
INTERNET COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

PEDRO SOTO ACOSTA¹

RESUMEN

Internet se ha convertido en la innovación tecnológica más rápidamente adoptada de la historia. El empleo de Internet para comunicar, transmitir información y realizar actividades comerciales ha crecido a un ritmo que pocas innovaciones en tecnologías de la información pueden igualar. En el ámbito empresarial, la adopción de Internet puede ser considerada como una innovación dinámica con distintas dimensiones. Así, el uso de Internet se ve influido por la tecnología adquirida, los procesos empresariales en los que se implanta y el cambio estratégico que supone su aplicación – se puede incorporar de forma táctica para la mejora de la eficiencia en ciertas actividades o de forma estratégica dirigido a cambiar el modo en que opera la empresa. En este sentido, este trabajo se apoya en el marco de la teoría de recursos de la empresa para sugerir a Internet como recurso estratégico capaz de generar fuentes de ventaja competitiva temporal y sostenible. Además, como no existe una única estrategia a la hora de la implantación de Internet, se proponen estrategias empresariales que pueden resultar en la obtención de ventajas competitivas.

ABSTRACT

The Internet has experienced the fastest adoption of new technology in history. The adoption of the Internet for communication, information, and commercial activity has exploded with a speed few other information technology innovations can match. In the business world, the adoption of the Internet can be considered as a dynamic innovation with distinct dimensions. Thus, Internet implementation is influenced in terms of technology adoption, integration within business processes, and the strategic change that results from its application. This work takes a resource-based view, suggesting that the Internet is a resource capable of creating temporal and sustained competitive advantages. Moreover, as there is no unique strategy for implementing the Internet, this paper proposes several business strategies that can lead to competitive advantages.

Keywords: Internet, competitive advantage, resource-based theory, Internet strategies.

I. INTRODUCCIÓN

Anteriormente a la aparición y el desarrollo de Internet, en las organizaciones los directivos contaban con información limitada sobre su entorno específico (clientes, proveedores, competencia, etc.) y sobre procesos internos tales como la gestión de inventarios, el envío/recepción de pedidos y el servicio postventa.

1 Profesor del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia, España, E-mail: psoto@um.es

Esto suponía que las decisiones se tomaban con información que, en el mejor de los casos, era aproximada a la realidad. Hoy en día, la tecnología de Internet ha reducido, en gran medida, esta incertidumbre, incrementando el acceso, almacenamiento y distribución de información entre las organizaciones y dentro de éstas. Esta tendencia hacia una mayor información en tiempo real está modificando los procesos empresariales internos y la forma de interactuar con otras empresas. No obstante, la implementación de Internet en las organizaciones no es un proceso sencillo y depende de la disposición y compromiso de éstas. Así, el uso de Internet se ve influido por la tecnología adquirida, los procesos empresariales en los que se implanta y el cambio estratégico que supone su aplicación – se puede incorporar de forma táctica para la mejora de la eficiencia en ciertas actividades o de forma estratégica dirigido a cambiar el modo en que opera la empresa, siendo de esperar que los niveles más avanzados, los más difíciles de imitar por la competencia, sean los que proporcionen mayores oportunidades para generar ventajas competitivas.

Estudios de casos en empresas “gigantes de Internet” como eBay y Amazon muestran que Internet es capaz de crear ventajas competitivas, pero existen ciertos interrogantes acerca de qué condiciones deben presentarse ó sobre las estrategias empresariales a emplear. En un intento de profundizar en estas cuestiones este trabajo sitúa a la teoría de recursos de la empresa, en inglés “resource-based theory”, como el marco teórico más apropiado para explicar por qué Internet es un recurso fuente de ventajas competitivas, proponiéndose estrategias empresariales que pueden dar como resultado la obtención de estas ventajas.

II. FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA DE RECURSOS DE LA EMPRESA

La teoría de recursos de la empresa (TRE, en adelante) tiene sus raíces en la literatura en dirección estratégica. Esta teoría trata de dar respuesta a una de las cuestiones más investigadas dentro de este ámbito, la relativa a comprender cuáles son las fuentes de ventajas competitivas en las empresas (Porter, 1985; Rumelt et al., 1991), entendiéndose ventaja competitiva como la capacidad para obtener resultados superiores a la competencia. La TRE se basa en dos afirmaciones fundamentales: a) Los recursos que poseen empresas competidoras pueden diferir (heterogenidad de recursos); y b) las diferencias entre estos recursos pueden ser duraderas en el tiempo (inmovilidad de recursos). La condición de heterogenidad está relacionada con la obtención de ventajas competitivas temporales (en el corto plazo), mientras que la condición de inmovilidad conducen al logro de ventajas competitivas sostenibles (mantenidas en el largo plazo).

