

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EN LA ERA DE INTERNET

*Jordi Canals Margalef**

El impacto de las nuevas tecnologías de la información e Internet en el mundo de la empresa ha sido enorme y el estallido de la burbuja financiera no invalida algunos supuestos de la llamada «nueva economía». Este trabajo analiza los efectos diferenciales de Internet en la dirección de empresas, así como su potencial de transformación de un sector. El análisis permite evaluar con mayor precisión las razones por las que la estrategia de muchas empresas de Internet se ha basado en fundamentos muy endebles. Asimismo, se formulan algunos principios de la estrategia empresarial orientados a asegurar la supervivencia a largo plazo de las organizaciones.

Palabras clave: *estrategia empresarial, dirección de empresas, nuevas tecnologías, tecnología de la información, difusión de innovaciones, Internet.*

Clasificación JEL: *M13, M21, O30*

1. Introducción

El derrumbe espectacular en la bolsa de las acciones de empresas tecnológicas desde marzo del 2000, o las crisis de empresas emblemáticas de la era de Internet como Yahoo! o Amazon.com no deberían hacernos perder de vista una realidad central sobre la llamada «nueva economía»: Internet está cambiando no sólo la relación de las empresas con sus clientes y proveedores, sino la naturaleza de la rivalidad en muchos sectores y, por tanto, exige un replanteamiento de las estrategias de las empresas.

En efecto, Internet ha provocado una auténtica disrupción en el modo tradicional de operar en ciertos sectores, como la

distribución de libros y música, los servicios de información, las agencias de viaje o los servicios financieros, por citar sólo algunos de los más directamente afectados por esta revolución tecnológica. Ciertamente, muchas de las empresas emergentes en estos sectores desaparecerán: sus modelos de negocio no son sostenibles y su ritmo de combustión de liquidez es superior a la capacidad de levantar nuevo capital o de transformar sus operaciones para hacerlas viables y salir de la zona de pérdidas.

No obstante, no podemos olvidar que empresas que quizá no pasen a la posteridad en estos sectores han provocado una auténtica transformación de las pautas de los consumidores, han definido nuevas formas de relación con sus clientes y proveedores y han planteado las operaciones de la empresa de modo diferente. En definitiva, han introducido un tipo de rivalidad en el sector más intensa que nunca, basada en la innovación de ciertos servicios y, especialmente, en precios más bajos. Las empresas tradicionales o incumbentes han sufrido esta nueva

* IESE.

El autor agradece los comentarios que sus colegas Rafael Andreu, Eduard Ballarín, Joan Enric Ricart y Josep Valor han efectuado a un borrador de este artículo. Los posibles errores son sólo del autor.

ola de rivalidad, padeciendo de manera aterradora la nueva competencia en precios que ha llegado.

Por consiguiente, e independientemente del impacto a nivel macroeconómico o en la tasa de productividad de la «nueva economía», el despliegue de nuevos modelos empresariales basados en Internet está provocando alteraciones importantes en el panorama empresarial. Tales transformaciones obligan a una reflexión sobre el planteamiento estratégico de las empresas, tanto de las tradicionales como de las nuevas empresas nacidas para aprovechar las oportunidades que Internet ofrece.

Asimismo, Internet ha puesto en marcha una revolución importante en las relaciones entre empresas (lo que se conoce como B2B) y, en particular, las relaciones proveedor-cliente. Estas relaciones o mercados virtuales, basadas en plataformas de Internet que hasta muy recientemente eran poco sofisticadas, permiten atisbar una mejora importante de la gestión de las compras, inventarios y operaciones de las empresas industriales, al mismo tiempo que una reducción de los costes de aprovisionamiento.

La aplicación de Internet en este campo es una cuestión aún abierta, de manera que la innovación y la aplicación de soluciones más sofisticadas —huyendo, por tanto, de plataformas únicas y estandarizadas— puede suponer una fuente de ventajas competitivas muy importante para la empresa. Por tanto, en contra de lo que en ocasiones se afirma, las empresas que operan en las actividades de B2B no se basan sólo en precios, sino que la innovación es un elemento indispensable para el éxito a largo plazo de cualquiera de estas nuevas plataformas de comercio electrónico.

Por último, el pinchazo de la burbuja bursátil no es un indicador del supuesto fracaso de las empresas de Internet. Esta burbuja representaba sólo un modo de actuar de muchos participantes de la llamada «nueva economía»: crecer rápidamente y salir a bolsa. Es cierto que, como resultado de la crisis bursátil, algunas empresas han desaparecido y otras se declararán insolventes. Sin embargo, las nuevas tecnologías de la información están provocando una reconfiguración profunda de la estrategia y las operaciones de la empresa, al margen de las oscilaciones

de los precios bursátiles. En el fondo, la crisis bursátil se ha comportado como un filtro que está depurando las empresas buenas, con modelos de negocio sostenibles, y las separa de las malas.

En este trabajo pretendemos analizar algunos de los efectos de Internet en la formulación e implantación de la estrategia de la empresa. La estructura de este trabajo es la siguiente. En el apartado 2 abordaremos algunos de los efectos específicos de la llamada «nueva economía» sobre la empresa y su estrategia. En el apartado 3 encuadraremos la eclosión de Internet dentro del marco más amplio de la innovación en la empresa. En el apartado 4 analizaremos las transformaciones particulares en distintos sectores que Internet provoca. En el apartado 5 estudiaremos un enfoque de la definición de la estrategia de la empresa en Internet que ha sido dominante durante algunos años. Finalmente, plantearemos algunos fundamentos más sólidos del impacto de Internet en la estrategia de la empresa.

2. Algunos efectos de la «nueva economía» sobre la empresa y la dirección de empresas

La eclosión de las nuevas tecnologías de la información, e Internet en particular, han abierto el debate sobre la naturaleza de esta nueva revolución tecnológica y, en particular sobre el hecho de si estamos ante una transformación económica similar a la registrada con motivo de la primera y segunda revolución industrial. El debate tiene un enorme interés, aunque probablemente abrirlo ahora pueda resultar algo infructuoso, entre otras razones, por la ausencia de datos sobre los efectos de la actual revolución, debido a su misma novedad e inmediatez.

Sin embargo, y al margen de la existencia de tal debate, la llamada «nueva economía» ha puesto en marcha un conjunto de mecanismos o pautas de comportamiento en numerosos sectores, que describiremos a continuación. Algunos de ellos, como los llamados efectos de red (*network effects*) no son específicos de la «nueva economía». Sin embargo, una tecnología como Internet refuerza sus fundamentos y multiplica sus efectos, como veremos a continuación (Shapiro y Varian, 1999). Por con-

siguiente, estamos ante unos efectos que, si bien no son nuevos, están dejando sentir sus consecuencias sobre la empresa de un modo más intenso que en el pasado, provocando estrategias de reacción por parte de las empresas que deberemos considerar.

Efecto *lock-in*

Una característica específica del desarrollo de Internet es la formación de redes o comunidades virtuales de clientes, o de clientes y proveedores. De hecho, la popularización de Internet como una tecnología dominante en la sociedad de los últimos años no ha sido debida tanto a su adopción por parte de las empresas, como a la emergencia de organizaciones como Yahoo! que han creado a su alrededor comunidades de millones de personas conectadas entre sí a propósito de los servicios que estas empresas ofrecen. El efecto *lock-in* define la situación por la que un miembro de una red o comunidad virtual disfruta de incentivos para permanecer en dicha red que pueden ser superiores a los incentivos para abandonarla.

Estas nuevas redes virtuales de clientes o usuarios de Internet han dado lugar a la creación de servicios que, en algunos casos, han supuesto para el cliente un aumento de los costes de cambio a otro proveedor alternativo. El aumento del coste no se debe tanto a una decisión unilateral de la empresa que ofrece los servicios, sino a la dimensión y características de las redes que se han creado alrededor de cada empresa. El aumento de estos costes de cambio puede provocar la aparición del efecto *lock-in*, por el cual, los clientes que pertenecen a una determinada red tienen unos costes de salida de dicha red superiores a los beneficios potenciales que puede aportarles una red alternativa (Klemperer, 1987). Los costes de cambio son una de las causas del efecto *lock-in*, pero existen otras, como la inversión en una determinada tecnología o una organización con unos atributos especiales.

El desencadenamiento del efecto *lock-in*, es propio de sectores industriales —por ejemplo, en el sector de componentes de la automoción, la relación entre clientes y fabricantes configura una red importante—, pero también de sectores intensivos en

información (Katz y Shapiro, 1994). El caso de la batalla comercial entre el sistema VHS y el Beta, o entre las tarjetas de crédito Visa y Master, constituyen casos paradigmáticos de la importancia de la rápida formación de redes.

