
Perspectivas sobre como la Internet cambia las reglas de juego en la estrategia de negocios

Ing. Jhon Peña Prado

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

jhonpena7@gmail.com

RESUMEN

La presente revisión de literatura investiga el impacto de Internet y de las Tecnologías de Información (TI) en la competitividad y la estrategia de negocios, enfocado desde dos puntos de vista opuestos liderados por Michael Porter y Don Tapscott. Se investigan las posiciones de autores que coinciden con la visión de Porter, quien sostiene que la Internet solo es una herramienta que apoya la estrategia. Además, se investigan las posiciones de autores que apoyan a Tapscott, quien plantea que la Internet cambia totalmente las reglas de juego tradicionales.

Palabras clave:

ABSTRACT

This literature review investigates the impact of Internet and IT on competitiveness and business strategy, focused on two opposing viewpoints led by Michael Porter and Don Tapscott. She explores the positions of authors who agree with the view of Porter, who argues that the Internet is only a tool that supports the strategy. Furthermore, it investigated the positions of authors who support Tapscott, who notes that the Internet changes the playing field totally traditional.

Keywords:

PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El propósito de esta investigación es describir la perspectiva de diferentes autores reconocidos, respecto a Porter y Tapscott.

1. INTRODUCCIÓN

Michael Porter, Ph.D. en Economía Empresarial de la Universidad de Harvard y uno de los más importantes autores sobre estrategia de negocios, publicó en el 2001, en *Harvard Business Review* un artículo acerca del rol que tiene la estrategia en la era del Internet, denominado "Strategy and the Internet". En el artículo se presentan varios aspectos interesantes que revalidan la importancia de la estrategia y cuestiona el concepto de "nueva economía". Contrario a lo que muchos autores piensan y que se detallarán en la presente propuesta de investigación, Porter sostiene que la Internet no cambia las reglas del juego para industrias existentes o compañías establecidas, agrega además que la Internet no anula las fuentes tradicionales de ventaja competitiva sino que las hace más relevantes que nunca, incluso afirma que en la medida en que más compañías empiezan a hacer uso de la tecnología basada en Internet, la red misma se neutraliza como fuente de ventaja competitiva y se convierte en un estándar.

Posteriormente al artículo de Porter, surgieron algunas posiciones contrarias a lo que se sostenía en el artículo. En el mismo año, Don Tapscott, especialista en estrategia de negocios, publica "Rethinking Strategy in a Networked World: Why Michael Porter Is Wrong about the Internet", en el cual afirma que la visión de Porter subestima la magnitud de los cambios en los negocios debido a la Internet. Sostiene además que las redes, específicamente la Internet, se están convirtiendo en la base de la actividad económica y del progreso.

En ese momento surge un intenso y apasionado debate académico entre Michael Porter y Don Tapscott acerca del impacto de Internet y de las TI en la competitividad y la estrategia de las empresas. Porter reclamaba la necesidad de volver a los fundamentos y a los principios de la estrategia y señalaba, como erróneas, las prácticas de negocios desarrolladas por la mayoría de las compañías en Internet.

Tapscott reivindicaba conceptos como "nueva economía", modelos de negocios y prácticas propias de la competencia digital como el outsourcing y las alianzas

estratégicas y plantea el surgimiento de un nuevo paradigma corporativo propio de esta economía digital que viene a reemplazar el tradicional paradigma de la corporación verticalmente integrada: la corporación web (business web o b-web). Tapscott menciona que IBM, Mercedes Benz y Boeing son ejemplos de este modelo integrador de sistemas, incluso sostiene en su artículo que la Internet cambia la estrategia y los modelos de negocio en la mayoría de las industrias y la clave son las "b-webs".

Para Porter las verdaderas ventajas competitivas se encuentran donde siempre han estado: en el ofrecimiento de productos únicos y diferenciados, contenido propio y valioso, un mejor conocimiento del producto, procesos de fabricación más eficientes, un mejor servicio al cliente y mejores relaciones. Internet puede apoyar todas estas actividades fundamentales, pero está lejos de suplantarlas. Porter señala que: "La estrategia que saldrá vencedora será aquella que integre Internet a las fuentes de ventaja competitiva tradicionales, al menos en la mayoría de las industrias".

