

III. IMPACTO DE LA e-CONOMÍA EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COMPAÑÍAS

El éxito en la economía digital requiere un profundo replanteamiento de las estrategias y de los modelos de negocio de las empresas, y no una actitud meramente reactiva frente al entorno y los competidores, ni una respuesta defensiva que sólo afecte a las capas más externas de las organizaciones.

Una respuesta adecuada al reto de Internet requiere:

- *Definir e implantar una presencia en Internet y desarrollar el comercio electrónico de forma diferencial y con significado específico (y no sólo crear una página web).*
- *Redefinir el modelo global de prestación de servicios alineado con la estrategia corporativa o de unidad de negocio (y no sólo crear canales virtuales).*
- *Reposicionar la proposición de valor a los clientes para posteriormente conseguir aumentar y defender la cuota de mercado adquirida (y no sólo automatizar el servicio a los clientes).*
- *Transformar las capacidades de la organización para adquirir relevancia en la economía digital (y no sólo desarrollar y adquirir nuevas capacidades).*
- *Replantarse el modelo de negocio completo de la organización (y no sólo crear un negocio de Internet aislado del resto de la organización).*

III.1. MÁS QUE COMERCIO ELECTRÓNICO, e-CONOMÍA

La convergencia tecnológica ha transformado la economía industrial en economía digital

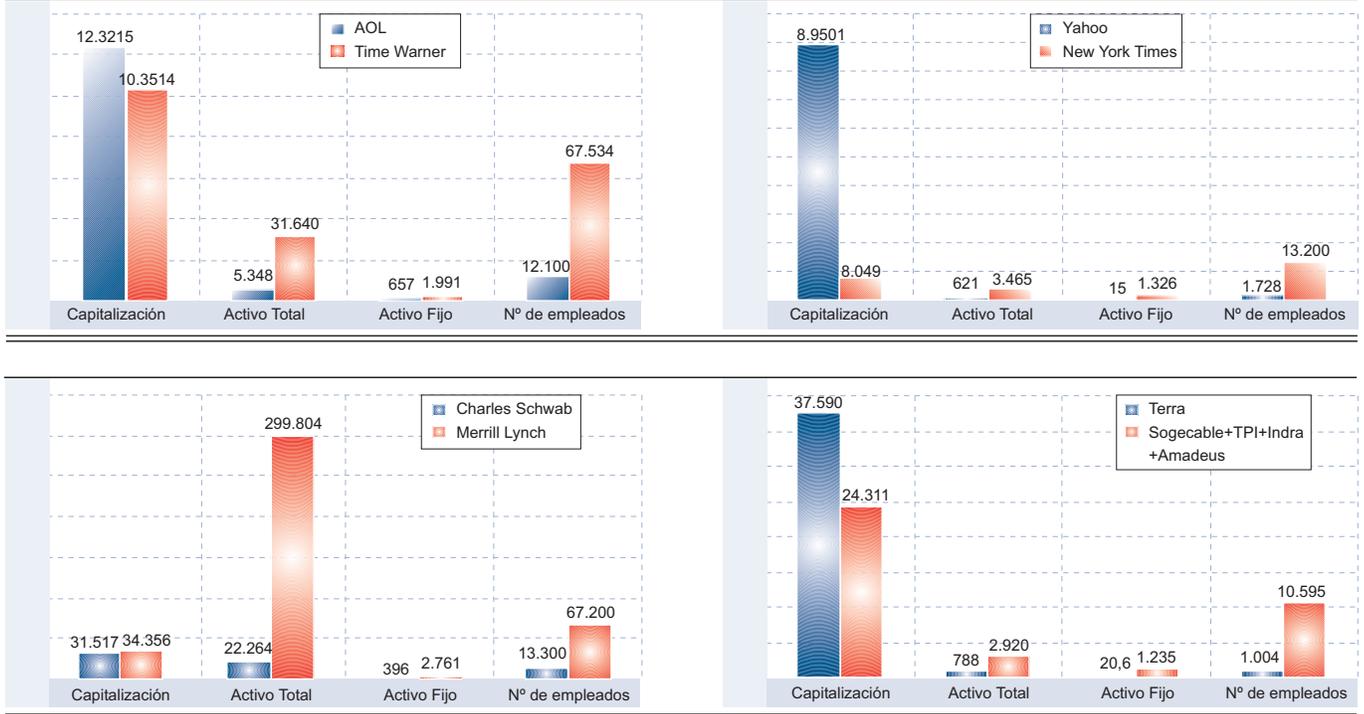
La convergencia tecnológica –entre la informática, telecomunicaciones y los contenidos– ha supuesto un cambio en la forma de gestionar los negocios, ha modificado los supuestos económicos fundamentales sobre los que se sustentan la mayoría de las empresas y ha transformado la economía industrial en lo que hoy denominamos economía digital. Este hecho supone un cambio de paradigma único en la historia económica mundial: hasta ahora, eran las estrategias empresariales las que decidían o influían sobre las tecnologías a emplear; en este nuevo paradigma, las nuevas tecnologías son las que marcan las estrategias a desarrollar. Sin embargo, esta paradoja aún no está totalmente aceptada entre las empresas españolas que, si bien aceptan que para entrar en el nuevo mercado electrónico hay que adaptar las estructuras de la empresa, muchas de ellas lo afrontan desde una perspectiva meramente informática.