Uno de los retos importantes a los que se han enfrentado la TRE es definir qué se entiende por recursos. Académicos y profesionales interesados en

este enfoque han empleado una gran variedad de términos, estos incluyen: competencias (Prahalad y Hamel, 1990), habilidades (Grant, 1991), infraestructura (Barney, 1991), estructura (Amit y Schoemaker, 1993) y activos (Ross et al., 1996). Por tanto, los recursos pueden ser de capital físico, capital humano y de capital organizacional. No obstante, para que éstos sean capaces de generar ventajas competitivas deben poseer ciertos atributos que sí han sido concretados con la evolución en el tiempo de la teoría. Por tanto, para explicar la oportunidad que ofrece Internet en la creación de ventajas competitivas, en los apartados siguientes se detallan las características que permiten a los recursos ser fuente de ventajas competitivas (temporales y sostenibles).

III. VENTAJAS COMPETITIVAS TEMPORALES

Los recursos capaces de generar ventajas competitivas temporales poseen atributos relacionados con la condición de heterogeneidad. Como se muestra en la figura 1, para cumplir con esta condición los recursos han de ser valiosos, raros y la empresa debe ser capaz de apropiarse de los beneficios generados (Barney, 1991; Conner, 1991; Schulze, 1992; Wade y Hulland, 2004). Un recurso es valioso cuando permite explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas del entorno de la empresa. En estos términos, las tecnologías de la información e Internet se puede decir que son recursos valiosos para las organizaciones, ya que permiten poner en práctica estrategias en ese sentido.

FIGURA N°1
VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Adaptado de Wade y Hulland (2004).

Los recursos valiosos que poseen un gran número de empresas no pueden ser fuentes de ventajas competitivas, es necesario que exista una combinación de recursos valiosa que no estén desarrollando el resto de empresas. La tecnología de Internet por sí misma no es un recurso raro. Sin embargo, la puesta en práctica de estrategias relacionadas con Internet implica la combinación de recursos de capital tecnológico, humano y organizacional que pueden resultar en un conjunto que cumpla con el atributo de ser raro. Esto quiere decir que la simple adopción de Internet (como tecnología) en la organización no será suficiente, será preciso que estas tecnologías potencien otros recursos, mejorando de ese modo los procesos y actividades empresariales de tal forma que logren diferenciarse de la competencia.

El último requisito es que la empresa sea capaz de apropiarse de los beneficios generados por los recursos. Es decir, una combinación de recursos valiosa y rara permitirá obtener una ventaja competitiva temporal sólo si la empresa se apropia del rendimiento de éstos. Por ejemplo, los beneficios adicionales que una empresa puede obtener por la contratación de empleados con una formación y experiencia específicas pueden verse mermados si se les retribuye por encima del precio de mercado. En este caso, serían estos empleados y no la empresa los que se apropiaría de los rendimientos anulándose la ventaja competitiva. Por tanto, para que se obtengan ventajas competitivas también será necesario que la empresa se apropie de los beneficios (o de gran parte) que se deriven del empleo de recursos relacionados con Internet.

IV. VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

En la literatura también se han concretado los atributos que se relacionan con la condición de inmovilidad, es decir, los que permiten que ventajas competitivas temporales se transforme en sostenibles (ver figura 2), estos son: ser no sustituible, no comercializable y no imitable (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989). Un recurso es no sustituible si no existe otro recurso valioso y estratégicamente equivalente, siendo dos recursos (o combinación de recursos) estratégicamente equivalentes cuando ambos pueden ser explotados de forma separada para poner en práctica las mismas estrategias. En este sentido, las características propias de Internet -estándar abierto, red pública y conectividad global (Zhu y Kraemer, 2005)- hacen que difícilmente las empresas puedan implantar estrategias equivalentes a las que permite Internet empleando otros recursos distintos de éste.

FIGURA N°2 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE



Fuente: Adaptado de Wade y Hulland (2004).

El atributo de no comerciabilidad hace referencia a que éste no se pueda adquirir en el mercado. Por ejemplo, los bienes tecnológicos son relativamente fáciles de adquirir y por sí mismos no es de esperar que proporcionen la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles. No obstante, la puesta en práctica de estrategias de Internet engloba la combinación de recursos tecnológicos, humanos y organizacionales. Por tanto, los recursos empleados en el desarrollo de una estrategia de Internet concreta cumplirán con este requisito cuando esa combinación determinada no se pueda comprar directamente en el mercado.

