

El impacto de Internet en la estrategia empresarial

▲ Francisco Iniesta y Ramón Díaz Bernardo

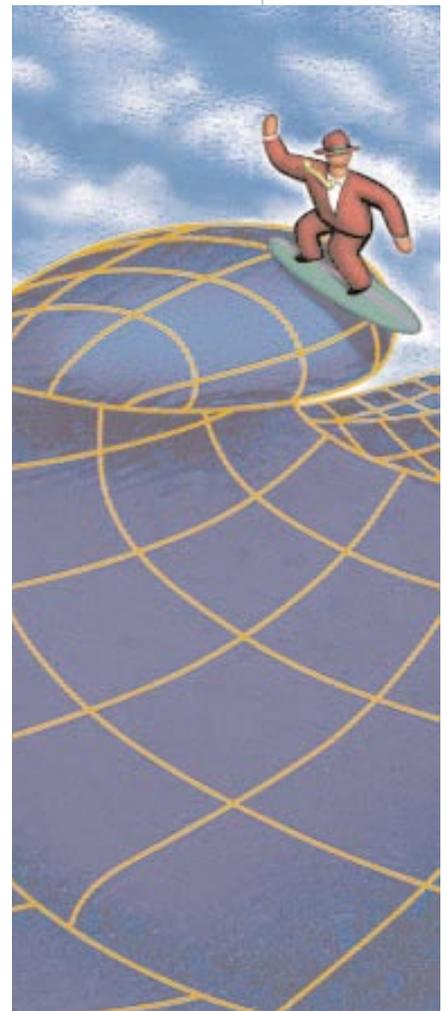
La Red abre nuevos horizontes y obliga a las empresas a replantearse sus estrategias de mercado.

La principal característica que distingue a Internet de otros medios de comunicación o de intercambio de información es su interactividad. Este medio es capaz de proporcionar una respuesta individualizada en tiempo real. La red es universal y de libre acceso, y carece casi totalmente de regulación. Puede proporcionar una comunicación completamente multimedia y permite un acceso de coste reducido tanto para el usuario que navega por ella como para las empresas o instituciones que aparecen en ella.

Esta poderosa herramienta permite presentar un producto a un consumidor potencial en cualquier parte del mundo, en cualquier momento, sin tener que trasladar personas o materiales de un sitio a otro. La opinión de los consumidores potenciales puede oírse de primera mano y puede cerrarse cualquier negocio. Estos rasgos deberían hacernos reflexionar y considerar cómo podría influir todo esto en nuestra forma actual de dirigir el negocio.

El efecto de Internet en la investigación de mercado

Pensemos en un nuevo escenario en el que el investigador realmente no tiene que salir fuera para encontrar una muestra representativa, sino que la tiene conectada *on-line* a su página. Pensemos en grupos de consumidores que comparten, por ejemplo, el mismo deporte como *hobby* y pueden “quedar” para charlar en un “sitio” determinado. Pensemos en una lista de consumidores, de los que tenemos variables de identificación completas, como el perfil social y demográfico, la frecuencia de compra, las preferencias de producto, la respuesta a los tipos de promoción, etc. Una red que posibilita una interacción directa



La interactividad de Internet puede permitir a las empresas realizar mejoras en los aspectos intangibles del producto

con el consumidor, en tiempo real y a un coste reducido tendrá como consecuencia un cambio fundamental en los métodos generales que se utilizan en la recogida de información en investigación de mercado y la posibilidad de conocer mucho más sobre los clientes.

No necesitamos imaginar más. Las empresas de investigación ofrecen en la actualidad servicios como, por ejemplo, encuestas *on-line*, dinámicas de grupo, cuestionarios basados en la Red, estudios sobre los visitantes de los sitios *web*, análisis de producto *on-line*, etc. Prometen cambiar una investigación que resulta lenta, costosa y, a menudo, discontinua, por datos más efectivos y baratos. Hoy día, las actitudes y el comportamiento de las empresas, como el fracaso a la hora de presentar la información en las páginas *web* o responder a los *e-mails* de los visitantes, son las limitaciones de las posibilidades de estas nuevas promesas.

El efecto de Internet en las decisiones sobre el producto

La mayoría de los productos son, en parte, elementos físicos y, en parte, información. La interactividad de Internet puede permitir a las empresas realizar mejoras en los aspectos intangibles del producto, como servicio postventa, servicio al cliente, información y distribución de piezas de repuesto, tramitación de quejas, etc.