En la constitución de redes de clientes y la gestión del efecto *lock-in* hay algunas preguntas críticas desde el punto de vista de la estrategia de la empresa. Primera: ¿es importante ser el primero en la creación de una red? Segunda: ¿cómo lograr una mayor lealtad de los clientes y aumentar los costes de cambio dentro de una red? Tercera: ¿tiene sentido en Internet la potenciación de las ventas cruzadas de productos y servicios diferentes a los mismos clientes de una misma red?

Desgraciadamente, la evidencia empírica disponible hasta ahora no permite responder de manera inequívoca a estas preguntas. Así, Porter (2001) argumenta que no es posible decir que han aumentado los costes de cambio con motivo de Internet sino que, en algunos casos, han descendido. La respuesta a esta cuestión depende al final de cada sector y de la rivalidad específica que caracteriza a sus empresas. De hecho, podemos encontrar respuestas contradictorias en empresas exitosas que han afrontado estas cuestiones. La única conclusión que podemos extraer del efecto *lock-in* en estos casos es que no constituye una condición necesaria ni suficiente para la sostenibilidad de un modelo de negocio a medio plazo. Sin embargo, olvidar que estos efectos existen y que pueden tener un impacto enorme resulta suicida.

Efecto *feed-back*

El efecto retroalimentador o *feed-back* opera en aquellas comunidades virtuales o redes de usuarios alrededor de un determinado servicio. De acuerdo con esta pauta, la empresa que ofrece un servicio tiende a hacerse más fuerte (Arthur, 1989). Esta pauta opera del siguiente modo. Una red de usuarios que atrae a un número creciente de nuevos usuarios permite ofrecer a éstos una red de dimensiones cada vez mayores. En servicios en los que el intercambio de información es importante —por ejemplo, un buscador de Internet como Yahoo! o TerraLycos—,

el tamaño de la red es un factor importante para el éxito de la empresa a medio plazo.

De acuerdo con este principio, algunos autores han propuesto indicadores que miden el posible valor de una red. Así, Bob Metcalfe, inventor de Ethernet, ha propuesto la llamada ley de Metcalfe: el valor de una red es proporcional al cuadrado del número de usuarios. Si el número de usuarios de una red es n , el valor de la red podría ser: $R = n \times (n - 1)$. Esta ecuación no es una ley propiamente, sino un indicador y tiene un valor relativo, pero apunta una realidad: el valor de una red depende del número de miembros y también de la capacidad de relación que uno de esos miembros (n en total) es capaz de establecer con el resto de miembros del grupo ($n-1$).

En general, en sectores basados en la información el tamaño mínimo eficiente no existe o, dicho de otra manera, existen rendimientos crecientes de escala que no se agotan. Sin embargo, el efecto retroalimentador también opera de otro modo. Cuanto mayor sea el tamaño de la red, los costes hundidos —por ejemplo de desarrollo de *software* o de publicidad de un servicio determinado— pueden recuperarse más rápidamente, debido al mayor número de usuarios. Esto puede permitir que la empresa que ofrece este servicio opere con costes más bajos y, eventualmente, oferte precios más bajos (Farrell y Saloner, 1986).

Ciertamente, podemos encontrar muchas limitaciones al funcionamiento de este efecto en la práctica; por ejemplo, los costes hundidos pueden crecer también debido al propio crecimiento de la red. Este ha sido el caso de Amazon.com que, al ver crecer de una manera exponencial sus ventas y no poder subcontratar la distribución a empresas especializadas, tuvo que efectuar inversiones muy importantes en centros logísticos para la recepción de libros y otros productos y su ulterior distribución al cliente final. O puede ocurrir que los precios caigan debido a la intensa rivalidad, más que a un descenso de los costes unitarios.

Sin embargo, también encontramos empresas que son una muestra de la situación en la que estos efectos operan de manera nítida. Una de ellas es eBay, la empresa líder de subastas en Internet. Es evidente que el efecto *feed-back* no actúa siempre

con la misma intensidad en todos los sectores. Sin embargo, el hecho de que algunas empresas hayan basado sus modelos de negocio, en parte, en la existencia de este fenómeno, ofrece una pista para considerar su importancia en la formulación de estrategias en la era de Internet.

Efecto desintermediación

Al facilitar el contacto directo entre fabricantes y clientes finales, o entre distribuidores mayoristas y clientes finales, Internet está en camino de convertirse en una fuerza desintermediadora de muchos sectores tradicionales, reduciendo el valor de algunas etapas del proceso de distribución de bienes y servicios, muy particularmente, en el caso de sectores basados en la información.

Internet ha propiciado que empresas nacidas en los últimos años y que operan en sectores tradicionales —Dell en el sector del PC, o Charles Schwab en servicios financieros— hayan aprovechado la red para aumentar el grado de desintermediación del sector, trasladando un mayor poder de decisión al cliente final y, en muchos casos, también costes más bajos a precios más bajos.

Sin embargo, Internet ha propiciado también la desintermediación en otros sectores, como la distribución de libros, los servicios de información, las agencias de viajes, la distribución de automóviles, o la venta de viviendas. En algunos de estos casos, la desintermediación no es completa: lo que ha ocurrido es que un nuevo intermediario que actúa a través de Internet ofrece servicios diferenciales superiores a los clientes finales, lo que puede provocar la entrada en crisis del intermediario tradicional.

En otras ocasiones, Internet provoca la muerte del intermediario: las compañías aéreas y los hoteles son, en bastantes dimensiones, menos dependientes de las agencias de viajes tradicionales; los inversores, menos dependientes de los intermediarios financieros para invertir en bolsa; o quienes buscan vivienda, menos dependientes de los agentes tradicionales de la propiedad inmobiliaria.

Este conjunto de fenómenos está provocando, de una parte, una tendencia a la desintegración de la cadena de valor tradicional de un sector, con la desaparición o pérdida de importancia de los intermediarios tradicionales; y, de otra, la aparición de nuevas configuraciones de la cadena de valor, con nuevos niveles de integración vertical (Gual y Ricart, 2001).

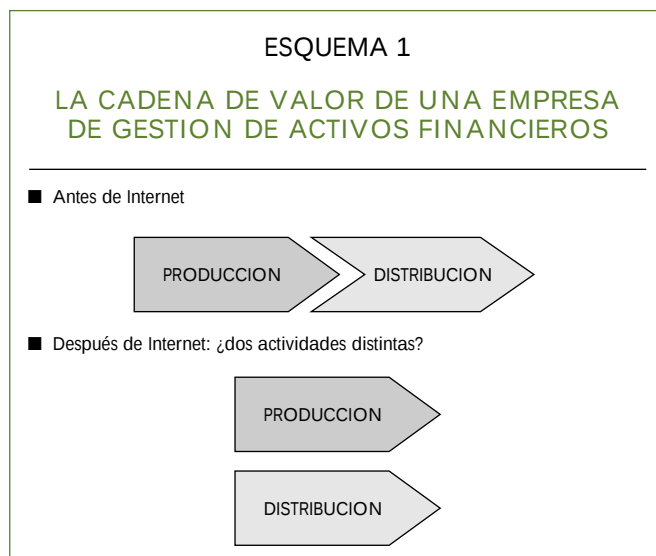
El caso del sector de servicios financieros en la actividad de gestión de activos financieros, es muy significativo. El Esquema 1 recoge una cadena de valor tradicional para una empresa de este sector.

Un banco comercial tradicional en su actividad de gestión de activos financieros —por ejemplo, de los fondos de inversión—, lleva a término dos grandes actividades: producción y distribución. Con la primera diseña productos financieros de inversión —por ejemplos, fondos— y con la segunda distribuye dichos productos entre sus clientes.

Sin embargo, la aparición de Internet permite a este banco adoptar más fácilmente nuevas formas organizativas o ciertas decisiones estratégicas. Por ejemplo, puede distribuir únicamente productos de inversión propios. O bien puede comenzar a distribuir también productos de terceros. O bien puede distribuir únicamente productos de terceros, centrándose sólo en la distribución, y olvidando la producción.

A priori no cabe decir que una estrategia sea preferible a las otras dos. Sin embargo, Internet puede convertir en obsoletas ciertas cadenas de valor en algunos sectores y abrir paso a nuevas cadenas de valor.

Ante tales cambios en el modo de organizar las distintas etapas de creación de valor de un sector, surgen nuevas oportunidades empresariales y, por tanto, emprendedores que las aprovecharán. Estamos, pues, asistiendo al inicio de una transformación sectorial y empresarial importante. En este sentido, la primera revolución industrial supuso una transformación y mejora en la producción de bienes. La segunda revolución industrial añadió a aquella transformación un cambio radical en el transporte y, eventualmente, en las formas de distribución. La revolución de Internet —sin pretender compararla con las dos revoluciones industriales precedentes por las razones antes



expuestas— está suponiendo una reconfiguración de las relaciones empresas-clientes-proveedores y, por tanto, exige un cambio en la estrategia y la organización de las empresas.