2. EL ARTE DEL GENERAL

Muchos lectores de trabajos sobre estrategia saben que estrategia deriva del término griego *strategos* o "el arte del general". Pero pocos se han puesto a pensar sobre lo importante de este origen. Por ejemplo ¿qué hace especial el trabajo de un general, comparado con el de un comandante de campo? El general es el responsable de múltiples frentes y en múltiples batallas. El reto del general –y el valor agregado del generalato– es orquestar y articular todo. Los grandes generales piensan en el todo. Tienen una estrategia, ésta tiene partes y elementos, pero todas ellas forman un todo coherente. Los generales de los negocios también deben tener una estrategia: un concepto central, integrado y orientado al exterior sobre la manera en que la empresa logrará sus objetivos. Siendo la Internet una parte de la estrategia. (Hambrick & Fredickson, 2002).

Si conoces al enemigo como a ti mismo, ni en cien batallas serás vencido. Cuando se ignora al enemigo, pero se conoce a sí mismo las oportunidades de victoria o derrota son las mismas. Si no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, seguro perderás en la batalla (Sun Tzu, 400 A.C.). Tanto la guerra como los negocios comparten, entre otras cosas, el problema de tener que lidiar con la incertidumbre. Este es un asunto que ha preocupado

a generales y gerentes desde que la guerra es guerra y los negocios son negocios. Pero, por curioso que parezca, este paralelismo se puede extender hasta las estrategias aplicadas en ambos quehaceres. (Ghyczy, Bassford & Oetinger, 2001). La incertidumbre ha surgido desde siempre de guerras, revoluciones o situaciones fortuitas. En cuanto al mundo de los negocios, la incertidumbre surge de muchas fuerzas, entre ellas: el capitalismo, la globalización, la Internet, la contratación de terceros, recesiones y auges económicos. La otra cara de la incertidumbre es que provee nuevas oportunidades de negocio. La Internet provee nuevas oportunidades de negocio y apoya la estrategia (Ghyczy *et al.*, 2001).

3. PERSPECTIVAS A FAVOR DE PORTER

Aunque muchos piensan que el secreto del éxito empresarial y de la estrategia depende de la excelencia operativa, de la innovación tecnológica y de los modelos de negocio, la verdad es que estos solo constituyen una ventaja temporal, la competencia siempre logrará tarde o temprano ponerse al día. La verdadera clave de un éxito prolongado está en la innovación gerencial. El control y la eficiencia ya no bastan en un mundo de negocios que favorece la adaptabilidad y la creatividad (Hamel & Breen, 2007).

En mayo del 2003, Nicolas G. Carr publica "It doesn't matter", en *Harvard Business Review*, donde menciona que la evolución de la Internet y las TI en los negocios siguen un patrón similar a la de anteriores tecnologías, tales como los ferrocarriles y energía eléctrica en su época. Durante un breve período, estas "tecnologías de infraestructura", como él las denomina, abren oportunidades para las empresas con visión de futuro para obtener fuertes ventajas competitivas. Pero como su disponibilidad aumenta y disminuye su costo, a medida que estén omnipresentes, se convierten en insumos básicos. Desde el punto de vista estratégico, se convierten en invisibles, y en realidad ya no importan.

Puede que haya quienes piensen que la estrategia no es un concepto fresco, que ya está pasado de moda. En una época de rápidas y continuas derivas en el mundo, ¿es pertinente que la compañía intente adivinar su futuro en lugar de enfrentar el desastre del momento? ¿No es menor ser flexible, diligente para recoger las oportunidades cada vez que pasan? Parte de este escepticismo frente a la estrategia se debe a conceptos

básicos mal interpretados. En primer lugar la estrategia no tiene por qué ser estática: puede evolucionar y ajustarse apoyada en su base táctica. Segundo, una estrategia no requiere de una empresa rígida, algunos de los mejores estrategias del mundo actual mantienen abiertas opciones múltiples como inversiones en tecnologías prometedoras o a través de alianzas. Tercero, una estrategia no solo está dirigida a un futuro desconocido y distante, la estrategia tiene poco que ver con ordenar el futuro con antelación, y mucho con identificar las condiciones actuales relevantes y las que probablemente se den en el futuro (Hambrick & Fredickson, 2002).