Cuando un consumidor compra un coche o una cámara fotográfica, está comprando el producto tangible más los “accesorios” y servicios que ofrece el fabricante (servicio postventa, garantía, logística, financiación, etc.). En el mundo real, todo esto se adquiere conjuntamente, mientras que, en el mundo virtual, algunos sostienen que este paquete puede “separarse”. El fabricante puede especializarse en fabricar el producto y dejar los “accesorios” a los especialistas, o diseñar paquetes personalizados para cada cliente seleccionando previamente a los mejores proveedores de esos accesorios en el mercado.

El desarrollo de nuevos productos también se ve afectado. Tradicionalmente, las fases lógicas del proceso de desarrollo de nuevos productos consisten en identificar una necesidad del cliente, buscar posibles técnicas que puedan satisfacer esa necesidad, crear, diseñar y desarrollar una idea de producto, transferir el diseño a la línea de producción, fabricarlo y lanzarlo al mercado. Cada una de estas etapas supone una inversión muy importante que generalmente no se puede recuperar si el producto fracasa o tiene que ser modificado de manera sustancial.

Jansity y MacCormack, en su artículo “Developing Product on Internet Time”, publicado en *Harvard Business Review*, proponen el concepto de

desarrollo de producto en la “hora de Internet”. La idea consiste en hacer que el proceso de desarrollo de un nuevo producto sea más flexible interactuando con los clientes desde las primeras fases del proyecto de un nuevo producto y retrasando todo lo que sea posible las decisiones irreversibles en cuanto a su diseño final. De esta forma, aquéllos que diseñan el producto mantienen un contacto constante con las necesidades de los clientes, pueden probar diferentes soluciones técnicas y pueden integrar sus descubrimientos en un diseño de producto coherente. Esta estrategia resulta particularmente útil en industrias de rápido movimiento en las que la tecnología y los gustos de los consumidores cambian más rápido. Empresas de *software* como Netscape y Microsoft o fabricantes de coches como Fiat y General Motors están utilizando este sistema en sus procesos de desarrollo de producto.

El efecto de Internet en las decisiones sobre la fijación de precios

La política de precios de una empresa que opera en Internet también tendrá que adaptarse a este nuevo canal. Las ventas que se realicen a través de Internet supondrán la eliminación de ciertos intermediarios y algunos costes de gestión. El cliente esperará que este ahorro en los costes se refleje en el precio del producto o servicio adquirido en la Red.

La presencia de compradores y vendedores en el mismo mercado virtual ha dado origen a empresas con sitios *web* que actúan como intermediarios entre estos dos grupos. En estos sitios *web* se coloca al comprador potencial frente a una amplia variedad de proveedores de una categoría de producto determinada, como Autobytel (automóviles) o Insweb (seguros), o a un vendedor frente a varios compradores en una subasta virtual, como en OnSale (venta de ordenadores). Sea cual sea el caso, cuanto más completa sea la información proporcionada y cuanto más homogéneo y similar a otros productos sea el producto básico intercambiado, más se acercará el precio de ese producto al precio de competencia perfecta.

El efecto de Internet en los canales de distribución

La eliminación de los intermediarios parece ser una de las primeras consecuencias del comercio a través de Internet. Las empresas utilizan los canales de distribución para minimizar sus costes de transacción; sin embargo, si descubren que para ellas las transacciones sin intermediarios en Internet son eficaces, elegirán tratar directamente con el consumidor final. El modelo de venta directa (dominado por Dell) está funcionando para productos informáticos. Los socios de distribución que ayudaron a conseguir que los ordenadores se generalizaran en el lugar de trabajo están luchando por encontrar formas de añadir valor a su posición en la cadena de suministro.

La política de precios de una empresa que opera en Internet también tendrá que adaptarse a este nuevo canal

Las ventas que se realicen a través de Internet supondrán la eliminación de ciertos intermediarios y algunos costes de gestión

No obstante, las cosas pueden complicarse. En primer lugar, es posible que los intermediarios no sean eliminados por completo, sino que más bien sean eliminadas algunas de las diferentes funciones individuales de la cadena de suministro. Como consecuencia, el intermediario tradicional cambia de funciones, mientras que aparecen mediadores super-especializados. Por ejemplo, Amazon.com vende sus libros directamente al consumidor, pero utiliza a Ingram Books como almacén, a UPS para los envíos y a America Online para la publicidad.