Por último, la desintermediación tiene un impacto importante en la naturaleza y funcionamiento de las empresas verticalmente integradas como las que antes hemos enumerado, así como en la propia existencia de grupos diversificados de empresas que operan en diferentes sectores y que persiguen supuestas sinergias.

En un mundo empresarial en el que la desintermediación transforma la naturaleza y el funcionamiento de ciertos sectores, las empresas deben replantearse tanto sus estrategias de integración vertical, como los esfuerzos de crecimiento a través de una diversificación de actividades. Al reflexionar sobre estas cuestiones, no debe caerse en la situación de pensar que este peligro amenaza sólo a empresas industriales integradas —es el caso de empresas que fabrican y distribuyen, como Marks & Spencer o Repsol YPF— o empresas industriales diversificadas —como General Electric o Daimler Chrysler—. Este fenómeno adquiere una importancia singular en empresas en otros sectores como Amazon.com en distribución de libros y otros productos de consumo; Telefónica en el sector de telecomunicaciones y contenidos; o Yahoo! en el negocio de agregadores de infor-

mación. La vieja cuestión sobre el valor de la especialización frente a la supuesta fortaleza de la diversificación de actividades es más actual que nunca y constituye uno de los dilemas centrales en la redefinición de la estrategia empresarial en la era de Internet.

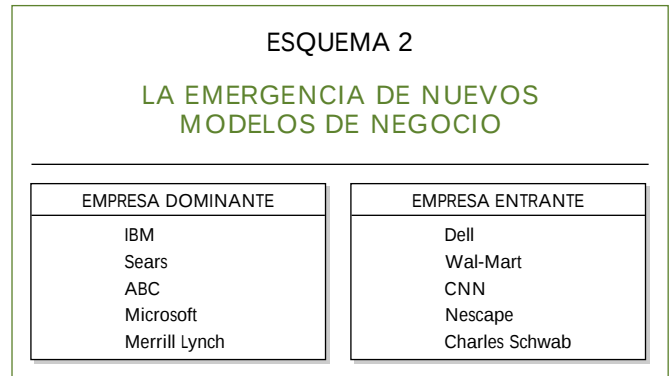
3. «Nueva economía», estrategia e innovación empresarial

La emergencia de empresas como Yahoo! o eBay, por citar sólo dos de los casos más conocidos de empresas basadas en Internet, se ha interpretado, en ocasiones, como un fenómeno radicalmente novedoso y sin precedentes en la historia de la empresa contemporánea. Ciertamente, alguno de los aspectos del nacimiento y crecimiento de estas y otras empresas es muy singular. Sin embargo, estas organizaciones, en último término, se apoyan en un concepto de negocio desarrollado y puesto en práctica gracias a una nueva tecnología.

¿Cómo surgen estos nuevos modelos de negocio basados en Internet? Esta es una cuestión cuya respuesta engarza con el estudio de la innovación en el mundo de la empresa. Sin embargo, para comprender algo mejor su evolución, capacidad de supervivencia a largo plazo e impacto en otras empresas en cierto modo rivales, algunos modelos que explican la innovación empresarial pueden ser particularmente útiles.

Al estudiar la historia reciente de la empresa en sectores diferentes podemos comprobar la emergencia de organizaciones revolucionarias que introducen nuevos conceptos de negocio, diferentes de los modelos existentes hasta el momento. El Esquema 2 muestra algunas empresas dominantes y empresas entrantes en diversos sectores.

En el sector de ordenadores personales, IBM estableció el estándar, pero en la década de los años noventa, Compaq, primero, y Dell, después, plantearon modos alternativos de organizar la producción y distribución de PC y lanzaron un reto serio al dominio de IBM. En el sector de la distribución, en Estados Unidos, hasta comienzos de los años ochenta, Sears, la cadena de grandes almacenes, fue el líder claro. Wal-Mart, empresa



nacida en Arkansas en 1969 y con un concepto de negocio muy especial para aprovechar el crecimiento de las tiendas de descuento en Estados Unidos, planteó un reto serio a Sears, que arrojó a esta empresa a una grave crisis.

CNN hizo lo mismo con las cadenas tradicionales integradas de televisión norteamericanas, como ABC o NBC. Netscape hizo lo propio en el año 1994 al lanzar el programa Navigator para navegar por Internet, levantando una amenaza potencial a Microsoft. Esta tardó tiempo en reconocer y actuar en consecuencia. Finalmente, empresas de distribución de servicios financieros personales como Merrill Lynch se han visto amenazadas por el éxito comercial de empresas como Charles Schwab.

Por consiguiente, el fenómeno de la innovación es un fenómeno generalizado e intrínseco al mundo de la empresa en un sistema económico basado en la libre iniciativa, no sólo el de Internet. De hecho, no hay progreso a largo plazo sin innovación y todo proceso innovador supone una amenaza para organizaciones ya establecidas. En efecto, la iniciativa innovadora de algunas organizaciones es la dificultad principal que tienen muchas empresas tradicionales dominantes para competir en el mundo y en las condiciones que las empresas innovadoras quieren definir.

Los modelos de negocio innovadores pueden tener éxito o no. De hecho, en cualquier ola de innovación sólo un porcentaje muy pequeño de las ideas acaban teniendo un impacto a largo plazo, y sólo un porcentaje pequeño de las empresas que impulsan las ideas que tienen éxito acaban sobreviviendo. Ciertamen-

te, la innovación no suele ir acompañada de una garantía de éxito que dé tranquilidad al innovador. Por tanto, es difícil anticipar cuándo una nueva iniciativa puede salir bien y cuándo será un fracaso. Lo que sí es cierto es que, si la innovación acaba imponiéndose, su capacidad de conducir a la obsolescencia a empresas tradicionalmente dominantes puede ser alta.

Para comprender mejor este fenómeno, es conveniente distinguir dos tipos genéricos de innovación: innovaciones localizadas e innovaciones estructurales. Las primeras suponen un cambio verdaderamente significativo en una tecnología o un producto o servicio, pero que no tiene un efecto multiplicador hacia otros sectores de la economía. El caso del lanzamiento de un nuevo producto revolucionario en el sector farmacéutico o en el sector del automóvil es un buen ejemplo.

Las innovaciones estructurales no plantean una mejora importante de un producto o servicio, sino que suponen una transformación del modo de operar de una empresa dentro de un sector. Las mini-acerías en el sector siderúrgico o las tecnologías de la información o Internet, suponen un caso evidente de este segundo tipo de innovaciones. Estas innovaciones plantean modelos de negocio revolucionarios que se acaban imponiendo por algunas de las siguientes razones. Primero, porque aportan al cliente final una funcionalidad mayor. Segundo, porque son más baratas. Tercero, porque crean un vínculo especial —por ejemplo, a través de la marca— con el cliente final.

Este segundo tipo de innovaciones, siguiendo la terminología de Christensen y Bower (1996), pueden calificarse de disruptivas, pues tienden a erosionar el *status quo* en el sector, colocan a las empresas tradicionales a la defensiva y plantean un reto de cambio que éstas últimas tienen dificultades en aceptar.

La principal diferencia entre el concepto de innovación disruptiva de Christensen y Bower y el que utilizamos en este trabajo es que aquellos autores se refieren, principalmente, a innovaciones que tienen que ver con productos o procesos industriales. En este trabajo, como ha hecho posteriormente Christensen, ampliamos el uso del concepto disruptivo para aplicarlo también a modos nuevos de organización de las actividades de la empresa. Las empresas que promueven tales innovaciones plantean

modelos de negocio revolucionarios, muy diferentes de los modelos dominantes.

Estas innovaciones no se plantean necesariamente desde una fuerte plataforma tecnológica, sino desde una reflexión estratégica sobre cómo servir mejor al cliente final, qué actividades llevar a término y cómo organizar mejor las actividades de la empresa para lograr aquel objetivo y crear valor durante el proceso. Es sorprendente ver que algunas de las innovaciones organizativas más importantes de los últimos 20 años se han registrado en sectores tradicionales como el del automóvil, la distribución, la información o los servicios financieros. Cualquier experto en estos sectores reconocerá la naturaleza disruptiva de los cambios que determinadas empresas innovadoras han desencadenado.

En este contexto, podemos afirmar que Internet es una innovación disruptiva por una doble razón. Primera, porque como tecnología es verdaderamente disruptiva, permitiendo nuevas posibilidades de agregación de la información y de comunicación. Segunda, porque, en algunos sectores, actúa como plataforma de nuevos conceptos de negocio disruptivos, en los que Internet actúa como soporte tecnológico de ideas empresariales innovadoras.