Estos cambios radicales en los supuestos económicos implican inmediatas y considerables oportunidades y amenazas para las empresas ya establecidas. Algunas de ellas comienzan a darse cuenta de que están luchando para ganar un juego que ya no existe, y la mayoría continúa operando con estrategias y modelos de negocio tradicionales, ajenas a sus limitaciones y riesgos. Al mismo tiempo, muchas empresas nuevas implantadas ya en la economía digital están buscando la forma de mantener su éxito inicial sin seguir las viejas reglas.

El mercado recompensa a las empresas que se adaptan a la nueva economía digital

Es posible observar cómo los inversores están recompensando a nuevas organizaciones que construyen sus modelos de negocio según las nuevas reglas y a organizaciones establecidas que se han apartado de las viejas reglas y han redefinido sus negocios: su valor de mercado es muy superior a lo que les correspondería según las medidas correspondientes a la economía industrial (valor de los activos, número de empleados...).

Economía Industrial versus Economía Digital



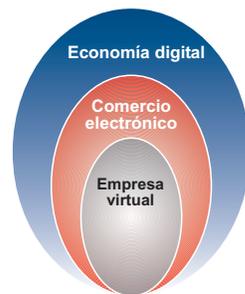
Tanto en el sector de medios de comunicación, como en el de intermediarios financieros, los ratios de capitalización bursátil sobre las variables de la economía industrial son superiores en las empresas de la economía digital que en las empresas de la economía industrial.

Fuente: Compañías.

La economía digital es un marco más amplio que el comercio electrónico

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, en este nuevo marco sólo las empresas virtuales, que desarrollan un comercio electrónico, serán las protagonistas de la economía digital.

La Economía Digital



Economía digital...entorno de negocios caracterizado por un conjunto de nuevas reglas económicas, en el que se desarrolla el comercio electrónico.

Comercio electrónico ... realización de negocios entre empresas virtuales y consumidores, con una asignación de recursos en función de una estrategia orientada al intercambio electrónico.

Empresa virtual ... empresa capaz de intercambiar valor (dinero, bienes, servicios e información) electrónicamente.

Fuente: Andersen Consulting.

Internet es hoy una novedad, pero pronto será asimilado como algo habitual

Hoy por hoy la economía digital es una realidad novedosa, como lo fueron en su día otros avances tecnológicos. Hace varios años la informática era un elemento diferenciador ya que situaba a una empresa en la vanguardia tecnológica, sin embargo, actualmente esto no es un factor diferencial, sino que se considera que este avance ha sido asimilado por el entorno empresarial. De la misma forma, la novedad que supone hoy por hoy Internet y la economía digital desaparecerá, asimilándose como algo habitual. Según Craig Barrett, Consejero Delegado de Intel: “En cinco años no habrá compañías de Internet porque todas las compañías serán de Internet... o no existirán”.

Sin embargo, para poner las cosas en su justa medida, debe indicarse que no en todos los sectores los cambios van a tener el mismo impacto. El desarrollo de esta economía digital no implica que tengan que desaparecer los periódicos, las tiendas o la televisión... Tal y como dice Jeffrey Bezos –Consejero Delegado y fundador de Amazon–, «El mundo físico es todavía el mejor medio que jamás será inventado. Es un lugar en el que se puede tocar y sentir. De hecho, supongo que las tiendas físicas, en respuesta al comercio electrónico, mejorarán».

III.2. LAS CINCO REGLAS DE LA e-CONOMÍA

Cinco reglas económicas se han modificado, lo que representa amenazas para las empresas establecidas, pero también grandes oportunidades

Los cinco supuestos económicos fundamentales en los que se cimentaba el éxito de compañías líderes en el mercado han sucumbido:

- Los costes de interacción y transformación ya no son tan elevados.
- Los activos físicos no desempeñan un papel tan fundamental en la generación de la oferta.
- El tamaño de la empresa no condiciona los beneficios.
- El acceso a la información ha dejado de ser caro y restringido.
- Ya no se necesitan varios años ni grandes capitales para establecer un negocio a escala mundial.

