

BASES PARA LA MEDICION DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA DIGITAL

Dan Stefan Ioan

Universidad Metropolitana

Abstract

El trabajo de investigación analiza los nuevos enfoques de la empresa digital y sus retos ante el proceso de internacionalización de sus actividades. Considerando que la medición de su posición competitiva es un elemento fundamental en este proceso, se analizan los eslabones de la cadena de valor en sus dos componentes: **flujos de información**, que crean una cadena de valor virtual y **flujos mixtos, físico y de información**, que crean en paralelo, dos cadenas de valor, respectivamente cadena de valor físico y cadena de valor virtual, que interactúan y generan valor sea conjuntamente, sea por separado. Adaptando la cadena de valor de McKinsey al mundo digital, se llega a la conclusión que los parámetros para medir el producto llamado “información” son: la velocidad, la comodidad (integración total entre el pedido y la entrega), la personalización (diferenciación, privacidad), los precios (costos razonables) y la seguridad (confidencialidad y seguridad de las operaciones). El mercadeo seguirá ejerciendo las mismas funciones que en el caso de las empresas tradicionales, respectivamente: publicidad y promoción, estrategias de venta, estrategias de precios, estrategias de marca, entre otros; además, con un matiz diferente dado por el crecimiento del sector de comunicaciones y por la penetración cada vez más fuerte del marketing 2.0 Los flujos mixtos seguirán los dos vertientes bien conocidos, el virtual y el tradicional. La investigación concluye considerando que el nuevo contexto digital nos impone reevaluar la interpretación de las cinco fuerzas de Porter.

Palabras claves: cadena de valor, competitividad, posición competitiva, cadena de McKinsey, internacionalización.

Introducción: Estamos viviendo en un proceso intenso de globalización y un entorno internacional marcado por dinamismo y permanente cambio que obliga al empresario a tener una visión internacional de sus objetivos económicos, además de repensar y enfocar sus conceptos y estrategias hacia una economía abierta a la competencia. La internacionalización es un reto y la medición de su posición competitiva es fundamental. Una empresa que no es competitiva en su propio mercado, no puede internacionalizarse, lo que es válido tanto para la empresa tradicional, como para la digital. Por lo antes expuesto

se impone dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se puede medir la posición competitiva de la empresa digital?

Objetivo: Elaborar las bases para la medición de la posición competitiva de la empresa digital en vista de su internacionalización.

La investigación es de tipo explicativo, según Hurtado (2000), dado que se ocupó de la generación de teorías, determinó las causas de un hecho y se propuso detectar las relaciones entre varios eventos.

La posición competitiva y la cadena de valor:

Una herramienta fundamental de análisis de los factores críticos de la empresa que generan ventajas competitivas es la cadena de valor que, usualmente, se utiliza para determinar la posición competitiva de dicha empresa. Existen varias cadenas de valor pero, sobre todo, se distinguen la cadena de valor de Porter y la cadena de valor de McKinsey. La cadena de valor de Porter (1987) se refiere a “la forma en que la empresa realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía sobre las cuales se basan dichas actividades”, mientras que la cadena de Mc.Kinsey “plantea un modelo que busca desagregar a la empresa en una cadena de actividades secuenciales, construida sobre el concepto de sistema de negocios” (Guitart 2005). Según Manso (2003), “cada eslabón, en la cadena de McKinsey, debe desempeñar un papel en la explotación de las fuentes potenciales de ventajas competitivas sobre los competidores”.

Para determinar la posición competitiva de la empresa tradicional., Ioan, D.S (2005) -autor de esta investigación, se basó en la cadena de McKinsey (cadena física de valor). Adicionalmente, se puede mencionar la cadena de valor de los servicios, llamada la cadena de Heskett, Loveman, Sasser y Schlesinger (1997) según la cual se considera que los empleados motivados, leales y productivos transmiten valor a los clientes, quienes lo demuestran transformándose en compradores y/o clientes leales.

En este contexto, el surgimiento del negocio digital plantea la creación de una nueva cadena de valor o la adaptación de las ya existentes. Briz y Lazo (2001) afirman que la

Internet puede mejorar, empeorar o plantear “saltarse” algunos de los eslabones clásicos de la cadena de valor. Ellos destacan algunos aportes básicos a la cadena de valor tradicional: la separación de los eslabones clásicos de la cadena, la inclusión de la generación de contenidos y una distribución especial debido a la naturaleza de Internet, junto con una mayor generación de valor, ya que las páginas web permiten una comunicación más cercana con los consumidores.

Rayport y Sviokla (1994) se refieren a este nuevo mundo de información como el Marketpace, para distinguirlo del mundo físico del llamado Marketplace. Ellos observaron que las empresas adoptan procesos de valor agregado en tres etapas: “en la primera etapa, llamada "visibilidad", las empresas requieren de una cierta habilidad para que sus operaciones físicas sea más eficientes a través de la información. En esta etapa, los administradores utilizan sistemas tecnológicos de información a gran escala para coordinar actividades en sus cadenas de valor físico al lado de los procesos que gobiernan la fundación de una cadena de valor virtual. La segunda etapa, de "proyección de la capacidad" las empresas sustituyen las actividades físicas por virtuales; comenzando la creación en el mercado, de una cadena de valor paralela. De este modo, los negocios utilizan la información para establecer nuevas relaciones con los consumidores. En la tercera etapa, los administradores diseñan un flujo de información en sus cadenas de valor virtual para entregar valor a los consumidores en una nueva forma.