Una empresa no necesita la última tecnología para ser exitosa. La tecnología, como la Internet, por sí sola, jamás ha hecho a una empresa grandiosa y exitosa. Las 11 compañías estudiadas le prestaron muy poca atención a la tecnología en las fases iniciales hacia la construcción de su grandeza. Lo que hicieron fue poner esta tecnología al servicio de su rumbo a la grandeza. Una empresa de buena a grandiosa piensa en la tecnología, pero no reacciona ante ésta de forma impulsiva. Se adapta con sumo cuidado, paso a paso. Sabe que ser el primero en una tecnología es un mito; comprenden que la tecnología, como la Internet, es una herramienta como cualquier otra, para ser usada al servicio de un concepto. Nada más (Collins, 2001).

Compañías de cien años de antigüedad, con marcas de fábrica veneradas, son tan vulnerables como las preferidas en la Internet, y es que la Internet no crea marcas o empresas sólidas por sí misma. En alguna parte hay una bala destinada para su compañía; en alguna parte hay un competidor no nacido aún y desconocido que le dejará obsoleta su estrategia. No se puede evitar el balazo. Hay que disparar primero. Habrá que ser más innovador que los innovadores. Los que viven por la espada serán abatidos por las armas de fuego (Hamel, 2002).

4. PERSPECTIVAS A FAVOR DE TAPSCOTT

El reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas en la mayoría de las actividades, está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y en consecuencia, las empresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos estratégicos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos entornos competitivos (Prahalad, 1998).

Una de las grandes alteraciones que está sufriendo el mundo comercial es la aparición de una cadena de suministros paralela a la cadena de suministros convencional, que tiene como característica particular la recolección, procesamiento y venta de los llamados “bienes de información”. Dado que esta nueva “cadena de suministros de información”, es una gran fuente de valor agregado, se ha vuelto de suma importancia crear una “máquina estratégica”, es decir, un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan estipular en qué medida estos bienes cambiarán nuestro modo de hacer negocios (Downes, 2002).

La Internet y las Tecnologías de Información cambian todo en el mercado. La disponibilidad de la Internet ha cambiado profunda y permanentemente las expectativas de los clientes, y lo seguirá haciendo en el futuro, debido a que la Internet: está libre de burocracia, ofrece una eficiencia impresionante (esto se incrementa a medida que más compañías mudan su cadena de proveedores y de demanda), provee grandes ahorros para el cliente (es posible interactuar con el cliente sin ningún tipo de intermediarios), es independiente del tiempo y la ubicación (el cliente puede hacer negocio cuando quiera y donde quiera), está centrada en el cliente (permite al cliente ajustar todo a su medida) y crea rápidamente nuevas comunidades (Peters, 2003).

Gran parte del razonamiento del profesor Porter se deriva de su falta de comprensión de la propia Internet. Él reconoce que el Internet es importante (pero no tan importante) y que “la Internet no representa una ruptura con el pasado, sino que es la última etapa en la evolución de la tecnología de la información”. En vez de considerar la red como la nueva infraestructura para la actividad económica, él pone a la arquitectura de Internet en el mismo plano que “los avances tecnológicos complementarios, tales como la digitalización, la programación orientada a objetos, bases de datos relacionales, y comunicaciones inalámbricas”. Es un error trivializar la Red de esta manera. La Red es mucho más que otro desarrollo de la tecnología, la red representa algo cualitativamente nuevo, uno sin precedentes (Tapscott, 2001).