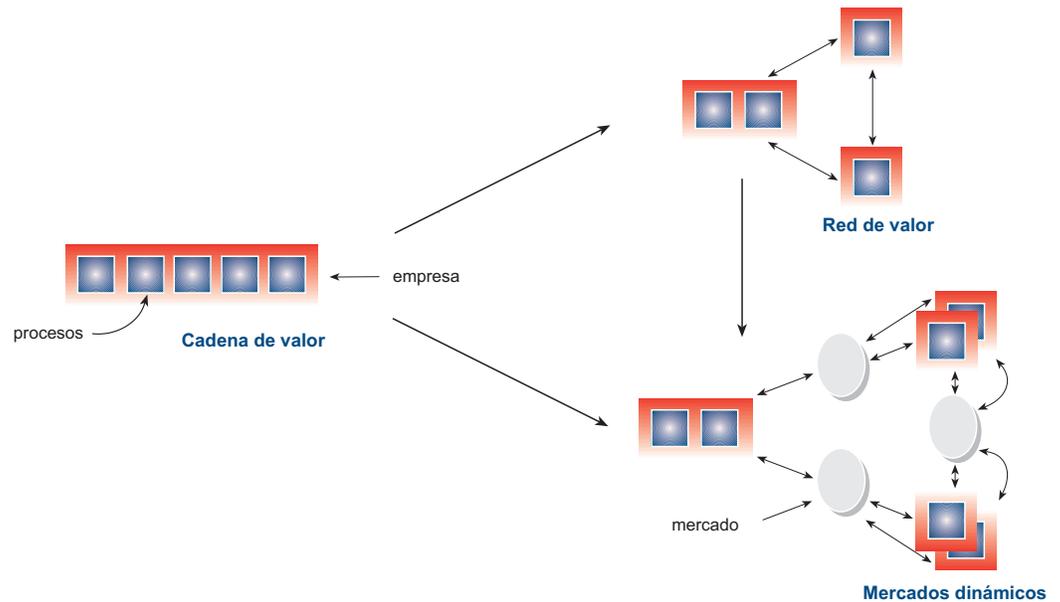
Los costes de interacción y transformación ya no son tan elevados

(1) Desintegración vertical: de la cadena de valor a una red de valor

En la economía industrial, los fuertes costes de interacción y transformación provocan altos niveles de integración vertical. A las empresas les resulta más fácil y económico poseer muchos de los eslabones de la cadena de valor, desde las materias primas hasta el servicio de entrega de los productos y la posterior atención al cliente.

En la economía digital, las tecnologías de la información y los avances de las comunicaciones aconsejan montar una organización virtual. Se pueden alcanzar nuevos niveles de calidad, flexibilidad y ahorro mediante acuerdos con socios tecnológicamente punteros e innovadores, especializados en determinados eslabones de la cadena de valor.

De la Cadena de Valor a la Red de Valor



Mientras en la economía tradicional una empresa abarca todos los eslabones de la cadena de valor entre sus proveedores y sus clientes, en la economía digital los bajos costes de interacción y colaboración impulsan la creación de una red de valor, donde las empresas participantes desarrollan sólo aquellas partes de la transacción que realizan de forma más eficiente, buscando con otros miembros de la red una mejor proposición de valor. Entre los distintos participantes de la red de valor se establecen mercados dinámicos que aseguran la eficiencia de la red.

Fuente: Andersen Consulting.

No obstante, hoy en día todavía la mayoría de las empresas ya establecidas poseen gran parte de su cadena de valor. Antes de reorganizarse en torno a la oferta clave de servicios que quieren ofrecer a los clientes deben reconsiderar su posición en la cadena o red de valor. Mientras tanto, nuevas empresas especializadas en nichos de mercado, o competidores más flexibles, pueden atacar cualquier parte débil de la cadena de valor, compitiendo por una posición de mercado en un segmento concreto de la cadena de valor.

Las nuevas empresas cuyos modelos estén basados en la economía digital deben desarrollarse continuamente, manteniendo modelos flexibles y graduales, teniendo en cuenta otras opciones antes de integrarse verticalmente para mejorar la calidad, la velocidad o el servicio al cliente. Asimismo, deben reconsiderar la necesidad de adquirir activos físicos o el desarrollo de cualquier actividad que no esté centrada en satisfacer las demandas principales de sus clientes. Por ejemplo, Amazon, con el fin de mejorar su logística, ha decidido llegar a un acuerdo con una empresa especializada en el reparto de productos en grandes ciudades y ha invertido unos 60 mn US\$ en la misma, financiando su extensión por Estados Unidos. En su concepto de negocio, Amazon no preveía entrar a realizar la parte logística pero, dado que ésta era un punto clave del servicio al cliente, decidió reforzar su papel en la misma.

