



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La Estrategia Virtual Específica (EVE) como factor de creación de valor

LEÓN MARTIN CABELLO CERVANTES¹

*LUIS ALBERTO MORALES HERNÁNDEZ**

*G. J. RÍOS MORENO***

RESUMEN

Los *e-business* para competir deben innovar y crear valor a los mercados diseñando la Estrategia Virtual Específica (EVE). El objetivo es explorar y caracterizar los elementos que integran la Estrategia en la plataforma web a través de la metodología cualitativa con enfoque heurístico. Se proponen los elementos identificados que permiten a los negocios electrónicos competir por medio del marketing digital, aplicaciones tecnológicas, innovación virtual y creación de valor.

Palabras Clave: estrategia virtual específica, EVE, innovación virtual, marketing digital, apps, creación de valor.

ABSTRACT

The e-business must innovate to compete and create value markets designing Specific Virtual Strategy (EVE). The aim is to explore and characterize the elements of the strategy on the web platform through qualitative methodology with heuristic approach. Identified items that enable e-business compete through digital marketing, technology applications, virtual innovation and value creation are proposed.

Keywords: specific virtual strategy, EVE, virtual innovation, digital marketing, apps, value creation.

¹ **Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración. Campus San Juan del Río

ANTECEDENTES

El incremento progresivo de los usuarios que se conectan a Internet crece todos los días y de forma paralela se suman una gran cantidad de nuevos sitios web para atender con sus servicios y productos los requerimientos de los miles e incluso millones de internautas. Esto implica una desorganización de las actividades que las empresas deben solucionar para resolver sus condiciones de competitividad y colocarse en mejores condiciones en el sector donde participan.

Es una realidad que Internet ha originado cambios en la vida de los consumidores y en las formas de gestionar las organizaciones privadas y públicas. El cambio es permanente en el consumo y provoca que la vida de los productos y servicios se acorte y en esta misma medida se establece un ciclo de vida corto para los negocios digitales al no contar con herramientas y modelos que les permitan medir estos comportamientos del mercado y los resultados de su gestión interna de forma oportuna y veraz.

En Prahalad (2011), la transformación de los negocios es originada por la globalización integrada por medio de la digitalización y conectividad ubicua, siendo elementos que se gestionan para la creación de valor a los mercados y mejorar sustancialmente su competitividad. La interacción con los mercados tendrán una mayor importancia ante el desenfrenado objetivo de competir.

Estas nuevas formas de conceptualización de la competitividad han creado un complejo de teorías, modelos y herramientas que ejercen presión en la investigación y sus implicaciones en organizaciones privadas y públicas. Los esfuerzos por la competitividad se han orientado en gran parte en la optimización de sistemas y procesos de calidad, logística, inventarios, compras, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, gestión del conocimiento, entre otros, requiriéndose esquemas innovadores de gestión competitiva enfocados a los ambientes virtuales donde los mercados se concentran. Las redes sociales son un ejemplo preciso de estos movimientos de consumidores y que por su interacción dinámica y casi instantánea influyen en los comportamientos de compra. El posicionamiento de marcas; evaluaciones de servicios y productos por medio de recomendaciones positivas o negativas; preferencias y decisiones políticas de los países; información al momento de acontecimientos sociales y comportamientos de la naturaleza, entre otros, son ejemplos de las formas en que Internet es la innovación más importante de las últimas décadas.

De acuerdo con *Interactive Advertising Bureau* (2014), las principales tendencias de gestión de datos en Internet son: 1) Medición ajustada y granular del consumo de contenidos digitales desde múltiples plataformas y dispositivos; 2) Mejoras en la medición de la visibilidad de

campañas publicitarias online a través del diseño de nuevas herramientas de mercadeo para optimizar los recursos; 3) Mayor integración de cuadros de mando de datos procedentes de diferentes fuentes de información de los departamentos de marketing; 4) Desarrollo de metodologías para medir y extraer información relevantes del Big Data con el objetivos de identificar oportunidades empresariales innovadoras y emergentes.