Por este motivo, al margen de las incidencias bursátiles y del fracaso de muchas empresas que operan en la «nueva economía», Internet es una innovación importante que induce a un replanteamiento de sectores completos y del modo en que una empresa se posiciona dentro de un sector.

En el próximo apartado estudiaremos el proceso de transformación sectorial que Internet está provocando, y en el siguiente analizaremos su impacto en la estrategia y posicionamiento de la empresa.

4. Internet y el proceso de transformación de sectores

De acuerdo con la tipología de innovaciones empresariales que hemos introducido en el apartado anterior, el impacto de Internet en el mundo de la empresa va más allá de la oferta de nuevos productos o servicios para convertirse en un tipo de tec-

nología que permite la creación de nuevos conceptos de negocio. Este proceso creativo supone, en algunas ocasiones, una transformación importante de los sectores en los que Internet es aplicado, condicionando, en buena medida, la estrategia y el posicionamiento de las empresas en estos sectores, tanto de las empresas tradicionales, como de los innovadores.

En general, la penetración de las innovaciones de tipo disruptivo suele mostrar dos características: los procesos son lentos —nunca son instantáneos— y se extienden inicialmente en el segmento bajo de un mercado determinado. Una vez estas empresas consiguen una base suficiente en el segmento bajo, comienzan a intentar un ascenso en busca de clientes de los segmentos medios y altos.

En este proceso, algunas empresas se quedan en el segmento bajo y permanecen allí. Otras ni siquiera consiguen permanecer en este segmento y deben abandonar el sector. Unas pocas logran una buena cuota de mercado en el segmento bajo y, desde allí, consiguen hacerse con una presencia importante en segmentos superiores.

Podemos constatar cómo este comportamiento ha sido el propio en sectores tan diversos como el de la automoción —piénsese en los fabricantes japoneses y su entrada masiva en Estados Unidos y Europa en la década de los ochenta—, electrónica de consumo —piénsese también en los fabricantes asiáticos de Taiwán, Corea del Sur o Japón y su entrada en Occidente—, el sector siderúrgico con las mini-acerías, el sector de la distribución con las tiendas de descuento en Estados Unidos o los hipermercados en Europa o, finalmente, las cajas de ahorros en el sector bancario en numerosos países de Europa continental. Este parece ser también el caso de algunas empresas basadas en Internet, como los casos de Amazon.com, Napster, o e*Trade ponen de manifiesto.

¿Cuáles son las razones por las que las empresas dominantes y establecidas son incapaces de responder al reto de la innovación? En cada sector puede encontrarse un grupo de empresas en situaciones similares, pero que están allí por razones diferentes.

Como señalan Christensen y Bower (1996) al referirse a las innovaciones disruptivas, las empresas innovadoras en estos

sectores no han tenido otro remedio que experimentar, buscando quizá clientes menos sofisticados, más pequeños, menos exigentes en calidad y quizá más exigentes en precio. Los ejemplos que antes hemos enumerado constituyen un buen reflejo de estas circunstancias. En otras palabras, son empresas que han buscado habitualmente la penetración de sus innovaciones a través del segmento bajo.

Por el contrario, una dificultad particular de las empresas tradicionales líderes consiste en que sus clientes son poco proactivos para experimentar con nuevos productos. En general, las empresas tradicionales han preferido la seguridad y la fiabilidad de productos tradicionales. Esta orientación ha condicionado, en parte, a empresas proveedoras que no han encontrado en sus clientes el estímulo adecuado para poder reaccionar.

Por tanto, para algunas empresas tradicionales, la combinación de un interés escaso por parte de los clientes y la penetración de innovaciones en los segmentos más bajos han constituido elementos disuasorios suficientes para que aquellas empresas no lucharan por estar presentes en estas innovaciones.

Sin embargo, las empresas tradicionales se han encontrado con otras razones formidables para evitar este tipo de innovaciones. La primera ha sido el temor a canibalizar ingresos procedentes de productos y servicios tradicionales. La amenaza de que la empresa podía ser el sujeto pasivo de la canibalización por las innovaciones llevadas a término por otras empresas no ha sido decisiva para impulsar una acción más innovadora.

La segunda razón es la herencia de sistemas de comercialización, marketing, relación con clientes o que han constituido factores básicos durante años de lo que es el concepto de negocio de la empresa (Canals, 2000). El temor a romper con fórmulas o modos de operar que han resultado exitosos constituye, en ocasiones, un miedo paralizante. En otras palabras, el cambio exige olvidar ciertos modos de hacer y aprender modos nuevos.

Las consideraciones de tipo financiero constituyen una tercera razón que explica la dificultad de las empresas tradicionales para entrar en estos nuevos negocios. Se trata de los criterios de rentabilidad exigidos. No nos referimos aquí a la escasa solvencia o credibilidad financiera de muchos proyectos basados en

Internet y que han agotado rápidamente sus recursos líquidos. Nos referimos, más bien, a aquella situación en la que la empresa exige unas tasas de retorno mínimas a nuevos proyectos que no siempre pueden alcanzarse. Por el contrario, empresas pequeñas que desean innovar tienen un umbral inicial de rentabilidad considerablemente inferior, lo que hace que sea más sencillo intentar alcanzarlo y salir al mercado.

Finalmente, podemos destacar un problema importante que algunas innovaciones plantean y, en particular, Internet: se trata del conflicto entre canales alternativos de distribución que los nuevos modos organizativos pueden suscitar. El caso de la distribución a través de Internet permite, por ejemplo, a muchas empresas industriales controlar de modo mucho más efectivo y económico la distribución de sus productos. Es el caso de las empresas fabricantes de ordenadores, automóviles o electrónica de consumo, o el caso de líneas aéreas o cadenas hoteleras. Todas desean controlar una parte mayor de su cadena de valor. Si bien esta opción tiene una clara lógica desde un punto de vista estratégico, tiene el inconveniente, en ocasiones, de que la empresa se convierte en el propio competidor de sus canales tradicionales de distribución, creando un conflicto que puede tener su repercusión en el volumen de ventas actual y futuro a través de los canales tradicionales que se ven afectados y amenazados por aquella decisión.

La dinámica de la rivalidad entre Amazon.com y Barnes&Noble en el sector de distribución de libros en Estados Unidos refleja admirablemente esta tensión que padecen empresas tradicionales como esta última. Amazon.com inició sus actividades de distribución de libros por Internet en 1995. No fue la primera empresa en hacerlo, pero sí fue la primera que lo hizo con la intención de dominar este segmento del mercado de libros y crear una marca reconocida como tal.

La entrada de Amazon.com, con su concepto de librería virtual, con más de un millón de títulos disponibles a los pocos días, un sistema sofisticado de interacción con el cliente y de personalización del servicio, y unos precios más bajos que los que podían encontrarse en una tienda tradicional fueron ingredientes del modelo de negocio de aquella empresa. De

este modo, obtuvo un reconocimiento rápido tanto entre clientes finales como en la comunidad financiera, que acogió la salida a bolsa de la empresa en marzo de 1997 de una manera entusiasta.

Barnes&Noble percibió parcialmente el peligro que un modelo como el de Amazon.com podía suponer para su exitoso sistema de librerías. Sin embargo, el liderazgo en la distribución tradicional y el desconocimiento de cómo operar por Internet hacían que la alta dirección de la empresa se sintiera incómoda con la rivalidad procedente de Amazon.com.

A pesar de su conocimiento del sector y de los abundantes recursos de que disponía, Barnes&Noble tardó casi dos años, desde el lanzamiento de Amazon.com, en hacer un lanzamiento serio de su propia empresa de venta a través de la red.

La comparación de estas dos empresas permite trazar algunas características de las empresas dominantes y de las empresas innovadoras que pretenden entrar a través de Internet. Las primeras tienen temor a perder cuota de mercado, a la posible canibalización, al conflicto entre canales y desconfían de la supuesta rentabilidad esperada de las nuevas empresas.

Por el contrario, los emprendedores de Internet conocen el medio, comienzan a diseñar la empresa desde cero (por lo que muchos conflictos internos no existen), ponen por encima la velocidad de ejecución a las consideraciones estratégicas y les preocupa más el crecimiento que la rentabilidad. Ciertamente, la corrección reciente de los precios bursátiles ha hecho cambiar esta última dimensión, pero sigue estando muy presente entre los emprendedores de Internet.

¿Cuáles son las consecuencias de estos dos perfiles diferentes en la rivalidad en el sector y en su eventual evolución? *A priori* no puede decirse que un modelo llegará a tener éxito o no. De hecho, las circunstancias son muy distintas en cada sector y la respuesta a aquella pregunta depende de algunas consideraciones críticas.