Los activos físicos ya no desempeñan un papel protagonista en la oferta de las empresas

(2) Beneficios sobre activos intangibles

En la economía tradicional, la rentabilidad del mercado procede en gran parte de los activos físicos. La propiedad, las fábricas y los equipos tienen un gran peso específico en la mayoría de los balances de las empresas. Los activos intangibles, como la marca, I+D y las relaciones con los clientes, aunque aportan un valor considerable, sólo existen en el contexto de los productos físicos y no suelen considerarse en sí mismos una fuente de ingresos.

En cuanto a la economía digital, en la medida en que los mercados van siendo segmentados, los activos intangibles se valoran por encima de los físicos. De esta forma, la marca, la propiedad intelectual, las relaciones con los clientes y el talento y capital humanos han pasado a un primer plano. Al no depender ya del conjunto de activos físicos, los activos intangibles pueden ser desarrollados fácilmente y a bajo coste a través de una base global de clientes – aunque para construir ésta las inversiones a corto plazo en publicidad y marketing puedan ser elevadas. Por lo tanto, estos activos intangibles se han convertido en una fuente independiente de ingresos y de valor.

Muchas empresas ya establecidas mantienen una importante propiedad intelectual y buenas relaciones con los clientes, pero soportan la carga de los activos físicos que, en relación con los mencionados activos intangibles, están perdiendo valor diferencial. Las presiones en los precios están empezando a estrechar los márgenes y a disminuir las valoraciones del mercado.

Las nuevas empresas deben impulsar continuamente el valor de la propiedad intelectual, así como el de las relaciones con los clientes, auténtico núcleo de su negocio, con el fin de incrementar el volumen y los márgenes, mientras resisten la tentación de adquirir activos físicos para reducir costes a corto plazo.

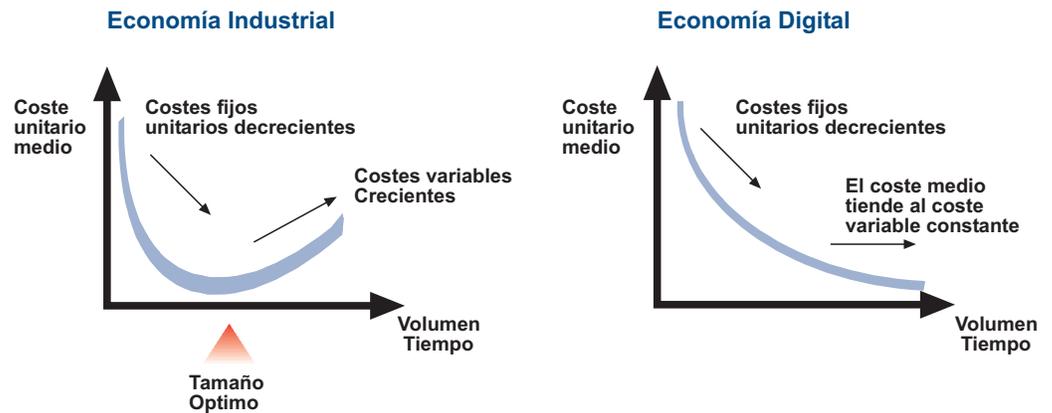
El tamaño ya no limita los beneficios

(3) Rendimientos crecientes

En la economía industrial, los rendimientos decrecientes de las inversiones en plantas y equipo implican que maximizar los beneficios significa limitar la capacidad de producción.

La única forma de satisfacer la demanda total del consumidor es a través de numerosas empresas. Por ello, la ley de los rendimientos decrecientes existente en la economía tradicional significa que hay espacio para la competencia en la mayoría de los sectores económicos. Esta regla es aplicable a la economía digital, pero sólo para aquellos negocios basados en activos físicos. La información, la propiedad intelectual y las relaciones con los clientes no están limitadas por la capacidad de la fábrica, ya que apenas cuentan con un componente físico. De hecho, el rendimiento a escala aumenta en este nuevo entorno económico; en teoría, una empresa puede crecer sin límite, aproximando los costes unitarios a cero y aumentando exponencialmente el valor del producto para el cliente.