Por otra parte, la Asociación Mexicana de Internet (2014), establece: 1) En 2013 se identifican en México 51.2 millones de internautas siendo 50% hombres y la diferencia mujeres; 2) El tiempo promedio de conexión a Internet es de 5 horas y 36 minutos, incrementándose 26 minutos a partir del año 2012; 3) En promedio 5 de 10 internautas se conectan por medio de Smartphone; 4) De 10 internautas, 9 acceden a redes sociales; 5) El 84% ha descargado alguna aplicación.

Esta información nos marca la importancia de que las organizaciones rediseñen de la estrategia tradicional y se ubiquen en el contexto virtual con el objetivo de mejorar su competitividad y aprovechar las oportunidades empresariales que presenta Internet. La Estrategia Virtual Específica (EVE) es un requerimiento que complementa las funciones de la empresa tradicional (*marketplace*) a través de Internet o de aquellas organizaciones que se desarrollan totalmente en la virtualidad (*marketspace*).

El *marketplace*, se refiere al intercambio de bienes y servicios en un determinado sitio y el *marketspace* es la relación negocio-cliente final y es posible por la mejora y gestión de medios telemáticos en Internet (Perales, 2005).

Por otro lado, el *marketspace*, representa la transición de mercados definidos físicamente a mercados basados y controlados por la información para incorporar eficiencia y valor. (Rayport, *et al.*, 1994). En consecuencia, el *marketspace* requiere de alternativas flexibles de organización económica para satisfacer necesidades específicas de mercado, en un entorno caracterizado por elevados niveles de dinamismo e incertidumbre. (Soriano, *et al.*, 2005).

PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo de investigación tiene como objetivo general explorar y caracterizar las estrategias virtuales específicas que permiten a las organizaciones mejorar sus condiciones de competitividad a través de Internet.

Se lleva a cabo investigación cualitativa enfocada a la Heurística para explorar las variables que integran las estrategias que desarrollan las empresas en Internet registradas en la Asociación Mexicana Internet. Los elementos que se analizaron son 1) Datos de identificación del sitio web; 2) Funcionalidad de la plataforma; 3) Identidad e información; 4) Lenguaje y

redacción; 5) Rotulado; 6) Estructura y navegación; 7) Lay-Out de la página; 8) Búsqueda interna de información; 9) Elementos multimedia; 10) Ayuda y accesibilidad, 11) Control y retroalimentación; 12) Enlaces relacionados; 13) Utilidad y beneficios del sitio al usuario; 14) Aplicaciones de marketing. Este ha permitido explorar y caracterizar las Estrategias Virtuales Específicas (EVE), que se desarrollan en Internet.

VIRTUALIDAD.

En Sabbatini, M. (2012), lo virtual proviene de *virtus*, que significa fuerza o impulso inicial. Se deriva *virtud* como la actividad o fuerza de las cosas para causar efectos. En el Diccionario de la Lengua Española (2014), *virtual* es un adjetivo que indica que se tiene virtud para producir un efecto aunque no lo produce de presente, frecuentemente en oposición a efectivo o real.

En relación con la organización se entendería la virtualidad como elemento que permite su funcionamiento sin estar presente el satisfactor. Existe un espacio de espera y un grado de confianza por parte de los usuarios para que sus requerimientos sean atendidos. Si se realiza la contratación de un servicio por internet, en este momento no están presentes los elementos que lo componen (transporte, hospedaje, alimentación, seguridad, garantías, entre otros), pero se debe establecer un efecto de confianza que finalmente el aspecto virtual se materializará. Es precisamente el efecto de confianza que las organizaciones con operaciones virtuales deben resolver para que los usuarios perciban en el tiempo presente que sus requerimientos son resueltos. Este momento es cuando el diseño estratégico debe incorporarse y convencer de que su solicitud quedará solucionada. Ahora el marketing digital, el sitio web, los correos electrónicos, las aplicaciones de los dispositivos, entre otros, se suman al proceso de interacción.

Es importante establecer que técnicamente una organización virtual (Sitio Web) es un Software que se programa para interactuar con las personas u otras organizaciones y realizar interacciones de interés común de beneficio de las partes. Aunque es un concepto que requiere incorporar otros elementos esto nos remite a que la estrategia tiene que cambiar y convivir en el contexto virtual.

CREACIÓN DE VALOR E INNOVACIÓN EN EL MERCADO VIRTUAL (MARKETSPACE).