En segundo lugar, la eliminación de los intermediarios no reduce siempre el coste total de la transacción; de hecho, estos costes pueden pasar al cliente. Si no hay intermediarios, el cliente no tiene otra elección que asumir los costes de búsqueda, comparación, valoración y negociación. Con el objetivo de reducir el coste total de la transacción, se exigirá la presencia de nuevos intermediarios para que ayuden al cliente final en la búsqueda y selección del mejor proveedor. Esto supondrá la aparición de especialistas en determinados sectores que proporcionarán al cliente potencial información sobre lo que está disponible en una determinada categoría de producto, como, por ejemplo, Travelocity (viajes) o Schwab (inversión).

La fase final de esta especialización sería lo que el profesor Sawhney denomina “meta-intermediarios”, es decir, la situación que resulta cuando el cliente piensa en términos de actividades o meta-mercados en lugar de en términos de productos. Las actividades que tienen una conexión lógica en la mente del consumidor se encuentran en varios sectores. El consumidor no piensa en revistas de coches, análisis comparativos, precios de las diferentes marcas, seguros, financiación, piezas de repuesto, servicio postventa, garantía, precios de segunda mano, etc., sino en “tener un coche”. El meta-intermediario agrupa a todos los proveedores que participan en el sector en un sitio virtual, con lo que reduce, por una parte, los costes del consumidor en lo que respecta a búsqueda y valoración y, por otra, el coste del proveedor de captar clientes. Ejemplos de este tipo de intermediarios son Edmunds (coches), BabyCenter (productos de cuidado de niños) o The Wedding Channel (bodas).

Los canales industriales tradicionales también tendrán que adaptarse a las circunstancias cambiantes. Estrategias como, por ejemplo, el ensamblaje de canal, la *co-location* (co-ubicación) o el *outsourcing* son para algunos distribuidores experimentos innovadores que funcionan como herramientas para desviar el desafío de la venta directa. El ensamblaje de canal consiste en llevar parte de las funciones del fabricante a la puerta del distribuidor. Los fabricantes pueden enviar productos semi-terminados a los distribuidores, que los configuran sobre la base de las especificaciones del cliente y completan la fabricación antes de enviar los productos.

En la estrategia de *co-location*, los empleados del distribuidor trabajan desde las fábricas de producción para enviar modelos de gran demanda terminados tanto a intermediarios como a usuarios finales. Esta estrategia puede ahorrar días en el ciclo de entrega.

Los distribuidores también están encontrando nuevas formas de aprovechar las relaciones existentes con los intermediarios, que también se están orientando hacia una función más centrada en el servicio. Los intermediarios, que en el pasado podían haber utilizado el ensamblaje de canal para acoplar varias actividades de canal y de producto a las especificaciones de cliente, pueden considerar que subcontratar las fases de personalización a un distribuidor permite a los trabajadores ofrecer más servicios al cliente.

Efecto de Internet en las decisiones sobre publicidad

Internet es, en esencia, una herramienta de comunicación y, por tanto, influirá sobre la política de comunicación de una empresa. La Red tiene unas características que la diferencian bastante de otros medios de comunicación tradicionales, como la prensa, la radio y la televisión.

Una vez más, la primera de esas características es la interactividad, es decir, ofrece la posibilidad de comunicarse individualmente con el usuario. Cuando navega por Internet, el usuario disfruta de una interactividad y una libertad que hacen que se encuentre en una posición más poderosa que la del anunciante. Los medios de comunicación de masas se limitan a programar sus anuncios donde consideran que obtendrán la mejor respuesta (horas de máxima audiencia, primera página, etc.); en Internet, es el consumidor el que decide qué va a mirar, sobre qué anuncios va a pulsar y cuáles va a evitar.

Otra característica es que al usuario de Internet no le gusta que aparezcan en su pantalla anuncios que no ha solicitado. Las estrategias de publicidad “molesta” no funcionan en Internet. Los usuarios de la Red disfrutan de una posición activa, mientras que los telespectadores son, en general, pasivos y se muestran más receptivos a las interrupciones de los anuncios.