Rendimientos Crecientes

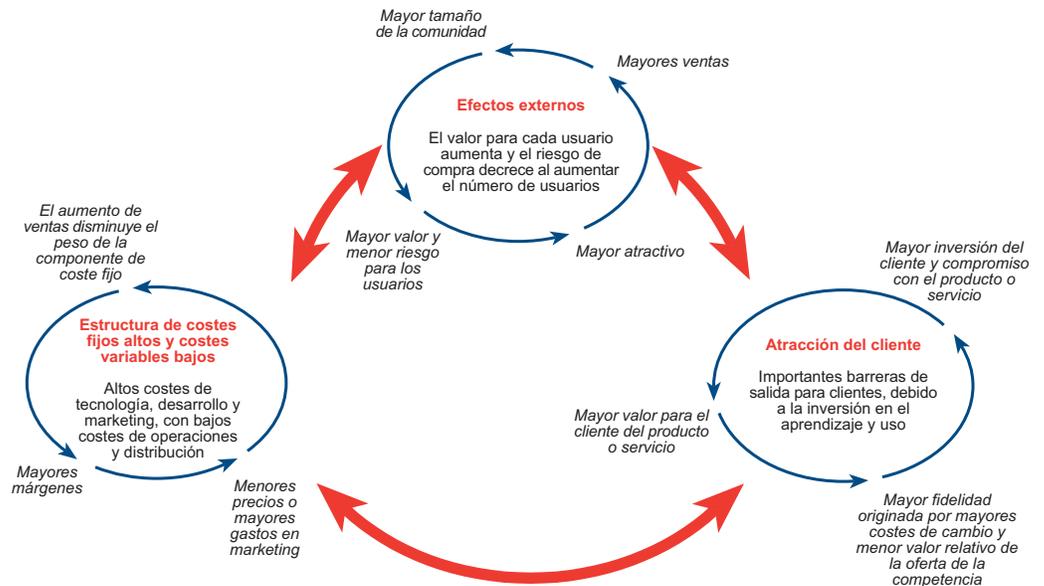


La ley de los rendimientos decrecientes implica que existe un tamaño óptimo de la empresa, que se corresponde con el mínimo coste unitario. Sin embargo, los rendimientos crecientes en función de la escala implican un tamaño ilimitado de la empresa o de la red de valor.

Fuente: Andersen Consulting.

Valga como ejemplo una reflexión. En cualquier negocio una empresa, quizá dos, pueden llegar a dominar el mercado. Una vez que una empresa consigue un sólido liderazgo seguirá creciendo hasta situarse en una posición de dominio.

Efectos de los Rendimientos Crecientes



La dinámica de la estructura de costes, atracción de clientes y efectos externos es consecuencia de los rendimientos crecientes. Es posible ilustrar de esta forma la importancia de ser el primero, ya que las barreras de entrada que se crean en términos de la proposición de valor para los usuarios son crecientes.

Fuente: Andersen Consulting.

El acceso a la información ha dejado de ser caro y restringido

En este contexto económico, las empresas ya establecidas pueden quedarse atrás rápidamente. Entre tanto, las nuevas empresas deben redefinir constantemente las ofertas que realizan a sus clientes con el fin de rebajar los costes, resistiendo la tentación de competir exclusivamente en precio.

(4) Acceso a la información

En la economía industrial, la información para compradores y vendedores es con frecuencia cara y difícil de obtener. Los consumidores tienen pocas fuentes de información sobre productos, aparte de las que proporciona la publicidad o la recomendación de un amigo. Los fabricantes y minoristas llevan a cabo investigaciones de mercado para conocer las necesidades y comportamientos de los compradores, con dificultades para segmentarlas.

En la economía digital, la aparición de canales de distribución de gran alcance y eficiencia hace que la información sea más barata y fácil de obtener. Las empresas están comprendiendo que los clientes son cada vez más exigentes debido a la gran cantidad de ofertas y al fácil acceso a una información más completa. En este nuevo entorno han de ser capaces de convivir con la presión que supone crear continuamente innovadoras y valiosas ofertas para contrarrestar la competencia en precio, a un sólo *click* de ratón de sus clientes. Toda esta información disponible permite al consumidor alcanzar un poder de compra mucho mayor.

Sin embargo, este acceso a la información también ofrece enormes oportunidades para el vendedor. Los fabricantes y proveedores de servicios pueden recopilar información sobre los clientes y utilizarla para proporcionar a cada uno de ellos exactamente lo que desea; para facilitarles de manera personalizada unos productos y servicios que nunca antes habían imaginado.