Para Ries (2005), Internet es un medio de comunicación que simplifica la venta del producto y la Red debería simplificar diversas transacciones empresariales ordinarias. Prahalad (2009),

establece que la arena competitiva está cambiando de una visión centrada en el producto hacia la creación de valor y experiencia personalizada del cliente. Para Hitt (2008), cuando las empresas explotan sus ventajas competitivas para cumplir con los exigentes parámetros de la competencia global, por no decir que para excederlos, están creando valor al mercado.

La adaptación de la oferta de servicios y productos de la organización bajo estos parámetros requiere gestionar estrategias de bajo costo y flexibles a los cambios y movimientos constantes del segmento de mercado que atiende la organización. Este enfoque implica que la estrategia virtual de forma específica debe crear valor al tráfico segmentado que visita el sitio Web. La creación de valor en la virtualidad requiere de la innovación desde el diseño del sitio Web hasta la aplicación de las estrategias virtuales específicas. Ante estos hechos, Internet es una herramienta básica para el refuerzo de la capacidad de innovación de las organizaciones y como efectos la creación de la competitividad.

El mercado virtual por su flexibilidad hace acopio de la creatividad e invención, siendo la generación de ideas originales y el desarrollo de prototipos como se conciben respectivamente dichos elementos. De acuerdo con Ramis (2005), la innovación va más allá y presupone la puesta en el mercado de soluciones valoradas por los clientes.

La innovación en materia digital y su impacto en el valor al mercado por su flexibilidad reviste de vital importancia su permanente actualización. El diseño estratégico virtual es considerado con vida útil de corto plazo y esto requiere estar atento del comportamiento del mercado y de la competencia. Toda organización debe monitorear permanentemente la estrategia virtual y modificar o ajustar para mantener la creación de valor a los clientes.

El crear valor requiere de la innovación virtual para cubrir los requerimientos del segmento de mercado. Como expresa Prahalad (2009), la arena competitiva está cambiando de una visión centrada en el producto para la creación de valor y una experiencia personalizada. Cuando las organizaciones explotan sus ventajas competitivas para cumplir con los exigentes parámetros de la competencia global, por no decir que para excederlos, estarán creando valor para sus clientes (Hitt, 2008).

El valor se mide con base en las características de desempeño de un producto, así como en aquellos atributos por los cuáles los clientes están dispuestos a pagar. Para crear una ventaja competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores. (Hitt, 2008).

La persona está en el corazón de la experiencia. Si el lugar del valor cambia de productos a servicios, a la experiencia, entonces, casi por definición, la creación del valor debe enfocarse en el consumidor individual. (Prahalad, 2009).

La innovación virtual y la creación de valor son enfoques que las organizaciones deben aplicar para generar una experiencia única y personalizada al segmento de mercado por medio del sitio Web. La innovación virtual integra la creatividad que se gestiona atendiendo aspectos concretos de valor a los clientes como la disminución del tiempo en sus transacciones; proporcionando información útil con servicio de calidad y reduciendo costos al momento de realizar operaciones virtuales

ESTRATEGIA VIRTUAL ESPECÍFICA (EVE).

La estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados, coordinados y diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt, 2008). Las estrategias determinan las grandes líneas de acción; la orientación global que deberán adoptar las actividades que se realizarán para lograr el cumplimiento de los objetivos (Rodríguez, 2009).

Los conceptos descritos requieren de nuevos elementos para incorporarlos a las nuevas condiciones competitivas del ambiente virtual. En el contexto que desarrollamos el Ambiente Virtual lo definimos como el grupo homogéneo de individuos y organizaciones que utilizan y comparten intereses comunes en Internet para comunicarse y realizar transacciones de servicios y productos y cubrir sus necesidades y deseos.