Resultados:

Todas las empresas de Internet crean eslabones de la cadena de valor que deben ser vistos en sus dos componentes: los **flujos de información**, que crean una cadena de valor virtual y los **flujos mixtos, físico y de información**, que crean cadena de valor físico y - en paralelo - cadena de valor virtual, que interactúan generando valor de manera conjunta o cada una, por separado.

El **flujo de información** se genera en los proveedores de contenido; pueden ser agencias de medios o en la misma empresa digital que vende sus productos o servicios directamente en la red, sin necesidad de un apoyo logístico, o con apoyo logístico subcontratado. Aparece en los portales o sitios web de la empresa o en los portales sociales que, prácticamente, son unos puntos de venta. Circula a través de la infraestructura de la red y se encuentra al consumidor final, representado por personas o grupos a los cuales se dirigen los contenidos.

Al introducir la *cadena de valor virtual*, Rayport y Sviokla (1995) han hecho una ampliación del modelo convencional de la cadena de valor, considerando la información como un elemento de apoyo para el proceso de creación de valor añadido; de esta manera, ella puede llegar a crear valor por sí misma. La *cadena de valor virtual*, según estos autores, se transforma básicamente en cinco procesos: recogida de información, organización de la misma, selección de la información, síntesis y distribución. Las primeras cuatro etapas se pueden identificar con el diseño y la creación del producto virtual.

El diseño y la creación de un producto virtual es el elemento más importante en el proceso de digitalización de los negocios y es determinante para establecer la posición competitiva de la respectiva empresa, comparándola con otras de la misma área. El mundo electrónico permite un mayor acercamiento al cliente, y esa proximidad es el factor clave en su diseño. Las mismas características del medio electrónico hacen que el proveedor de la información tenga la posibilidad de ver cómo se comporta el cliente y evaluar qué elementos despiertan su interés. El proveedor de la información puede saber qué hizo el cliente antes de utilizar a su página, o hacia donde fue después, lo que le da un cierto control. Un elemento importante es la doble direccionalidad de la comunicación. El cliente tiene una cierta sensación de privacidad y habitualmente contacta al proveedor para pedir detalles, información o hacer preguntas. De esta manera, el cliente adquiere un papel activo lo que permite detectar sus gustos, sus preferencias o sus opiniones.

Respecto a la distribución de la información, como producto, el transporte depende de la capacidad de automatizar el proceso de categorización, etiquetado, vinculación y entrega de información que permite a los usuarios el acceso y la utilización de grandes cantidades de información, tanto de origen interno como externo. El sistema distribuye la información de manera automática y utiliza un conjunto de procesos basados en motores de patrones que pueden hacer llegar la información a las personas interesadas en función de la naturaleza y contenido de la información, de los criterios de interés y condiciones de uso de dicha información. El manejo y distribución de la información es lo que marca la diferencia y hace competitiva la empresa en un mercado abierto e interconectado.

Siguiendo los mismos patrones de la cadena de valor de McKinsey, se pueden tomar en consideración los siguientes factores para medir la posición competitiva de estas empresas:

- El PRODUCTO DIGITAL (LA INFORMACION) que se refiere a los resultados percibidos por los clientes (satisfacción o insatisfacción), en puntos de venta. El punto de venta (portal, página web, etc.) es, también, punto de prestación de servicios. Se puede notar que desaparece el personal de contacto y quedan solamente los clientes. En este caso, el diseño del contenido adquiere una importancia particular: deja de ser un elemento de mercadeo y forma parte intrínseca de la misma oferta de servicio. Por esto, el proveedor de contenido debe considerar que todo gira alrededor de la imagen visual (corporativa y orientación hacia el usuario, hacia el cliente). La composición, la organización de los elementos componentes, el color y la amigabilidad del diseño marcan la frontera entre la satisfacción e insatisfacción del cliente. Sobre todo, interesa medir la velocidad, la comodidad (integración total entre el pedido y la entrega), la personalización (diferenciación, privacidad), los precios (costos razonables) y la seguridad (confidencialidad y seguridad de las operaciones).
- La DISTRIBUCIÓN se refiere a la localización, número y distribución de los puntos de venta y de manera especial, su accesibilidad. En la época del 2.0, el consumidor cambia la distribución y venta por la comodidad de acceso al servicio.
- El MERCADEO seguirá ejerciendo las mismas funciones que ocupa en las empresas tradicionales: publicidad y promoción, estrategias de venta, estrategias de precios, estrategias de marca, pero con un matiz diferente debido el crecimiento del sector de comunicaciones y la penetración cada vez más acelerada del marketing 2.0 (marketing relacional, marketing *one to one*, marketing dinámico, marketing viral, marketing on line, marketing en móviles). Se tiene en consideración que en la nueva época del 2.0, el consumidor no mira el precio del producto o servicio, sino el costo de su adquisición. La promoción y el cliente forman una comunidad a través de una relación directa y de confianza que se traduce en nuevos lazos de comunicación.