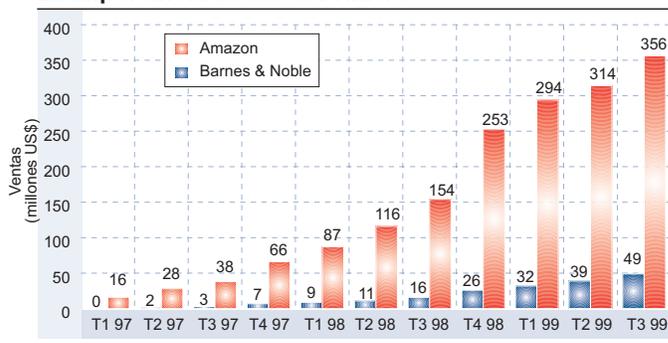
Ya no se necesitan varios años ni grandes capitales para establecer un negocio con presencia a escala mundial

(5) El tiempo de acceso al mercado

En la economía industrial el abrir nuevos mercados requiere no sólo un gran esfuerzo económico, sino también tiempo para realizar estudios de mercado, construir y desplegar activos físicos, identificar y elaborar inventarios específicos, y generar la capacidad necesaria de producción y venta. En la actualidad se pueden abrir nuevos mercados en plazos mucho más reducidos. Las redes de valor pueden utilizarse para buscar proveedores de productos y servicios y para promocionar, vender y dar soporte a los mismos de forma más rápida y eficiente que en la economía tradicional.

En consecuencia, las empresas ya establecidas están viendo cómo los nuevos competidores se introducen rápidamente en los mercados, logrando una apreciable cuota de mercado (se estima que los *brokers on-line* en EE.UU. tienen ya una cuota de mercado cercana al 30% entre particulares). Mientras tanto, las nuevas empresas deben continuar innovando sus ofertas para alcanzar diferentes mercados, reforzar sus marcas comerciales y ampliar su alcance mundial.

La Importancia de Ser el Primero



Fuente: Compañías.

III.3. INFLUENCIA SOBRE LAS FUERZAS DEL MERCADO

Esta nueva economía produce un gran efecto sobre todas las fuerzas que configuran el entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas.

Los principales impactos que esta nueva economía produce sobre las fuerzas del mercado se resumen en la tabla siguiente.

Impacto de la Economía Digital sobre la Respuesta

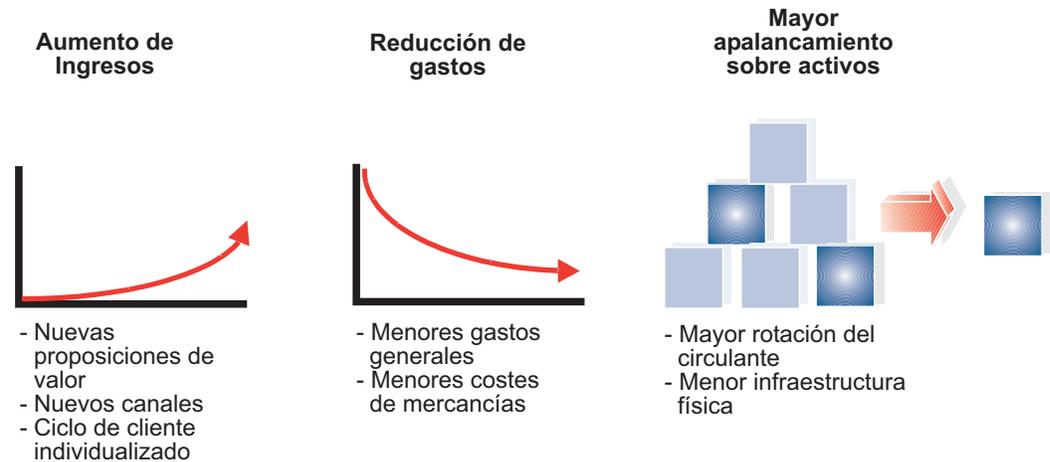
Fuerzas del mercado	Respuesta de las empresas	Impacto de la economía digital sobre la respuesta
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> Crear una organización adecuada para competir en mercados globales Determinar las faltas de capacidad y fuentes de estrategia Responder a los nuevos entrantes 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona acceso a nuevos mercados, clientes y proveedores Extiende alianzas globales con actores locales
Desregulación y liberalización	<ul style="list-style-type: none"> Crear capacidades para sobrevivir en un mercado competitivo Aprovechar las capacidades para definir nuevos mercados Aprovechar los recursos para defender la posición 	<ul style="list-style-type: none"> Reduce el coste de entrada, adquisición de clientes, satisfacción de la demanda y atención al usuario Permite una entrada virtual rápida en nuevos mercados
Aumento del poder del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar a los clientes un mejor servicio, acceso y control Mejorar el conocimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes Individualizar la oferta y el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Satisface la demanda de acceso vía electrónica Permite diálogos individualizados con cada cliente para mejorar el desarrollo de productos y servicios Permite ofertas personalizadas Facilita la obtención de perfiles y conocimiento de los clientes
Presión bajista de los precios	<ul style="list-style-type: none"> Racionalizar la red de valor para eliminar costes e ineficiencias Reducir el coste de las transacciones Proteger franquicias claves de la "comoditización" 	<ul style="list-style-type: none"> Permite la distribución electrónica Desintermediación Introduce opciones diferenciadas a partir de experiencias previas
Incremento en especialización y colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar las competencias clave para adoptar una posición especializada en la industria Incrementar la integración con suministradores Colaborar con "complementarios" 	<ul style="list-style-type: none"> Automatiza las transacciones entre empresas y elimina ineficiencias administrativas Permite el intercambio de información en tiempo real Facilita el proceso colaborativo
Incremento en consolidación o convergencia	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuevas posiciones y capacidades Desarrollar ventajas de escala y alcance Desarrollar estrategias de alianzas y adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita las economías de escala Permite la generación y satisfacción electrónica de la demanda