- Primera, ¿cuál es el cambio en la estructura de costes que Internet permite? Cuanto mayor sea este cambio y mayor la reducción de costes, mayores las posibilidades de éxito del nuevo modelo empresarial.

- Segunda, ¿cuál es el margen bruto del negocio antes de Internet y cuáles son las posibilidades de seguir obteniendo un margen razonable con un volumen quizá mayor? Cuando los márgenes ya son de por sí pequeños —como es el caso de la distribución de libros o de productos de electrónica de consumo— las rentabilidades esperadas son más bien bajas.

- Tercero, ¿cuál es el crecimiento adicional del sector que el nuevo modelo de negocio puede aportar? Si las ventas a través de Internet son incrementales, las empresas que venden de esta manera pueden sobrevivir juntamente con las tradicionales. Si, por el contrario, las ventas no crecen y el nuevo canal erosiona el mercado del canal antiguo, las posibilidades de supervivencia pacífica son remotas tanto para las nuevas empresas, como para las tradicionales.

De hecho, algunas de estas consideraciones quedan reflejadas en el caso de Amazon.com y Barnes&Noble. El crecimiento en número de clientes ha estado del lado de Amazon.com, empresa que ha sido considerada pionera, que ha efectuado un esfuerzo de marketing mayor y que ha competido de un modo mucho más enfocado que Barnes&Noble.com. Esta última, a pesar de su independencia de acción, ha tenido una relación con la empresa matriz que ha dificultado una mayor agilidad de movimientos.

Sin embargo, el crecimiento de Amazon.com no ha sido incremental, sino a costa de ventas tradicionales, pues el sector de distribución de libros apenas ha crecido durante los últimos años. El resultado ha sido una mayor rivalidad en precios, en inversiones fijas —centros logísticos de distribución— y en costes hundidos —marketing y publicidad para lograr un mayor reconocimiento de marca—.

El caso de la distribución de libros por Internet pone de manifiesto algunos de los efectos económicos discutidos en el apartado anterior, como la importancia del efecto cerrojo y de ser el primero en conseguir un número alto de clientes. También subraya la importancia del efecto desintermediación y reintermediación a través de Internet, lo que provoca una reconfiguración de la cadena de valor, deja de lado actividades menos importantes y refuerza actividades antes consideradas secundarias, como la gestión de la marca o la logística. Al margen de cuál sea el éxito futuro de

la venta de libros a través de Internet, no puede negarse que la capacidad de disrupción del sector de la distribución de libros que ha tenido Internet ha sido impresionante.

Por último, no puede olvidarse una realidad que afecta al conjunto del sector. Internet, en este caso, ha instaurado un modelo de precios de libros más bajos y una mayor disponibilidad de títulos para el posible lector, y todo ello a costa del margen de las empresas. En el fondo, empresas como Amazon.com han cambiado las reglas de juego del sector. Sin embargo, en este caso, el margen con el que operaban empresas como Barnes&Noble era tan pequeño, que los precios más bajos y la promesa incumplida de operar con costes más bajos han provocado una migración de valor de las empresas a los clientes, que pueden hoy comprar libros más baratos y con un nivel de comodidad mayor. Esto no dice nada sobre la viabilidad a largo plazo de empresas como Amazon.com. De momento, en este caso, como en otras empresas de B2C, los grandes beneficiarios de la innovación no han sido ni las empresas tradicionales ni las empresas innovadoras, sino el cliente final.

En definitiva, en sectores de comercio electrónico al por menor, Internet supone un modelo de rivalidad basado en el precio, no en la diferenciación, por lo que las estructuras de los sectores se hacen más fluidas y convergen hacia la homogeneidad de modelos, no hacia la heterogeneidad. En el fondo, existe una presión fuerte hacia el monopolio. De ahí la supuesta importancia de actuar primero. En algunos sectores esto puede ser sostenible a medio plazo, porque los márgenes son más elevados o porque Internet consigue despertar ventas no existentes. Sin embargo, en otros sectores, Internet esta propiciando modelos de negocio que pueden suponer la desaparición de las propias empresas que introdujeron dichos modelos.

5. Estrategia e Internet: los cimientos de un modelo en declive

Durante algunos años, el éxito de empresas como Amazon.com o Yahoo! parecía poner en tela de juicio la validez de algunos principios básicos de la estrategia empresarial. Conceptos clave

como posicionamiento, competencias diferenciales o ventaja competitiva quedaron relegados a un cajón que recogía reliquias del pasado.

Los nuevos campeones empresariales del mundo de Internet parecían regirse por otra lógica estratégica. En síntesis, ésta ha sido definida por algunos principios claros. Primero, la noción de GBF (*get big fast*) se ha convertido en la línea conductora de la visión y misión corporativa de la empresa. Este principio intenta recoger la idea de atraer los clientes antes de que lo haga un competidor y generar así, efectos de red sustanciales. Es cierto que en el caso de servicios basados en la información el coste fijo es muy alto y el coste marginal prácticamente nulo, por lo que la carrera por el crecimiento podría tener sentido. Sin embargo, se ha sustituido en la práctica la definición de los principios por los cuales la empresa existe, por una finalidad intermedia: crecer a toda costa y cuanto antes.

El segundo principio es crear el mercado lo más rápidamente posible. En algunos casos, como en la distribución de libros, el mercado ya existía, pero su formato era radicalmente diferente al que proponían las empresas de Internet. El tercer principio, indispensable para lograr el anterior, es la creación de una marca. A pesar de la sofisticación tecnológica de Internet, las empresas pioneras percibieron pronto la importancia de suscitar lealtad hacia la empresa por parte de los clientes mediante vínculos emocionales como la marca, en otras razones, porque el competidor está sólo a un *clic* del cliente. En este caso, la marca significa no sólo una garantía de calidad o de reputación tecnológica, sino un vínculo emocional permanente con una empresa que desea ser pionera.

De hecho, la política de retención de clientes se ha sustentado en una combinación de creación de una imagen de marca y una oferta de precios bajos. De nuevo, el ejemplo de Amazon.com simboliza todo un modo de enfocar la estrategia empresarial en este mundo. Cualquier comprador de libros por Amazon.com o en Barnes&Noble.com sabe que las diferencias de precio o de gama de productos son muy pequeños, casi insignificantes para la mayoría de clientes. ¿Por qué, entonces, Amazon.com ha cre-

cido mucho más rápidamente que Barnes&Noble.com en número de clientes e ingresos? Probablemente, el efecto lealtad a la marca y a la empresa sea importante.

Este planteamiento es diferente del que se observaba en la economía tradicional: bastantes empresas que ofrecían precios bajos y gozaban de ventajas importantes en coste solían invertir poco en imagen de marca. Aquí tenemos el escenario contrario: empresas que ofrecen precios bajos, con ventajas en costes bajos o nulos, y con unos presupuestos de publicidad y gestión de la marca enormes en relación al volumen de actividades de la empresa.

Una vez que una empresa de Internet consigue un número de clientes suficiente, al margen de si alcanza o no el punto muerto de sus operaciones, se plantea la salida de una parte de su capital a bolsa. De hecho, para muchos emprendedores de Internet, la salida a bolsa ha sido tanto o más importante que la propia marcha de la empresa. Es por este motivo por el que resulta difícil desentrañar si la secuencia de planteamientos que han definido la estrategia de las empresas de Internet ha sido un proceso lógico y racional, o si ha respondido, principalmente, a un deseo de aprovechar la oportunidad de los mercados de capitales.

Un cuarto principio es la búsqueda de la dimensión como una vía hacia la eficiencia. Este es un planteamiento no del todo ajeno a muchos sectores de la economía. Sin embargo, en el pasado, la dimensión se buscaba al tiempo que se intentaba garantizar un equilibrio operativo. En el caso de muchas empresas de Internet, la apuesta ha consistido en crecer y alcanzar cuanto antes un gran volumen, con la esperanza de que el tamaño ayudaría a lograr la eficiencia.

Este matiz es lo que hace que la búsqueda del tamaño sea, en este caso, diferente del que se persigue en la economía tradicional. Normalmente, la búsqueda de una mayor dimensión en el sector de la automoción, químico o bancario responde a la lógica de las economías de escala y de disponer así de una dimensión suficiente para poder jugar en determinados segmentos del sector. En cualquier caso, las empresas suelen tener un concepto de negocio más o menos claro.