CONCLUSIONES

Ya sea que los negocios se desenvuelvan en una economía tradicional (Porter) o en la nueva economía (Tapscott), establecer una estrategia sigue sien-

do el factor crítico para alcanzar los objetivos. Aún no es posible determinar si la Internet cambia las reglas de juego en la manera de hacer negocios y el debate sobre el tema aún no ha terminado. Sin embargo, las empresas requieren de estudios e información que les permita tomar buenas decisiones en la implementación de aplicaciones y en la búsqueda de oportunidades de negocios referidos a la Internet.

La presente revisión sintetiza las ideas más importantes de Porter y Tapscott, sumados a experiencias y opiniones de varios autores reconocidos de estrategia e importantes autores de TI, como muestra este resumen:

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Carpenter, P. (2000). eBrands: Building an Internet Business at Breakneck Speed. *Harvard Business School Press*, 15, 121 – 142.
- [2] Carr, N. (2003). Does IT Matter? An HBR Debate. *Harvard Business Review*.
- [3] Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press, 18, 42 – 59.
- [4] Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. *Harper-Business*.
- [5] Downes, L. (2002). The Strategy Machine: Building Your Business One Idea at a Time. *HarperBusiness*.
- [6] Eisenhardt, K., & Sull, D. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- [7] Ghyczy, T., Bassford, C., & Oetinger, B. (2001). Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist. *John Wiley & Sons*.
- [8] Grant, R. (2002). Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. *London Business School*.
- [9] Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2002). ¿Está seguro de tener una estrategia?. *Academy of Management*.
- [10] Hamel, G. (2002). Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. *Harvard Business School Press*.
- [11] Hamel, G., & Breen, B. (2007). The Future of Management. *Harvard Business School Press*.

- [12]Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15.
- [13]McNeilly, M. (2000). Sun Tzu y el arte de los negocios. *Oxford University Press*.
- [14]Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning. *Strategic Management Journal*, 6.
- [15]Prahalad, C. K. (1998). Managing Discontinuities: The Emerging Changes. *Research Technology Management*, 14-22.
- [16]Peters, T. (2003). Re-Imagina: La Excelencia Empresarial en una Era Perturbadora. *DK Publishing*.
- [17]Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. New York.
- [18]Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.
- [19]Scoble, R., & Israel, S. (2006). Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers. *Wiley*.
- [20]Tapscott, D., & Ticoll, D. (2000). Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs. *Harvard Business School Press*.
- [21]Tapscott, D. (2001). Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet). *Strategy and Business*.

Perspectivas a favor de Porter



La verdadera clave de un éxito prolongado está en la innovación gerencial. El control y la *eficiencia ya no bastan* en un mundo de negocios (G. Hamel, 2007).

La evolución de la Internet y las TI en los negocios siguen un patrón similar a la de anteriores tecnologías, tales como los ferrocarriles y energía eléctrica. Desde el punto de vista estratégico, se convierten en invisibles, y *en realidad ya no importan* (N. Carr, 2003).



En un mercado, conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, *los productos se estandarizan y la competencia se torna sangrienta formándose los océanos rojos* (K. Chan, 2005).

Una empresa no necesita la última tecnología para ser exitosa. La tecnología, como la Internet, por sí sola, jamás ha hecho a una empresa grandiosa y exitosa. *La Internet es una herramienta más, nada más* (Jim Collins, 2001).



Perspectivas a favor de Tapscott



En los próximos años, la participación en b-webs dejará de ser opcional, sólo aquellas empresas que participen activamente en una *b-web tendrán ventajas competitivas sostenibles* (David Ticoll, 2000).

La Internet y las TI cambian todo en el mercado. La disponibilidad de la Internet ha cambiado profunda y permanentemente las expectativas de los clientes, y lo seguirá haciendo en el futuro (Tom Peters, 2003)



La Internet es extremadamente importante en los negocios. Esencialmente ha creado un espacio compartido, en el que los trabajadores del conocimiento pueden intercambiar información e ideas fácilmente (B. Gates, 2003).