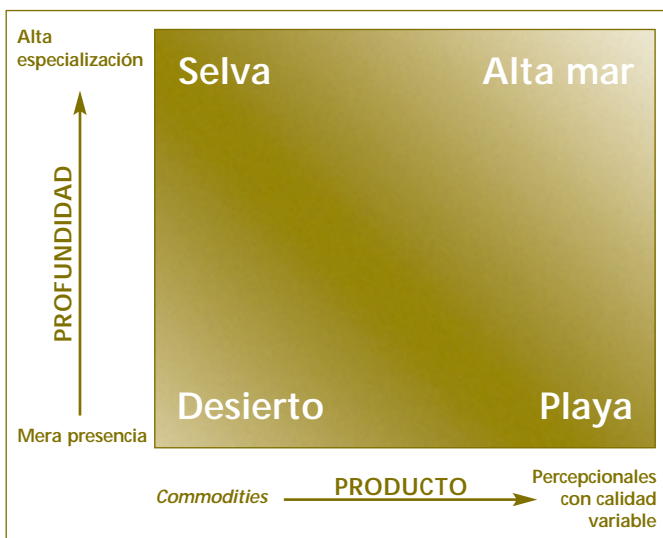
Área playa:

En esta región el objetivo es crear o reforzar una imagen corporativa que luego se intentará explotar en el canal tradicional, mediante el aporte información de utilidad para el usuario y gran calidad de diseño en las páginas. Esto caracteriza un tipo de rivalidad fuerte pero amistosa. Los costes de entrar en esta región son moderados o altos, y los beneficios a obtener son indirectos.

Área selva:

Es el área de mayor rivalidad, donde compiten las grandes firmas especializadas. Se caracteriza por la enorme presión sobre los precios y las grandes inversiones en tecnología. Ingresar en este área exige una inversión muy alta, debido a la tecnología necesaria y la desventaja en curva de aprendizaje respecto a los competidores ya instalados. Las firmas se esfuerzan por desarrollar propuestas de valor novedosas, que generen efectos de red y aumenten los costes de cambio de proveedor, incremen-

Tabla 3
Entre la selva y el desierto



ten la eficiencia de sus operaciones y la complementariedad entre sus productos y las tecnologías (9).

Uno de los elementos clave a considerar en este sector es la fidelidad de los usuarios (10), ya que como hemos comentado al introducir los productos *commodities* o cuasi *commodities*, el proceso de compra consta de dos etapas, una primera donde se selecciona el producto, y la segunda donde se compra en función del precio. A pesar de esto, las empresas que han conseguido desarrollar prestigio de marca han sido capaces de obtener márgenes ligeramente superiores a los de sus competidores, especialmente de los compradores sensibles al tiempo (11). La personalización (12) de la experiencia de compra contribuye a aumentar el ratio de compradores/visitantes, lo que refuerza la necesidad de obtener y potenciar efecto de red o *network*.

Área alta mar:

Al ubicarse encima de la frontera sociológica, este área se caracteriza por la dificultad que encuentran las empresas en desarrollar en los potenciales clientes el grado de confianza necesario para hacer la compra, a pesar de la alta especialización que poseen, ya que se trata de productos que el cliente necesita "ver y tocar" antes de comprar. La inversión en este sector es alta, debido a la sofisticación necesaria para solventar la distancia entre el comprador y vendedor, pero una vez que el cliente se decide por una de las empresas, es difícil que cambie (13), y por tanto se pueden aplicar márgenes mayores, lo que era prácticamente imposible en las demás áreas.

La movilidad de la "frontera sociológica" lleva a que iniciativas que parezcan inviables hoy, sean capaces de obtener una base mínima de clientes que les permita sobrevivir, y con el tiempo generar efectos de red, prestigio de marca y afianzarse en el mercado, lo que abre la posibilidad de una política de inversión incremental.

La principal diferencia de este área respecto del "área selva" es que al ser los productos altamente diferenciados, será difícil que se llegue al grado de competencia que allí se presencia, siendo más razonable pensar en un esquema de oligopolio. Esto permite considerar que existen ventajas para quien se "aventure" primero (14) en este área y logre un mínimo de aceptación.



Al igual que sucede a Jim Hawkins, el protagonista de la famosa novela de Robert Louis Stevenson, quien salga a alta mar en el viaje hacia la "Isla del Tesoro" en Internet puede estar seguro que el viaje estará lleno de aventuras. Planteado de esta forma, sin embargo, la incógnita mayor gira en torno a una variable con la que el directivo convive a diario: el cliente.

Notas:

- (1) El trabajo no pretende ahondar en las implicaciones estratégicas que conlleva la opción de ser un *pure play* o un *brick and click*.
- (2) Porter, M., «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, Boston, marzo de 2001
- (3) de Figueiredo, John M., «Finding sustainable profitability in electronic commerce», *MIT Sloan Management Review*, verano de 2000.
- (4) Dyer, Jeffrey H., «Winning the Web Wars: A blueprint for advantage in the online marketplace», Draft, 2 de noviembre de 2000.
- (5) La ubicación de las distintas compañías es discutible, y además es de esperar que dichas posiciones evolucionen con el tiempo.
- (6) Entendemos por beneficio directo el que se deriva de las transacciones comerciales llevadas a cabo en el medio tratado. Beneficio indirecto, por el contrario, sería el generado a través de acciones informativas o promocionales realizadas en Internet, que luego cristalizan en ventas a través del canal tradicional.
- (7) Thurow, Lester C., «Does "E" in E-Business stand for "Exit" ?», *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, invierno de 2001.
- (8) Moss Kanter, Rosabeth, «Ten deadliest Mistakes of "Wanna-Dots" », *Harvard Business Review*, Boston, enero de 2001.
- (9) Amit, R., y Zott, C., «Value drivers of e-commerce models», The Wharton School, julio de 2000, Working paper.
- (10) Reicheld, F., y Schefter, P., «E-Loyalty» *Harvard Business Review*, Boston, julio de 2000.
- (11) Smith, Michael, Bailey, Joseph, y Brynjolfsson, Erik, «Understanding digital markets», Draft, julio de 1999.
- (12) Betts, Mitch, «Turning browsers into buyers», *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2001.
- (13) de Figueiredo, John M , obra cit.
- (14) Smith, A., «Do early entrants really reap long-term profits?», *Academy of Management Executive*, febrero de 1999.