En el caso de las empresas de Internet, la visión y el compromiso de recursos se ha sustituido por la flexibilidad para actuar en función de las oportunidades que iban saliendo, en ocasiones sin tener un rumbo claro de hacia dónde debería dirigirse la empresa. Eisenhardt y Sull (2001) justifican este tipo de estrategia señalando que en un mundo incierto e impredecible, la flexibilidad y la capacidad de adaptación justifican la necesidad de unas reglas estratégicas muy simples que sirvan a las empresas para navegar por aquellas aguas turbulentas. Sin embargo, la aplicación de estas ideas es problemática, como lo muestran empresas como Amazon.com o Yahoo!

En efecto, cuando una empresa carece de un concepto de negocio claro o no sabe formular una visión de lo que pretende y que sea coherente con una estrategia, un posicionamiento y unos recursos, puede acabar tomando decisiones que a medio plazo sean inconsistentes entre sí. Amazon.com comenzó anunciando la muerte de la distribución de libros tal y como era concebida hasta entonces, para acabar construyendo siete centros logísticos en Estados Unidos y entrando en un negocio tradicional en el que carecía de experiencia alguna. Del negocio de libros ha pasado a la distribución de todo tipo de productos para el consumo final. ¿Dónde está la ventaja competitiva de Amazon.com en este caso? No resulta fácil contestar esta pregunta.

Señalemos, por último, otro principio de la estrategia de algunas empresas de Internet relacionado con el crecimiento. Se trata de fomentar la venta cruzada de distintos productos o servicios y, en último término, de acelerar el proceso de diversificación de la empresa. Yahoo! inició sus actividades siendo un sustituto tecnológicamente más avanzado de las páginas amarillas tradicionales. Sin embargo, su crecimiento hacia otras actividades relacionadas con la oferta de otros servicios informativos la ha conducido a convertirse en una empresa gestora y agregadora de contenidos. En unos pocos años la misión de la empresa ha cambiado radicalmente.

La supuesta existencia de sinergias entre unas y otras actividades ha sido un móvil importante en este proceso de diversificación. De hecho, las ventas cruzadas cuando los costes marginales son casi nulos pueden tener mucho sentido. Sin embargo,

tales sinergias no se han materializado fácilmente en la práctica, por lo que la empresa ha seguido hurgando en nuevas diversificaciones con la esperanza de encontrar, al fin, el objetivo deseado. El problema central de este proceso es que, a menos que la empresa tenga unos objetivos claramente definidos y unos sistemas de control de gestión, resulta difícil confirmar que se han alcanzado los resultados esperados. Esta es una razón más por la que resulta tan complejo predecir los resultados de empresas de Internet, o evaluar los resultados una vez éstos han sido anunciados.

De hecho, la experiencia de muchas empresas es que, en su proceso de diversificación y de búsqueda de sinergias, los costes asociados a la expansión de actividades y a la mayor complejidad de la organización han sido superiores a los supuestos beneficios derivados de las sinergias y las posibles ventas cruzadas. De hecho, en el caso de empresas como Yahoo!, cuyos ingresos se derivan casi exclusivamente de la publicidad, los anunciantes han sido muy insensibles a las supuestas ventajas de servicios cruzados ofrecidos a los mismos clientes. Así, los propios anunciantes han comprobado la complejidad de dirimir si esto era o no una ventaja y, si lo era, cuál era su impacto y qué repercusión debería tener en el coste de la publicidad.

¿Cómo es posible que unos principios, no siempre claros, que han guiado la estrategia de las empresas de Internet pudieran perdurar durante tanto tiempo? La respuesta no es sencilla, y hay que admitir que es más fácil explicar ahora que aquellos principios no podían funcionar, que decirlo en aquellos momentos en que casi todo el mundo los aceptaba.

Una respuesta posible es que la falta de información transparente por parte de las empresas dificultaba cualquier estimación que pudiera ser algo fiable. De una parte, las estimaciones del crecimiento del mercado solían ser explosivas, quizá porque los consumidores no pagaban el precio real de los servicios ofrecidos (Porter, 2001). De otra, porque la confusión en torno a la estrategia a seguir dificultaba hacer proyecciones de lo que podía ocurrir. En otras condiciones, este juego se habría acabado muy pronto. Sin embargo, la coincidencia de la explosión de empresas de Internet con un mercado alcista muy fuerte hizo

que muchos inversores no quisieran perder la posible oportunidad de efectuar inversiones atractivas en las nuevas empresas de Internet. Sin el apoyo incondicional que durante cinco años los mercados dieron a Internet no podría explicarse un comportamiento tan poco sensato.

6. Estrategia en el mundo de Internet: algunos fundamentos

Según hemos destacado en el apartado 2, Internet posee unos efectos específicos diferenciales que están transformando empresas y sectores completos. Sin embargo, el potencial de transformación de Internet no invalida algunos aspectos importantes de la dirección de empresas y de la formulación de la estrategia empresarial.

En este sentido, conviene traer a colación dos principios básicos de la dirección de empresas. El primero es que una empresa es una comunidad de personas que pretende, con los medios financieros y tecnológicos necesarios, ofrecer bienes y servicios y generar lícitamente valor añadido en este proceso.

Resulta inmediato comprobar que muchas empresas de Internet han olvidado este principio orientador de la actividad empresarial, al buscar un crecimiento y, en algún caso, el lucro de los accionistas, antes que la creación de comunidad de personas y la provisión de bienes y servicios de modo sostenible y con voluntad de supervivencia (De Geus, 1997).

La propia dinámica de muchas empresas de Internet, que han buscado la retención y atracción de empleados bajo la promesa de *stock options* y de la salida exitosa a bolsa en un plazo breve de tiempo, resulta muy elocuente. Resulta imposible crear y desarrollar una empresa sobre la base de personas que se vinculan a ella por motivos que se centran, principalmente, en el logro de un beneficio económico privado superior. Al final, la empresa podría degenerar en un grupo de profesionales mercenarios, muy eficiente a corto plazo, pero perfectamente deshumanizado, incapaz de atraer personas que buscan en el trabajo no sólo una recompensa económica, sino también la posibilidad de desarrollo personal y de contribución al desarrollo personal

de otras personas. Sobre esta base tan endeble no resulta una sorpresa la corta longevidad de muchas de estas empresas.

Un segundo principio básico de la estrategia empresarial es que una empresa debe poseer algún tipo de competencia diferencial o central, que la hace diferente de otras empresas (Prahalad y Hamel, 1990). Esta competencia diferencial tiene su reflejo en un posicionamiento en el mercado de la empresa con precios más bajos (producto de una ventaja en costes sobre otros competidores) o con una diferenciación sobre la calidad del producto o servicios ofrecidos.

Estos dos tipos de ventajas competitivas (Porter, 1980) son de naturaleza diferente a la búsqueda de una mera eficiencia operativa, consistente en la mejora de las operaciones. Esta mejora conduce a imitar las mejores prácticas y los diversos procesos de la empresa. Sin embargo, este enfoque está condenado porque se basa en un proceso de imitación de lo que otros hacen. En el juego de la imitación la posibilidad de lograr ventajas competitivas sostenibles es muy baja.

En cambio, la esencia de la estrategia consiste en plantear las operaciones o los servicios a los clientes de manera diferente sobre la base de crear una ventaja competitiva que pueda resultar sostenible. No se trata de imitar, sino de crear nuevas posiciones competitivas, a partir de algunas competencias diferenciales.

Ciertamente, las empresas de Internet han intentado crear nuevas reglas competitivas, buscando fórmulas innovadoras para ofrecer sus productos y servicios. Sin embargo, eran gigantes con pies de barro, pues buscaban un posicionamiento —por ejemplo, precios bajos— sin contar con ventajas competitivas sostenibles paralelas —por ejemplo, estructura de costes más bajos—. Por tanto, no se trata sólo de buscar modos diferentes de hacer, sino de buscar modos realmente capaces de operar a largo plazo de modo sostenible.

Sin embargo, en descargo de las nuevas empresas de Internet, es preciso señalar que también muchas empresas tradicionales que han abrazado los negocios de Internet han caído en similares planteamientos. Barnes&Noble.com, Merrill Lynch *on-line* o Wall Street Journal *on-line* son ejemplos de empresas

exitosas en sus negocios tradicionales que han encontrado dificultades importantes a la hora de penetrar en el mundo de Internet, bien por no definir más claramente qué pretendían hacer en este mundo, o por seguir estrategias basadas en la imitación de los rivales, más que en la definición de una orientación propia.

Un retorno a una lógica estratégica más clara exige la consideración del concepto de negocio de una empresa (Canals, 2000). Este concepto de negocio nada tiene que ver con los supuestos modelos de negocio en los que se han basado muchas empresas de Internet y que consistían, según hemos discutido anteriormente, en generar un crecimiento lo más rápido posible de una base de clientes.