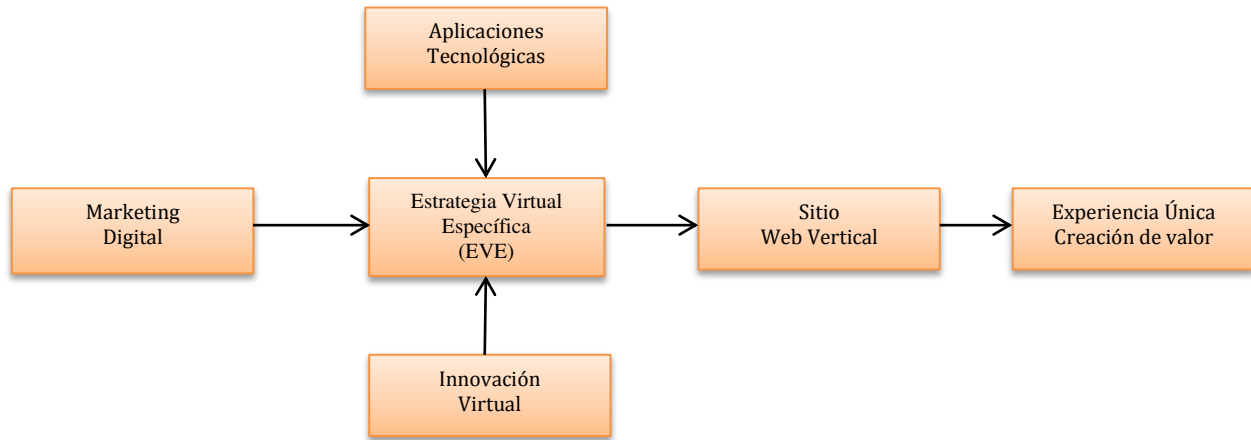
La Estrategia Virtual es el conjunto de acciones diseñadas y aplicadas en plataforma Web para mejorar la gestión competitiva de las actividades clave de una organización y alcance sus objetivos estratégicos.

El trabajo de investigación nos permite conceptualizar a la Estrategia Virtual Específica (EVE) como el conjunto de acciones innovadoras aplicadas en el sitio Web que permitirán crear valor y experiencias únicas a los clientes de la organización. (Figura 1)

Ante esto, la virtualidad es una condición flexible que se adapta estratégicamente al sitio Web para crear valor y experiencia personalizada a los clientes o segmentos de mercado de la organización o empresa.

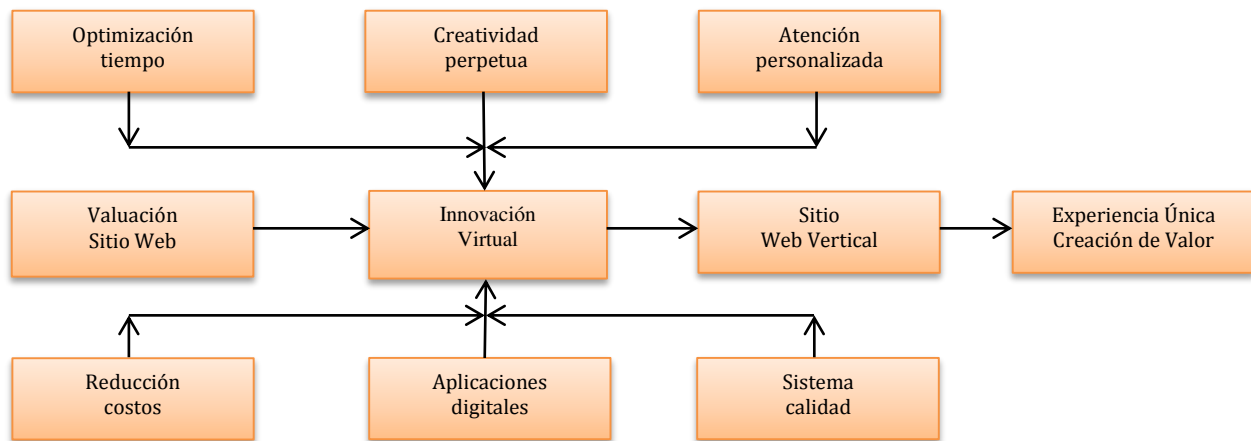
La integración de la innovación en el ambiente virtual (Figura 2) contempla los elementos de atención personalizada; creatividad perpetua; optimización de tiempo (ejemplo: transferencias electrónicas bancarias) a los usuarios en las transacciones de productos y servicios; valuación del sitio Web para medir su comportamiento estratégico; reducción de costos a los consumidores (ejemplo: tienda electrónica de venta directa del fabricante); aplicaciones digitales que se registran en los dispositivos y celulares; sistema de calidad para la mejora permanente de los servicios del sitio Web.