Fuente: Andersen Consulting.

III.4. APLICACIÓN DE LAS NUEVAS REGLAS

Este nuevo entorno económico ofrece importantes oportunidades para aumentar los ingresos mediante mayores volúmenes, nuevas ofertas, canales y relaciones con los clientes, reduciendo los costes operativos, de las materias primas y mercancías, y disminuyendo la dependencia en los activos físicos y en el inventario.

Beneficios Ofrecidos por la Economía Digital



Fuente: Andersen Consulting.

La mayoría de las empresas, nerviosas ante este movimiento, se están centrando en desarrollar iniciativas de comercio electrónico a cualquier nivel, pero muchas están invirtiendo recursos sin comprender antes el cambio fundamental de la economía digital y el conjunto de nuevas reglas que esto implica.

La velocidad sin precedentes de la convergencia tecnológica, el crecimiento exponencial del comercio electrónico y las importantes implicaciones del nuevo y competitivo panorama económico justifican la necesidad de dar una respuesta estratégica en el ámbito de la economía digital como máxima prioridad en la agenda de cada empresa. No obstante, el impacto no es el mismo en todos los sectores, por lo que no en todos ha de haber una respuesta similar.

En un estudio reciente⁷ se han recogido las respuestas adoptadas por las empresas españolas ante la economía digital:

- **“Esperar y ver” cómo funciona Internet.** Todavía hay un porcentaje de empresas sin presencia en Internet ya que no consideran que sea una necesidad real y piensan que el comercio electrónico no aporta valor añadido a su oferta. Corresponde al 26% de las empresas entrevistadas.

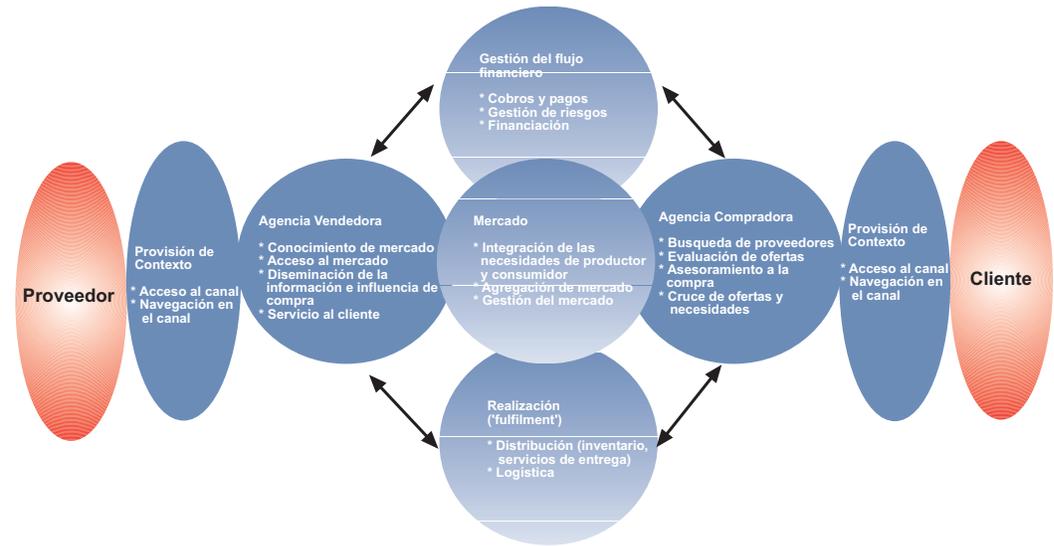
⁷ Andersen Consulting, “La empresa española ante el Comercio Electrónico”