El concepto de negocio incluye, en primer lugar, una visión corporativa, es decir, un punto de vista sobre lo que la empresa pretende ser y hacer, sobre las características únicas para quienes en ella trabajan y sobre el modo de servir a sus clientes. Esta visión no puede confundirse con deseos u objetivos genéricos tales como «queremos ser la empresa líder», o «queremos ser la empresa favorita entre los inversores». Algunos de estos objetivos pueden tener sentido, aunque vienen después y deberán concretarse para no quedar en declaraciones meramente genéricas.

En segundo lugar, la empresa debe plantearse cuál es su competencia diferencial, aquello que sabe o quiere hacer de modo excelente y, si es posible, mejor que las empresas competidoras. En algunos casos será su capacidad de servicio personalizado; en otros, unos productos superiores en calidad, una capacidad de establecer relaciones a largo plazo con sus clientes, o bien unos costes más bajos que sus competidores. En esta competencia diferencial la empresa debe basar su ventaja competitiva (costes bajos o diferenciación).

Asimismo, esta competencia diferencial debe ser el eje que organice la cadena de valor de la empresa para servir a los clientes finales y la configuración de las diferentes actividades para lograr aquel objetivo. De esta reflexión deben surgir decisiones sobre qué actividades conviene que la propia empresa realice y qué actividades debe subcontratar.

La elección de la ventaja competitiva que la empresa debe estimular y de las actividades que debe realizar internamente es deliberada —algunas quedarán fuera de esa elección— y conducirá a un conjunto de decisiones de inversión para reforzar estas ventajas competitivas. La inversión puede ser en tecnología, capacidad de producción, servicios informáticos o imagen de marca. En cualquier caso, los recursos para invertir son escasos y la empresa debe decidir qué objetivos pretende alcanzar con aquellas inversiones de recursos, excluyendo, por consiguiente, otros objetivos.

Observamos, por tanto, que unas alternativas son superiores o mejores que otras. Una empresa no puede ser todo para todos los clientes. Si esto fuera cierto, en el mundo habría unos pocos gigantes empresariales que abastecerían todos los productos y servicios necesarios. Al margen de que organizaciones así serían ingobernables, las empresas deben elegir entre opciones diversas. Muchas empresas de Internet han parecido desafiar no sólo a la ley de la gravedad de los resultados económicos, sino a la lógica de la estrategia, pensando que podían crecer y ofrecer todo tipo de servicios a todo tipo de clientes, cuando en la base de una buena estrategia sea halla la elección.

Además, una buena estrategia exige una organización de las actividades, tareas y funciones, y unos sistemas de control y gestión armónicos que ayuden a lograr los objetivos que la empresa pretende alcanzar. En el mundo de Internet este planteamiento ha sido el gran ausente. Las organizaciones se han convertido en equipos de proyectos, sin propósito ni concierto alguno, los sistemas de control de gestión han quedado relegados al trabajo de unos contables y auditores a quienes apenas se ha escuchado, y los sistemas de retribución y compensación han quedado subsumidos en la bagatela de las *stock options*.

Internet tienen unos efectos radicales sobre la vida de la empresa, pero no invalida los principios básicos de la formulación e implantación de la estrategia que hemos repasado anteriormente. En cambio, Internet tiene un impacto importante sobre la naturaleza de algunos dilemas que están en la base de la formulación de la estrategia, y que apuntaremos en los próximos apartados. Se trata del dilema entre especialización y diver-

sificación, la decisión sobre el ámbito geográfico de las operaciones de la empresa, y la gestión de los grupos de empresas diversificadas y la definición de una estrategia corporativa. En estos campos, Internet introduce matices importantes que repasaremos en los próximos subapartados.

La especialización de actividades

Una de las consecuencias de la introducción de Internet en el mundo de la empresa ha sido la desintermediación de numerosas actividades empresariales, tal y como hemos analizado en el apartado 2. En la economía tradicional, muchas empresas han agrupado y coordinado dentro de una única unidad de negocio las actividades de producción y las actividades de distribución, buscando un tipo de ventajas en su control y coordinación conjuntos.

Internet ha provocado en algunos sectores la erosión de las ventajas de los sistemas tradicionales de distribución, y, más importante aún, ha introducido nuevos modos de llegar y relacionarse con los consumidores finales. Esta es una de las mayores revoluciones que Internet ha generado.

Al mismo tiempo, la amenaza que Internet ha planteado a los modos de distribución tradicionales se ha extendido, en algunos casos a las empresas fabricantes de ciertos productos para el consumidor final. En efecto, algunas empresas de Internet se han convertido en agregadores de productos y servicios ofrecidos por otras empresas, que sólo se encargan de distribuir el producto al cliente final, perdiendo la relación directa con éste.

Ciertamente, este fenómeno no es general. Sin embargo, Internet, como hemos señalado anteriormente, supone una transferencia de poder de negocio de los fabricantes a los clientes finales. Por tanto, la concepción tradicional de los fabricantes cambia radicalmente ante la realidad de Internet.

Al mismo tiempo, Internet trae consigo una ventaja importante para los fabricantes: la posibilidad de disponer de una mejor información acerca de los clientes. En último término, Internet exige de las empresas, tanto fabricantes como distribuidores,

una decisión sobre la necesidad de enfocarse para competir o, bien, por el contrario, abarcar la cadena completa de valor.

La respuesta no es única: la buena respuesta de una empresa no sirve para todos los sectores ni para todas las empresas, pero todas deben plantearse la pregunta de manera clara y única. En el sector de banca privada, las respuestas de instituciones como Morgan Stanley o Merrill Lynch han sido muy diferentes. En el sector de medios de comunicación especializados, *Financial Times* y *Wall Street Journal* han seguido también estrategias distintas. En el sector de contenidos, empresas como Bertelsmann o Walt Disney han decidido avanzar por sendas diferentes.

Internet, en el fondo, está planteando conceptos de negocio alternativos, no sólo en cuanto al dilema entre especialización y diversificación, sino acerca de qué tipo de competencia diferencial debe tener la empresa —y en la que se debe apoyar tanto para especializarse como para diversificarse—, las ventajas competitivas que pretende desplegar en el mercado —coste bajos o diferenciación— o el ámbito geográfico de sus actividades.

Aún es temprano para confirmar que unas elecciones han sido superiores a las otras. Lo que sí es importante considerar es que Internet introduce unos matices diferenciales en una decisión clásica de la estrategia empresarial que la hacen más compleja. Ahí radica, efectivamente, uno de los efectos específicos de Internet sobre la estrategia empresarial.

El ámbito geográfico de actividades

Una de las decisiones críticas que definen el concepto de negocio de una empresa y su eventual estrategia competitiva es el ámbito geográfico de sus operaciones. La teoría estratégica tradicional señala que el ámbito geográfico de las actividades de una empresa viene definido por algunas variables críticas; ahora destacaremos dos. De una parte, el grado de globalización de la demanda; de otro, las economías de las distintas actividades, que pueden exigir a la empresa alcanzar un determinado volumen en algunas de ellas, mientras que en otras el volumen es irrelevante al determinar la evolución de los costes.

Podemos afirmar que Internet tiene un efecto multiplicador sobre la globalización de la economía y de la empresa. De hecho, la interacción entre globalización y nuevas tecnologías —específicamente, Internet— es, a nuestro juicio, una combinación de factores que hace que la llamada «nueva economía» sea algo diferente de la economía tradicional.

En el campo específico de la empresa y su estrategia global, Internet tiene efectos sobre dos ámbitos: el potencial de globalización del sector y la propia estrategia global.

El potencial de globalización de un sector se ve afectado por Internet en dos dimensiones. La primera es la tendencia hacia la convergencia de gustos y preferencias de los consumidores que Internet refuerza, que es compatible con la diversidad. Esta pauta se manifiesta de modo especialmente intenso en el consumo de la población joven que tiene acceso a Internet. En este sentido, Internet hace que la gente joven de muchos puntos del planeta tienda a comportarse del mismo modo y a compartir gustos por ciertos bienes y servicios, desde productos de moda, a equipos informáticos o música, por citar sólo unos pocos casos. Asimismo, esta tendencia del consumo acelera los esfuerzos de muchas empresas por crear la infraestructura logística necesaria para servir en un mercado cada vez más global. Este fenómeno no significa que las dimensiones locales de los mercados vayan a desaparecer, pero sí supone un reforzamiento de la tendencia hacia la globalización que se observa en ciertos mercados de consumo.

La segunda dimensión que afecta al potencial de globalización de un sector es que Internet acelera la entrada de las empresas en otros mercados, intensificando así la creación de mercados interconectados (Yip, 2000). En efecto, Internet supone, en algunos casos, unos costes marginales de entrada en nuevos mercados relativamente bajos, especialmente en empresas basadas en la información. Esta es la razón que explica el rápido despliegue de empresas como Yahoo! o Amazon.com en Europa o de Deutsche Bank y su negocio de banca *on-line* en varios países europeos, en un negocio como la banca minorista tradicional en la que el potencial de globalización ha sido, hasta muy recientemente, muy bajo.