Figura 1.
Estrategia Virtual Específica (EVE)



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.
Innovación Virtual.

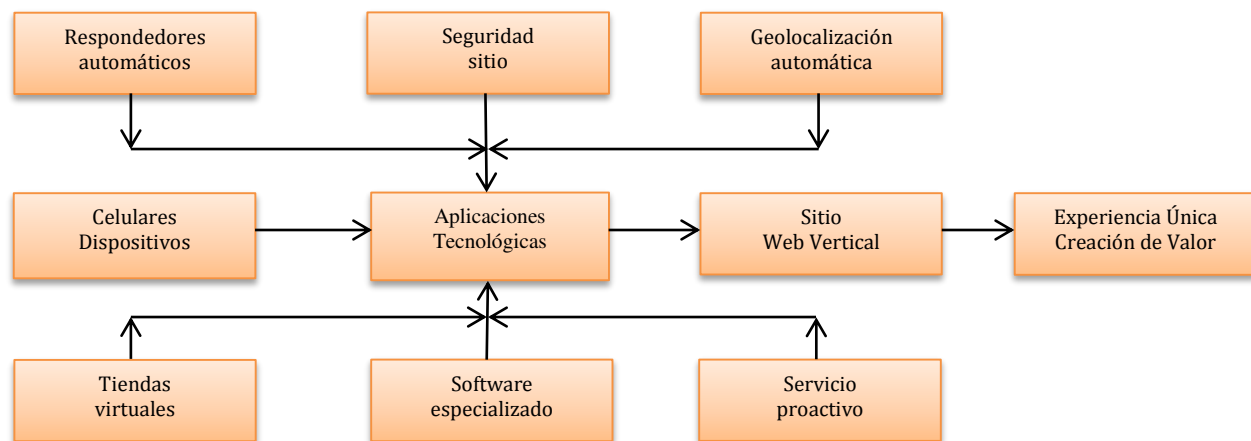


Fuente: elaboración propia.

Los elementos descritos se integran a la gestión competitiva del sitio Web vertical. Las plataformas horizontales como *Yahoo* y *Timesn* son tan amplias en información y contenidos que requieren de muchos recursos para su rentabilidad. Los sitios Web verticales permiten conceptualizar el mercado y establecer de manera definida las estrategias y recursos enfocados a segmentos de mercado. La Propuesta Única de Ventas de las plataformas son esquemas estratégicos tendientes a la optimización de la rentabilidad, posicionamiento y participación de mercado en el ambiente virtual.

La Aplicaciones Tecnológicas (Figura 3) se componen por elementos como los respondedores automáticos para proporcionar respuestas inmediatas a los visitantes del sitio Web; geolocalización automática permite rastrear en tiempo real la posición geográfica de personas y de las transacciones comerciales de productos o servicios contratados en Internet; la seguridad del sitio es requisito para garantizar la confianza del sitio Web en los procesos de ventas de la oferta establecida por la organización y reducir los riesgos de fraudes y conflictos legales; los dispositivos y celulares son el medio propicio para aplicar el software especializado que agrega valor y experiencia personalizada al segmento de mercado; las tiendas virtuales son la presentación de la oferta y el proceso confiable de la transacción de los recursos económicos a cambio de los satisfactores; el servicio proactivo en el medio virtual implica anticiparse a los cambios del mercado para transmitir la información a la organización y mejorar las aplicaciones tecnológicas.