Respecto a los **flujos mixtos** que crean cadenas de valor física y de información, se señalan las empresas que utilizan Internet como parte de su estrategia de mercado, respectivamente de venta de productos y servicios, así como de mercadeo digital. En general, detrás de estas empresas, existe una cadena de producción y logística; lo que asegura que el producto llegue en buenas condiciones y con la calidad prometida al consumidor, además, que el servicio ofrecido sea eficiente y rápido. En este caso, están actuando paralelamente, dos

cadena de valor: la cadena de valor física y la cadena de valor virtual; de modo que la posición competitiva se medirá por separado: la cadena de valor físico - igual que en la empresa tradicional – de acuerdo a Ioan, D.S (2005) y la cadena de valor virtual, conforme al esquema analizado anteriormente.

Conclusiones:

El nuevo contexto digital impone reevaluar la interpretación de las cinco fuerzas de Porter, que es un instrumento valioso para la medición de la posición competitiva. Montse Penarroya (2006), parafraseando a Michael Porter (1998) y Philip Kotler (2004), considera que Internet ha afectado seriamente el concepto. En tal sentido, por una parte, respecto a la “rivalidad entre competidores” en la nueva perspectiva de Internet, las empresas reducen costos utilizando intensamente este medio y, por otra parte, productos que antes eran únicos en el mercado local, a nivel internacional dejan de serlo. Internet abre las puertas a todo el mundo y la rivalidad de precios pierde su ímpetu por las diferencias mínimas, evitando las guerras de precios. Por consiguiente, según Penarroya (2006), se cambian las relaciones entre competidores y se convierten en colaborativas.

Otro aspecto importante es acerca de “la amenaza de nuevos participantes”, espacio donde Internet impulsó la creación de mercados dinámicos que propician nuevos tipos de negocios (que no pueden ser combatidos con los medios tradicionales), respectivamente el boom de empresas que venden pasajes aéreos, hoteles, paquetes turísticos, bolsas de trabajo online, subastas online, educación a distancia, etc. que reducen drásticamente la presencia de las empresas tradicionales en el área. De alguna manera, la amenaza de nuevos participantes se transfiere a los mercados electrónicos y se considera que sufren el mismo embate que las empresas tradicionales, con la diferencia que vienen de sus pares digitales.

Respecto a “la amenaza de la aparición de productos substitutivos”, la nueva tecnología ha creado una multitud de negocios de fácil reemplazo, a veces, por la velocidad del cambio, difícil de prever. También, “el poder de negociación de los compradores” se ve reforzado por la amplia información sobre productos y precios que existe en Internet, sobre transacciones presentes y futuras. En ciertas ocasiones, esta situación crea un marco propicio para unir consumidores, establecer un frente común de negociación, imponer a las empresas reglas claras de juego y evitar la especulación. Respecto al tema del “poder de negociación de los proveedores”, las nuevas tendencias indican que los proveedores son los

nuevos socios de la empresa. La relación cliente – proveedor es de cooperación y comparten un objetivo final común.

Bibliografía:

BRIZ, J. e I. LAZO (2001): Internet y comercio electrónico: características, estrategias, desarrollo y aplicaciones, 2da. Edición. Mundi-Prensa Libros.

Eigler, P y Lageard, E (1989): *Servucción (El Marketing de Servicios)*, Ed. Mc.Graw Hill.

GUITART, L. (2005): *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación: una investigación cualitativa mediante el estudio de casos.* Barcelona: Universitat de Barcelona

GRANT, R. M. 1996: *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones.* Madrid, Civitas Ediciones.

HESKETT, J. L.; T. O. JONES, G. W. LOVEMAN, W. E. SASSER y L. SCHLESINGER (1994): *Putting the Service Profit Chain to Work en: Revista Harvard Business*, vol. 72, N° 2, pp. 164-170

HURTADO, J (2000): *Metodología de la investigación holística*, Tercera edición, Caracas, Sypal-IUTC

IOAN, D.S (2005): *La internacionalización de la empresa y su plan exportador.* Ed.Universidad Metropolitana, Caracas

KOTLER, PH (2008): *Conferencia en el III Encuentro de futuros directivos*, Barcelona, 2008

MANSO, F. J.(2003): *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial.* Madrid, España: Ediciones Días de Santos.

PENARROYA, M (2006): “*Conoce como el internet ha afectado a las 5 fuerzas de Porter en ecnologia e internet*” nr. 12/2006

Porter (1985): *Competitive Advantage.* Nueva York:, FreePress.

RAYPORT, J. F., and SVIOKLA, J. J. (1995)“*Exploiting the Virtual Value Chain.*” *Harvard Business Review* (November-December 1995): 75-85.

RAYPORT, J. F., and SVIOKLA, J. J (1994): *Managing in the Marketspace*", HBR (noviembre - diciembre 1994)