Finalmente, para que sea posible que una ventaja temporal se convierta en sostenible, además de que los recursos sean no sustituibles y no comercializables tienen que ser no imitables, es decir, poder superar la imitación de la competencia. Los recursos son no imitables cuando están protegidos por mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) tales como las condiciones históricas y la ambigüedad casual (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993). El primero hace referencia a la necesidad de que la competencia necesite emplear largos periodos de tiempo para el desarrollo de los recursos, mientras que el segundo se presenta cuando la competencia no es capaz de determinar la relación

entre los recursos de una empresa y su ventaja competitiva. Por tanto, cuando la estrategia de Internet que aplique una empresa obligue a la competencia a emplear largos periodos de tiempo para poder imitar la combinación de estos recursos y sea difícil comprender que recursos (tecnológicos, humanos y/o organizacionales) son los que generan la ventaja competitiva, entonces esta estrategia de Internet podrá ser fuente de ventajas competitivas sostenibles.

V. INTERNET Y ESTRATEGIAS HACIA LA VENTAJA COMPETITIVA

La tecnología de Internet no es un recurso raro y puede adquirirse con cierta facilidad en el mercado. Por tanto, este recurso de carácter físico por sí mismo no debería ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). No obstante, la implementación de estrategias de Internet en una empresa a menudo conlleva el uso de recursos socialmente complejos que pueden favorecer la obtención de ventajas competitivas. Es decir, distintas empresas pueden poseer la misma infraestructura de tecnologías de la información, pero quizás sólo una o unas pocas posean los recursos humanos y organizacionales para sacar todo el provecho a esta tecnología. Si este conjunto de recursos (tecnológicos, humanos y organizacionales) no está sujeto a imitación (y suponiendo que es valioso, raro, y no sustituible), entonces se cumplen las condiciones para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Si la competencia puede copiar esa combinación de recursos, la ventaja competitiva es temporal y durará el tiempo que ésta necesite para desarrollar los recursos y/o el que necesite para averiguar la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva.

La naturaleza de Internet le convierte en una innovación dinámica con distintas dimensiones de posible innovación, dependiendo de las herramientas empleadas y el contexto de adopción (uso interno y/o externo) en la empresa. En este sentido, las empresas adoptan Internet por distintas razones, en algunos casos puede ir orientado simplemente a tener una presencia en Internet, mientras que en otros puede ir dirigido a una mayor integración o transformación del negocio. Swanson (1994) clasificó las innovaciones de sistemas de información en tres tipos: las innovaciones de tipo I se limitan a tareas funcionales (por ej. bases de datos relacionales); las innovaciones de tipo II que apoyan tareas administrativas (tales como sistemas de contabilidad, finanzas, nóminas, etc.); e innovaciones de tipo III que están incorporadas en los procesos clave de negocio. La adopción de Internet en la empresa dependerá de la actitud y decisión de ésta, pudiendo ser adoptado para tareas técnicas, administrativas o procesos clave de negocio. En este sentido, es de esperar que ofrezca las mayores oportunidades para otorgar ventajas competitivas cuando se emplee como innovación de tipo III, es decir, cuando se integre en los procesos clave de negocio. De acuerdo con Wiseman (1988), existen cinco estrategias básicas para mejorar la ventaja competitiva de una empresa a través de las tecnologías de la información, estas

son: reducción de costes, diferenciación, innovación, crecimiento y alianza. Seguidamente, se describe como estas estrategias pueden contribuir al logro de ventajas competitivas en el caso concreto de Internet.

V.1. Internet y la estrategia de reducción de costes

Internet disminuye los costes de transacción (Malone et al., 1987) y los costes de obtención, procesamiento, y transmisión de información, modificando el modo en que las empresas realizan negocio (Porter, 2001). Además, Internet puede facilitar la reducción de costes en publicidad, compras, ventas, y de procesos internos tales como la gestión de inventarios y la gestión de recursos humanos.

V.2. Internet y la estrategia de diferenciación

Internet permite poner en práctica estrategias orientadas a la personalización de productos o servicios a clientes, permitiéndole a éstos la configuración del producto o servicio que requieren a través de la red. Además, el empleo de herramientas Web interactivas –correo electrónico, formulario de registro, grupos de discusión, y comunidades de cliente- puede ayudar a la empresa a recopilar información de clientes como datos demográficos, comentarios de productos y demanda potencial para ciertos productos y/o servicios. Información que podría ser empleada por la empresa para personalizar productos de forma innovadora o centrarse en un grupo particular de clientes, diferenciándose de sus competidores.

V.3. Internet y la estrategia de Innovación

La influencia de Internet en este punto puede venir por la facultad de estas tecnologías para permitir compartir conocimiento dentro de la empresa de forma que se posibilite la generación de ideas sobre nuevos productos y también a través del desarrollo de relaciones próximas entre socios empresariales a lo largo de la cadena de suministro que permitan innovar en los procesos de producción-distribución.