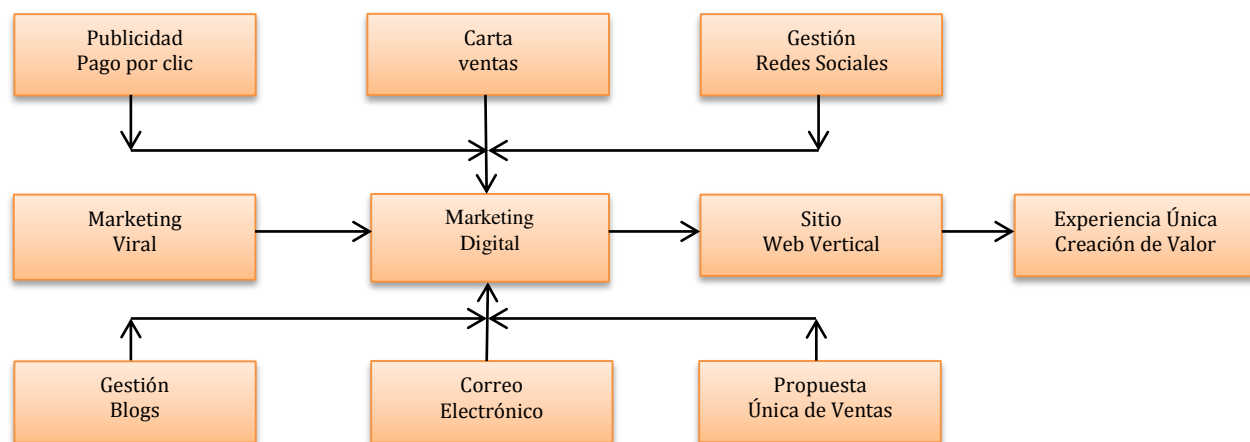
Figura 3.
Aplicaciones Tecnológicas.



Fuente: elaboración propia.

El Marketing Digital (Figura 4) es el conjunto de herramientas virtuales que se aplican en la plataforma Web y en los dispositivos electrónicos para comunicar los beneficios de la oferta de productos y servicios de la organización. Se integra de la carta de ventas donde se presentan los servicios y productos resaltando las ventajas y experiencias al momento de su compra; la gestión de redes sociales implica identificar los comportamientos de compra y las necesidades y deseos de consumidores para realizar su segmentación que permita orientar las estrategias virtuales específicas; el pago por clic o publicidad pagada es un mecanismo de marketing que facilita que los posibles compradores localicen de forma rápida el sitio Web al colocarse en la primera página de los buscadores y registrar el usuario de Internet las palabras clave; el marketing viral es la estrategia que proporcionar información útil y gratuita a los visitantes de la plataforma virtual para que recomienden a la organización reenviando estos contenidos; la gestión de blogs tiene el sentido estratégico de interactuar con el segmento de mercado para conocer sus opiniones sobre la oferta y establecer acciones de mejora continua; el correo electrónico es herramienta fundamental en todo el proceso estratégico al permitir la relación directa con los visitantes al sitio Web y comunicar los beneficios que oferta la organización. Todos estos elementos deben estar concentrados en la propuesta única de ventas, es decir, el concepto de negocio de la empresa virtual.

Figura 4.
Marketing Digital.



Fuente: elaboración propia.

El diseño de la Estrategia Virtual Específica (EVE) define de manera directa el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, posicionamiento y participación de mercado en el ambiente virtual o *marketspace* y en organizaciones con operaciones en el *marketplace*. La EVE mantiene un enfoque de impacto concreto en la atención única y personalizada de los clientes de la firma lo que genera valor al mercado. (Tabla 1)

Tabla 1.
Enfoque de la Estrategia Digital Específica (EVE)

Estrategia en <i>marketplace</i>	Estrategia Virtual Específica (EVE) en <i>marketspace</i>
Globalización	Ubicuidad
Creatividad e invención	Innovación de valor al mercado
Mercado segmentado	Mercado re-segmentado
Información general	Información especializada y útil
Sitio Web horizontal	Sitio Web vertical
Prestación de servicios	Creación de valor al segmento de mercado
Transacciones comerciales	Experiencia única y personalizada
Objetivos generales y específicos	Objetivos micro-específicos
Oferta de productos y servicios	Oferta virtual específica

Fuente: elaboración propia.

La creación de valor y experiencia única son resultado concreto de la Estrategia Virtual Específica (EVE), siendo que las organizaciones de distintos giros productivos han sumado a su planeación estratégica los mecanismos de marketing digital, aplicaciones tecnológicas e innovación como factores de su competitividad. (Tabla 2)

Tabla 2.
Innovación y creación de valor en Internet.