La publicidad en Internet se lleva a cabo principalmente en los buscadores que cuentan con gran número de visitantes y en sitios *web* que tienen visitantes más homogéneos, aunque su número sea menor. En cualquier caso, la interactividad de la Red supone que se pueden destinar mensajes específicos a usuarios específicos. Por ejemplo, si un usuario estuviera buscando información sobre algún libro, sobre su compositor favorito o sobre una película clásica en un buscador, el anuncio de

Amazon.com vende sus libros directamente al consumidor, pero utiliza a Ingram Books como almacén, a UPS para los envíos y a America Online para la publicidad



El usuario disfruta de una interactividad y una libertad que le colocan en una posición poderosa con respecto al anunciante

Amazon.com debería aparecer de inmediato en la pantalla, además de la información solicitada.

Las empresas líderes en productos de alto consumo, como, por ejemplo, Coca-Cola, Budweiser o Procter and Gamble, están teniendo dificultades a la hora de atraer a los usuarios de Internet a sus sitios *web*. Las empresas que intentan establecer un nombre de marca en Internet tienen que persuadir al consumidor de que visite su sitio *web*. Tienen que tratar de vincular el mensaje emocional tradicional con un servicio real que sólo ofrece la página *web* de la empresa.

Para aquellas empresas que venden sopas de sobre o refrescos, esta estrategia es difícil de seguir, pero ha funcionado para General Motors en la venta de coches. General Motors está consiguiendo importantes cantidades de clientes vía Internet para su división Saturn. La anterior página *web* de Saturn proporcionaba las clásicas descripciones del modelo y las direcciones de los concesionarios autorizados; sin embargo, General Motors decidió cambiar la página e introdujo nuevas aplicaciones para el usuario, como una calculadora para determinar los pagos mensuales si se necesitaba financiación, una tienda de diseño interactiva para elegir opciones y verlas en el coche, y un formulario para realizar el pedido *on-line*. La estrategia de la página *web* se complementó con un anuncio televisivo que resaltaba las características de la nueva página *web* utilizando un argumento divertido: dos estudiantes que utilizaban Internet para pedir un Saturn comentaban que era “tan fácil como pedir una pizza”.

El poder real de la publicidad en Internet estará en la conversación privada con el cliente, actuando como una herramienta complementaria, quizá, de la publicidad en los medios de comunicación tradicionales. Hoy día, todavía existen dudas sobre el papel de la publicidad en Internet. Denis Beausejour, vicepresidente de publicidad en Procter and Gamble, afirmó que el único gran obstáculo para el rápido desarrollo de la publicidad *on-line* era la falta de conocimiento sobre cómo se suponía que iba a funcionar esta nueva herramienta.

Comercio a través de Internet

La variable central del marketing es la transacción, entendida como el intercambio de bienes y servicios que proporcionan valor añadido tanto al vendedor como al comprador. Por lo que a las transacciones se refiere, podemos decir que Internet no está cumpliendo su promesa o, al menos, no está creciendo a la velocidad prevista por los gurús de la “economía digital”.

De acuerdo con la información que tenemos, parece que Internet se está afianzando como herramienta de intercambio de información y

comunicación, pero existen todavía obstáculos importantes que dificultan su crecimiento como mercado de otras clases de intercambio comercial. Algunos de los inconvenientes que más a menudo se mencionan son la lentitud de las comunicaciones, los costes de aprendizaje, los hábitos de compra, la preocupación con respecto a la seguridad y la confidencialidad, el coste del material, las barreras de lenguaje y los costes de acceso.

A veces, la transmisión de datos es tan lenta que algunos usuarios desilusionados hablan de la *World Wide Wait*. El tiempo de conexión es a menudo demasiado largo y esto puede hacer que curiosear en Internet se convierta en una experiencia extremadamente tediosa. No se puede cumplir la promesa de un futuro digital hasta que se encuentre una solución al problema de la velocidad de conexión. De acuerdo con los expertos, la solución consiste en ampliar el ancho de banda. Varias empresas están instalando redes de cables en las ciudades para permitir una conexión a la Red a una velocidad 500 veces más rápida que la que permite el teléfono convencional.

Sean cuales sean las causas, el efecto resultante es una difusión lenta de la nueva tecnología y un menor número de transacciones realizadas a través de la Red de lo que cabría esperar. El hecho de que no se hayan logrado los niveles necesarios de penetración de mercado (lo que se denomina “masa crítica de usuarios”) significa que las empresas no se deciden a apostar por Internet como un canal sólido para sus ventas.

Uno de los mayores obstáculos que afectan al crecimiento es el coste de aprendizaje. El proceso de aprender a utilizar Internet requiere tiempo y aprender a comprar en un sitio *web* determinado requiere aún más tiempo. Las ventajas que proporciona al usuario comprar a través de la Red deben superar el coste que supone aprender a utilizarla y el riesgo asociado a malgastar el tiempo en algo que puede no proporcionar ningún valor añadido.