V.4. Internet y la estrategia de crecimiento

La adopción de Internet puede ayudar a la empresa a expandir su mercado y base de clientes, facilitando su desarrollo. En este sentido, la tecnología de Internet permite a la empresa expandir su alcance hacia otros mercados geográficos, ya que prácticamente elimina las fronteras geográficas. No obstante, las dificultades que algunos negocios electrónicos experimentan al establecer una presencia multinacional indican que existen ciertas barreras, debido a, por ejemplo, diferentes idiomas, legislación distinta, costumbres y problemas de logística (Amit y Zott, 2001).

V.5. Internet y la estrategia de alianza

Las tecnologías de la información e Internet están creando nuevas interrelaciones

entre empresas y expandiendo el alcance de las industrias en las que una empresa ha de competir para alcanzar ventajas competitivas (Porter y Millar, 1996; Porter, 2001). Para mantener una alianza con éxito, las comunicaciones entre socios juegan un papel fundamental. En este sentido, la infraestructura de Internet puede facilitar un canal efectivo y económico de comunicación entre los socios de la alianza.

VI. CONCLUSIÓN

Este trabajo sugiere que Internet puede potenciar un conjunto de recursos tecnológicos, humanos y organizacionales de forma que se logren ventajas competitivas. En este sentido, empleando el marco teórico de la teoría de recursos de la empresa, se han identificado las características que debe presentar esta combinación de recursos y se han propuesto las distintas estrategias empresariales que pueden emplearse en busca de la consecución de ventajas competitivas, entendiéndose ventaja competitiva como la capacidad para obtener resultados superiores a la competencia.

Para que una empresa pueda obtener ventajas competitivas sostenibles se deben de cumplir las condiciones de heterogeneidad e inmovilidad de recursos, mientras que para la obtención de ventajas competitivas temporales es suficiente si se satisface la primera condición. La condición de heterogeneidad se cumple cuando la empresa cuenta con recursos valiosos, raros y además es capaz de apropiarse de los beneficios que éstos generan, mientras que la condición de inmovilidad se satisface cuando éstos cuentan con los atributos de ser no sustituibles, no comercializables y no imitables.

La adopción de Internet en la empresa dependerá de la actitud y decisión de ésta, pudiendo ser adoptado para tareas técnicas, administrativas o procesos clave de negocio. En este sentido, es de esperar que Internet ofrezca mayores oportunidades para otorgar ventajas competitivas cuando se integre en los procesos clave de negocio, es decir, aquellos que constituyen la esencia de la organización y, siempre y cuando, estas tecnologías potencien otros recursos humanos y organizacionales valiosos. En este sentido, en línea con la revisión de la literatura, este trabajo propone que Internet puede apoyar cinco estrategias empresariales en busca de la obtención de ventajas competitivas, estas son: reducción de costes, diferenciación, innovación, crecimiento y alianza.

REFERENCIAS

- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14 (1), Págs. 33-46.
- AMIT, R., ZOTT, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, Págs. 493-520.
- BARNEY, J .B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, v. 17, n. 1, Págs. 99-120.

- CONNER, K. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*, v. 17, n. 1, Págs. 121-154.
- DIERICKX, I., COOL, K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, Págs. 1504-1511.
- GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 1, Págs. 114-135.
- MALONE, T. W., YATES, J., BENJAMIN, R. I. 1987. Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, v. 30, n. 6, Págs. 484-497.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 3, Págs. 62-78.
- PORTER, M. E., MILLAR, V. E. 1996. How information gives you competitive advantage: in managing information for the competitive edge. Eds. Auster and Choo.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. 1990. The core competences of the organization. *Harvard Business Review*, 1990, v. 68, n. 3, Págs. 79-91.
- ROSS, J. W., BEATH, C. M., GOODHUE, D. L. 1996. Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, Págs. 31-42.
- RUMELT, R. P. 1984. Towards a strategic theory of the firm. En: R. B. Lamb (Ed.) *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Págs. 556-570.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D., Y TEECE, D. J. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 1991, v. 12, Págs. 5-29.
- SCHULZE, W. S. 1992. The two resource-based models of the firm: definitions and implications for research. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Págs. 37-41.
- SWANSON, E. B. 1994. Information systems innovations among organizations. *Management Science*, Vol. 40 (9), Págs. 1069-1092.
- WADE, M., HULLAND, J. 2004. "The resource-based view and information systems research: review, extension and suggestions for future research". *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, Págs. 107-138.
- WISEMAN, C. 1988. *Strategic implications of electronic linkages*. Irwin, Homewood.
- ZHU, K, KRAEMER, K. L. 2005. Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, 2005, v. 16, n. 1, Págs. 61-84.