Tipos de organización	Servicios tradicionales	Innovaciones virtuales	Creación de valor
Banca	Pagos en ventanilla	Transferencias electrónicas	Reducción tiempo de fila, seguridad en operaciones, domiciliación, operaciones en dispositivos, alertas movimientos de cuentas, actualizaciones instantáneas.
Cómputo e informática	Venta en tiendas especializadas	Tienda electrónica	Diseño de equipo, opciones de pago, capacitación en línea, actualizaciones, facturación electrónica, entrega domicilio.
Entretenimiento	Venta boletos ventanilla Cine	Reservación y venta digital Reservación y venta en línea	Selección espacios, impresión boletos, opciones de pago, comprobación de reservaciones. Renta y venta de películas por internet, aplicaciones pagos y reservaciones en dispositivos.
Aerolíneas	Boletos en agencias de viajes	Reservaciones en línea	Menores costos y ofertas, impresión boletos y pase de abordar, selección asientos, vuelos y horarios, opciones de pago, integración de servicios, atención en línea.
Librerías	Venta en librerías y tiendas especializadas	Venta de catálogo en línea, libros digitales para tabletas y dispositivos	Reducción costos y entrega instantánea, ahorro de espacio, opciones audiolibros.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La estrategia de diferenciación y bajos costos aplicada en el mercado tradicional no está alcanzando para que las organizaciones sigan participando en el mercado, se posicionen y garanticen su rentabilidad de largo plazo. Ahora la gestión competitiva se ha incorporado a Internet como alternativa para recuperar y en su momento superar las nuevas condiciones de innovación y creación de valor que exigen los mercados de consumidores.

La virtualidad es una forma nueva de gestionar competitivamente los recursos de la organización y para lograrlo reviste importancia analizar y separa distintas variables que permitan conformar la nueva estrategia. El ámbito estratégico manifiesta la necesidad de ampliar su influencia y de proponer alternativas flexibles y de costo bajo a las organizaciones para mejorar su rentabilidad.

Es importante mencionar que Internet no establece barreras importantes de entrada que limiten a los competidores de incorporarse y buscar ampliar su espacio económico. Esta condición provoca mayor complejidad de su gestión estratégica y la propuesta que se hace es señalar las variables que integran la virtualidad organizacional.

Internet vislumbra en primera instancia identificar segmentos de mercado y en casos precisos seguir explorando nuevas características específicas para definir estrategias específicas. La flexibilidad de la virtualidad permite definir la Estrategia Virtual Específica (EVE), que derive en la creación de valor y experiencia personalizada a los clientes de la organización.

Los procesos organizacionales requieren de una mejora permanente y la virtualidad como estrategia nos permite incorporarnos a la gestión competitiva en Internet, siendo un requisito y medio para crear el posicionamiento, participación de mercado y la rentabilidad hacia el largo plazo. Por las características aportadas en este material se requieren nuevas investigaciones y metodologías referidas a la cuantificación de las variables y diseñar nuevos modelos de gestión competitiva virtual.

REFERENCIAS

Asociación Mexicana de Internet. (2014). *Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014*. Consultado 8 de agosto de 2014 desde www.amipci.org.mx

Cabello, L. (2011). *La gestión competitiva de las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.

González, O., Bañegil, T. y Buenadicha, M. (2013). El índice cuantitativo de calidad web como instrumento objetivo de medición de la calidad de sitios web corporativos. *Elsevier*.

Gitman, L., Gitman, L., McDaniel, C. y Mascaró, P. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Cengage Learning Editores.

- Hitt, Ireland y Hoskisson. (2009). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson.
- Interactive Advertising Bureau. (2014). *Top tendencias 2014*. Consultado 10 de agosto de 2014 desde www.iabspain.net
- Perales, N. (2005). *Internet como entorno competitivo: mercados y productos virtuales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Prahalad, C. y Krishnan, M. (2011). *La nueva era de la innovación: cómo crear valor a través de redes globales*. México: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. y Krishnan, M. (2009). *La nueva era de la innovación: cómo crear valor a través de redes globales*. México: McGraw-Hill.
- Ramis, J. (2005). *Guía práctica de la innovación para pymes*. Valencia: ESADE.
- Ries, A. y Ries, L. (2005). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet*. Buenos Aires: Deusto.
- Rodríguez, J. (2007). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Rayport, J. & Sviokla, J. (1994). Managing in the marketspace. *Boston: Harvard Business Review*, nov-dic.
- Soriano, I., Pelechano, E. y García, F. (2005). *La nueva organización de la actividad empresarial: los sistemas productivos virtuales*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.