En una encuesta realizada a directores de empresas españolas, los hábitos de compra de los consumidores resultaron ser el mayor obstáculo para el crecimiento de las ventas a través de Internet. La necesidad de tocar y sentir el producto, particularmente en lo que respecta a ciertas categorías de producto, hace que sea difícil vender vía Internet. Además, el placer asociado a la compra real desaparece o tiene un significado diferente en el caso de la compra virtual.

La falta de seguridad y confidencialidad en la transacción constituye otra de las posibles causas del lento crecimiento de las ventas a través de Internet. Los consumidores nos mostramos reacios a proporcionar nuestros

Las empresas que intentan establecer un nombre de marca en Internet tienen que persuadir al consumidor de que visite su sitio 'web'

El paso previo que debe realizar una empresa que está planificando una “alta inversión” es una estrategia de “inversión gradual”

datos personales –y más aún los datos de nuestras tarjetas de crédito– por miedo a que puedan ser interceptados. No experimentamos esta aprensión cuando pagamos con nuestra tarjeta de crédito en un restaurante o compramos una entrada para el teatro por teléfono, aun cuando el riesgo de que la información se utilice de forma fraudulenta o sea interceptada es probablemente mayor en estos casos.

En última instancia, otros obstáculos, como el coste del *hardware* o las barreras del lenguaje, constituirán progresivamente un menor problema o prácticamente dejarán de existir. La última generación de ordenadores con un coste inferior a los 500 dólares lanzados en Estados Unidos significa que el coste de los ordenadores se está convirtiendo en un obstáculo cada vez menor. Los costes de conexión también se están reduciendo.

Ninguno de estos problemas parece ser insuperable en un futuro cercano.

Estrategias en la Red

La presencia en Internet exige a las empresas un cierto grado de desarrollo organizativo, con personas que tienen el conocimiento y las habilidades para moverse con facilidad por el mundo digital y para incorporar este nuevo canal en su rutina cotidiana. Además, la estrategia que desarrolle una empresa para la Red dependerá de lo bien que se ajuste su producto o servicio a este nuevo canal y de las perspectivas de crecimiento de Internet como un canal para el comercio.

Diferentes grados de adaptación del producto a Internet

Las estrategias de inversión de las empresas en Internet pueden proyectarse en una matriz bidimensional que tiene como ejes el grado de penetración (relativo al número de usuarios) y la adaptación del producto o servicio al canal.

Aquellas empresas que consideran que su producto no se adapta a Internet y que el grado de penetración entre sus clientes es también bajo optarán por una presencia “sin inversión” en Internet. En general, su presencia será simbólica, con una página *web* informativa de tipo catálogo.

Las empresas que creen que su producto no se adapta bien a Internet, pero para las que el grado de penetración de los clientes es alto, optarán por una “inversión pequeña”. Esta estrategia proporcionará a la empresa lo que llamamos “presencia promocional”, según la cual se diseñará una página *web* para promocionar los productos y servicios de la empresa, aunque sabe que su perfil no se adapta de forma explícita a Internet. Estas empresas

normalmente compran un espacio de publicidad en sitios *web* cuyo índice de visitas es alto, como pueden ser los buscadores, para intentar dirigir a esos visitantes a su página. Una vez que el usuario haya entrado en la página *web* de la empresa, encontrará información sobre sus productos, sus actividades sociales, juegos, pasatiempos para los visitantes, etc. Los sitios *web* de Coca-Cola, Procter and Gamble o Kellogg son ejemplos de este tipo de páginas. En general, esta estrategia es más común en empresas que comercializan bienes de consumo perecederos.

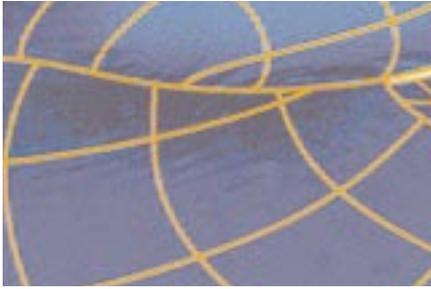
Al otro lado de la balanza están las empresas que son conscientes de que el grado de penetración en Internet para su producto es aún bajo, pero las características de ese producto indican que debería venderse bien en Internet. En este caso, la empresa optará por una “inversión gradual”, que le proporcionará lo que denominamos una “presencia activa”, que consiste en diseñar una página que fomente la comunicación activa entre el consumidor y la empresa. Ésta utilizará su presencia para intentar ofrecer valor añadido al paquete de ventas, servicios añadidos, características, etc. Se abrirán líneas directas de comunicación entre la empresa y sus clientes vía *e-mail*.