- **Creación de una página web con contenido informativo.** Apenas existe diferencia de esta respuesta con respecto a la anterior ya que el uso que se está haciendo de los canales de comunicación electrónicos en la actualidad consiste principalmente en la promoción en Internet y en la comunicación interna por medio de una Intranet, con escaso impacto sobre el negocio.
- **Creación de una página web con contenido transaccional.** Casi la mitad de las empresas entrevistadas considera que la venta de productos al consumidor no es aplicable a corto plazo, mientras que un 16% de los encuestados utiliza Internet para vender sus productos por este canal, aunque el resto tiene proyectos para ello a corto plazo; sólo un 10% de las grandes empresas afirma que no venderá por Internet en los dos próximos años. Sin embargo, la mayoría no piensa que este canal vaya a ser importante en el volumen de operaciones de la empresa (un 29% de las empresas piensa que no llegará al 1% de sus operaciones y otro 29% ni siquiera tiene claro el futuro de este canal).
- **Reorientación del negocio.** A pesar de que la mayoría de las empresas opinan que el comercio electrónico afecta a la estructura y gestión de las mismas, sigue considerándose como una cuestión de tecnología y de la que se ocupa, en la mitad de los casos, el departamento de informática. El 89% de los encuestados en las grandes empresas españolas opina que en su empresa no se entienden adecuadamente todas las posibilidades del comercio electrónico, señalando esta falta de percepción de la importancia del comercio electrónico por parte de las empresas como la principal barrera al desarrollo del mismo en nuestro país.

III.5. REORIENTACIÓN DEL NEGOCIO

Los beneficios derivados del aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la economía digital se obtienen mediante el cambio estratégico y operativo que supone una reorientación del negocio. Las empresas, después de “virtualizar” sus procesos internos básicos deben abrirse a los proveedores (y a los proveedores de sus proveedores) y a los clientes (y a los clientes de sus clientes), abarcando desde el suministro hasta el servicio al cliente, y participando en iniciativas orientadas a satisfacer a estos últimos. En este contexto, las empresas deben identificar el papel que mejor pueden desempeñar en las redes de valor frente a la tendencia a la integración vertical de toda la cadena de valor, alineando su organización y actividades según las nuevas reglas de la economía digital.

Sistema de Canal Electrónico



Fuente: Andersen Consulting.

El éxito en la economía digital requiere un constante replanteamiento de todo su modelo de negocio

El éxito en la economía digital requiere algo más que la creación de una página web, el lanzamiento de canales virtuales, la adecuación de los procesos comerciales de forma electrónica o el establecimiento de negocios independientes por Internet, lo que realmente exige es un examen constante de todo su modelo de negocio.

La siguiente tabla ilustra esta idea, recogiendo las preguntas básicas que uno debe hacerse para revalorizar su modelo de negocio. Las respuestas a estas preguntas ayudarán a alcanzar el éxito empresarial en la economía digital.

Cuestiones en la Transición a la Economía Digital

- ¿Qué es lo que los consumidores desean comprar?
- ¿En qué negocios debemos estar presentes?
- ¿Cuál es la propuesta más efectiva a corto, medio y largo plazo?
- ¿Qué papeles debemos desempeñar —fabricar, vender o dar servicio— y quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es el mejor modelo de funcionamiento?
- ¿Con quién debemos asociarnos?

Fuente: Andersen Consulting.

Capacidad para crear una visión empresarial, amplia y convincente de la economía digital

Reorientar el negocio implica una serie de esfuerzos que pueden ir más allá de lo que inicialmente se pueda presuponer. Un cambio económico de esta naturaleza, y la correspondiente respuesta de las empresas, implicará a todos y cada uno de los miembros de las compañías. El éxito requerirá nuevos, amplios y quizás incómodos cambios en los comportamientos individuales, corporativos e industriales de las empresas, guiados por una clara visión que estimule la acción de forma adecuada para servir correctamente a los clientes.

Capacidad para la aplicación estratégica y operativa de la tecnología

Aunque el cambio fundamental es económico, la tecnología facilita la plataforma para desarrollar las posibilidades estratégicas de la nueva economía. La comprensión de los cambios en tecnología y las implicaciones en los negocios hace que las empresas sean conscientes del potencial que posee la economía digital.

Perspectiva y capacidad multidisciplinaria, multifuncional y multiindustrial

La economía digital exige una constante reinversión y una gran habilidad para ver más allá de los límites de la empresa en la búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar la calidad, el acceso y el servicio al cliente. En un mundo donde las fronteras de la industria están formadas por las necesidades de los clientes, las empresas que comparten conocimientos y capacidades serán las primeras en obtener los beneficios de la economía digital. Sin embargo, para acometer los cambios necesarios, las empresas deberán poseer más capacidades, necesitarán que su personal actúe de acuerdo con la nueva dirección estratégica y que sean capaces de trabajar bajo nuevos métodos. Así, necesitarán construir una empresa que considere de forma adecuada su estrategia, a las personas, la tecnología y los procesos, como respuesta a las necesidades de los clientes, socios y competidores.