La página deberá procurar convertirse en un lugar de encuentro para clientes que comparten un interés mutuo en la marca o producto; facilitar el intercambio informal de ideas entre los clientes, mensajes y respuestas a las preguntas de utilización; probar los productos en un medio virtual; personalizar el diseño del producto o permitir a los usuarios dar su opinión sobre las características del producto. Ejemplos de esta estrategia son las páginas de fabricantes de coches como General Motors o BMW. La estrategia de “inversión gradual” es el paso previo que debe realizar una empresa que está planificando una “alta inversión”.

Las empresas que cuentan con un alto nivel de penetración de clientes en Internet y con un producto o servicio que se adapta bien a su venta a través de la Red (como equipos informáticos, viajes y ocio, libros, música y vídeos, regalos, artículos difíciles de encontrar, especialidades del sector, etc.) seguirán una estrategia de “presencia transaccional”, mediante la cual la empresa busca desarrollar un nuevo canal para sus ventas vía Internet. Esta estrategia la siguen fabricantes que venden sus productos directamente en la Red, como Dell (ordenadores) o Amazon (libros).

El coste asociado al diseño y mantenimiento de una “presencia transaccional” en la Red es mucho más alto que el de las otras estrategias. De acuerdo con un estudio realizado a 20 grandes empresas que venden sus productos a través de Internet, el coste medio de desarrollo es de un millón de dólares y lleva un año lanzarlo. El coste de una “presencia activa” es diez veces menor.

El coste asociado al diseño y mantenimiento de una “presencia transaccional” en la Red es mucho más alto que el de las otras estrategias



La característica más visible de la Red es que proporciona una posibilidad de comunicación directa, en tiempo real, entre una empresa y sus clientes

Cuando deciden la estrategia que deben seguir para establecer su presencia en Internet, las empresas no deben subestimar los peligros que existen a la hora de introducir cambios en el diseño organizativo de la empresa y de “desviar” el canal de ventas establecido.

Conclusiones

La creciente presencia de Internet en nuestras vidas como un lugar de encuentro es un hecho ampliamente reconocido. La característica más visible de la Red es que proporciona una posibilidad de comunicación directa, en tiempo real, entre una empresa y sus clientes (interactividad). Algunas transacciones a través de la Red no se están desarrollando a la velocidad que cabría esperar. Hemos señalado la falta de desarrollo tecnológico que acelere la transmisión de datos, los costes de aprendizaje y la persistencia de los hábitos de compra tradicionales como obstáculos para su crecimiento.

La alta dirección puede afrontar la cuestión de cómo reaccionar ante Internet utilizando, por un lado, el análisis del grado de penetración o de interés en Internet de los clientes de la empresa y, por otro, el estudio del grado de adaptación del producto o servicio a Internet. En este punto, investigar las acciones de la competencia puede resultar útil.

El grado de desarrollo del nuevo canal con respecto a una determinada categoría de producto o servicio puede estar fuera del poder de decisión de un directivo. Esto no debería servir como excusa a no estar preparado. Amazon.com comenzó a vender libros *on-line* a mediados de 1995; en pocos meses le siguió Ingram y, más tarde, se les unió Barnes and Noble. Ingram disponía de inteligencia logística y su entrada, Bookserve.com, mejoró a Amazon en cuanto a precio. Barnes and Noble contaba con una marca establecida entre los clientes de la tienda tradicional, un gran volumen para respaldar tácticas agresivas y un sistema de distribución establecido mientras casi duplicaba a Amazon en cuanto a contenidos, selección y precio. Para 1998 parecía que Amazon las había superado. Actividades de creación de marcas y publicidad de forma inteligente e innovadora y asociaciones con puntos de entrada *web* contribuyeron a su ventaja. Las reacciones tardías pueden resultar muy costosas. En la nueva economía, aprender a ser rápido puede ser un buen consejo. ■

Francisco Iniesta

Profesor de Marketing del IESE.

Ramón Díaz Bernardo

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del IESE.



© Revista de Antiguos Alumnos del IESE.