Lógicamente, la entrada de empresas de Internet en países distintos del propio está suponiendo inversiones no sólo en plataformas tecnológicas, sino también en infraestructura física, como centros logísticos que, a su vez, contribuyen a reforzar la interconexión entre países.

La entrada de algunas empresas en otros países es seguida inmediatamente por otros competidores, que no desean quedarse atrás. Este conjunto de acciones y reacciones acelera de una manera muy rápida el potencial de globalización del sector. Lógicamente, muchas de estas acciones fracasarán, pero otras tendrán éxito, y tanto quienes logren sobrevivir a medio plazo como quienes se queden por el camino habrán contribuido a acelerar la globalización del sector.

El segundo gran campo de impacto de Internet es la estrategia global de una empresa. Tal incidencia viene, en parte, provocada por el aumento del potencial de globalización del sector que antes hemos descrito y, en parte, como resultado de la acción emprendedora de empresas que quieren aprovechar Internet para desarrollar más rápidamente una estrategia global. Estas tendencias pueden observarse tanto en negocios empresa-consumidor final (B2C), como en negocios empresa-empresa (B2B).

Entre las principales manifestaciones de esta tendencia destacaremos las siguientes. Primera, la creación de marcas globales en un período de tiempo relativamente breve. Nunca en la historia de la empresa moderna había logrado organización alguna convertir su marca en una marca global como lo han hecho en menos de cinco años empresas como Amazon.com, Yahoo! o eBay. Algunas de las empresas que lo han intentado quizá no sobrevivan a medio plazo, pero para otras esta marca constituye hoy su activo principal. Por tanto, la creación de marcas globales desde el comienzo ha sido una característica dominante de esta primera oleada de empresas basadas en Internet.

Una segunda manifestación, en parte derivada de la anterior, es la entrada masiva y simultánea de la empresa en mercados internacionales, en lugar de entradas prudentes y progresivas, siguiendo un paso después de otro, como se había hecho tradi-

cionalmente. La creación de marcas globales y la supuesta necesidad de crecer rápidamente logrando el mayor número de clientes cuanto antes han sido factores que han contribuido a enfocar las estrategias de globalización de modo diferente al convencional.

Las alianzas y acuerdos inter-empresas han sido otra característica de las estrategias globales de las empresas de Internet. En muchos sectores las alianzas han sido elementos clave en su proceso de internacionalización. El sector del automóvil y el sector de líneas aéreas son ejemplos claros de esta realidad. Sin embargo, muchos sectores han quedado inmunes al proceso de alianzas. En cambio, muchas empresas basadas en Internet han utilizado las alianzas para penetrar en otros países con la marca propia. En estos casos, los objetivos de las alianzas para la empresa impulsora han sido la necesidad de buscar capital adicional para financiar la expansión internacional y la conveniencia de contar con un socio local que pudiera aportar la infraestructura logística o de servicio final necesaria.

Estas manifestaciones de un nuevo enfoque en la estrategia global mostrada por algunas empresas de Internet no significa que los obstáculos y dificultades a los que se enfrentan las empresas globales hayan desaparecido. Más bien lo que transmiten estos fenómenos es que la propia naturaleza de Internet introduce nuevos elementos en la formulación de estrategias globales que conviene no perder de vista.

Por consiguiente, Internet acelera en algunos casos el potencial de globalización de un sector e introduce nuevos factores dinamizadores del diseño e implantación de estrategias globales. Podemos afirmar, por tanto, que Internet puede suponer un aumento de la globalización de la economía, aunque esto no signifique un descenso de los factores específicos en los mercados locales. De hecho Internet permite a muchas empresas presentar sus ofertas de modo más local, adaptando una estrategia global a las necesidades de los diversos mercados. Por tanto, el dilema globalización-localización no desaparece, pero Internet puede contribuir a lograr un nuevo equilibrio entre ambos extremos.

La gestión de empresas diversificadas

La estrategia corporativa de un grupo de empresas pretende ayudar a los directivos a dar respuesta a algunas cuestiones críticas: en qué negocios debe estar la empresa, cuál es el papel del centro corporativo de un grupo de empresas, cuáles son las relaciones entre unidades de negocios, qué sinergias existen entre ellas y cuáles son los factores que hacen que un grupo de empresas como tal sea sostenible a medio plazo.

En empresas basadas en Internet, estas cuestiones son más vivas que nunca, por varias razones. La primera es porque muchas empresas que comienzan con un negocio único y sencillo —por ejemplo, la distribución de libros— acaban diversificando sus actividades hacia otros campos de la distribución, o bien a campos que nada tiene que ver con la distribución, como el control de empresas de servicios informáticos avanzados. La cuestión de las sinergias y la gestión de las distintas unidades es más crítica que nunca.

La segunda razón es que los mercados de capitales y las empresas de capital riesgo, después de la fiebre inversora inicial, serán cada vez más exigentes a la hora de analizar cómo asigna capital una empresa a sus distintos proyectos de inversión o a sus distintos negocios. Por tanto, estas empresas tienen una fuerte presión externa para definir mejor su estrategia corporativa y deberán explicar mejor sus decisiones de diversificación a la comunidad financiera.

En último término, estas restricciones conducirán a un mejor gobierno de las empresas de Internet. Es lógico que en una transición rápida de una nueva empresa, pequeña, que en poco tiempo se convierte en una empresa que cotiza en bolsa con una capitalización respetable, los procesos y mecanismos de un buen gobierno corporativo no se hayan tenido en cuenta. Sin embargo, el fracaso de muchas inversiones y el final de la alegría de numerosos inversores ante Internet están forzando un replanteamiento más crítico de estas cuestiones, lo cual será beneficioso para todos.

En términos de estrategia corporativa, Internet exige a las empresas redefinir algunas concepciones básicas. La primera es

la posibilidad, más real que nunca, de materializar el sueño de las llamadas ventas cruzadas gracias a una información cada vez más rica sobre los perfiles del consumidor final y una capacidad de personalización mayor del proceso de venta. Este sueño de muchas empresas de venta al por menor, como bancos comerciales, podría hacerse realidad gracias a Internet, facilitando así la formación de grupos de empresas con una lógica económica superior.

La segunda es la posibilidad de construir marcas fuertes en un negocio y transferirla a otros negocios. Internet, de una parte, empuja la formación de estas marcas y, de otra, refuerza la posible transferencia de una marca de un sector a otro sector. La propia redefinición de cómo se forman marcas en Internet está ayudando a que este factor tenga una validez y un impacto mayores que nunca.

La tercera es que Internet puede aportar soluciones tecnológicas que hagan factible la gestión más eficiente de grupos diversificados, permitiendo que el centro corporativo disponga de la información relevante, tenga una dimensión moderada y evite imponer a las unidades unos gastos indirectos mayores o una mayor burocracia.

Asimismo, Internet supone la oportunidad de que el aprovechamiento del conocimiento y experiencias logrados en una unidad de negocios en un país determinado puedan ser conocidos por todo el grupo de manera rápida, multiplicando así las posibilidades de aprendizaje y reforzando una de las posibles ventajas competitivas de lo que Bartlett y Ghoshal (1989) han definido como una empresa transnacional.

Por último, Internet está forzando la desintermediación de muchos sectores y la desintegración de empresas hasta hace poco tiempo verticalmente integradas. En este sentido, Internet impulsa la reconsideración de la estrategia corporativa de grupos de empresas para las que las razones de pertenencia al mismo paraguas corporativo han podido quizás quedar algo obsoletas.

En este sentido, Internet conduce a numerosos grupos de empresas a pensar si su valor como grupo es superior o no al valor de la posible división y fragmentación de las empresas del

grupo. Y esta cuestión no sólo surge por la mayor vigilancia que los mercados de capitales están ejerciendo sobre las empresas y el uso y aplicaciones de los recursos financieros. Viene también motivada por el efecto desintermediación que constituye una de las características importantes que Internet ha aportado a la llamada «nueva economía».

7. Algunas ideas finales

En este trabajo hemos planteado cuatro cuestiones básicas. La primera es que la revolución de las nuevas tecnologías de la información, e Internet en particular, han generado un conjunto de efectos propios y específicos en el mundo de la empresa. Algunos de ellos, como el efecto desintermediación o el efecto cerrojo no son nuevos. Sin embargo, hemos analizado cómo Internet ha potenciado sus consecuencias sobre las empresas y, por tanto, sobre las estrategias que éstas eligen.

La segunda es que, al margen de la valoración que hagan los mercados capitales, el potencial disruptivo que tiene Internet en muchos sectores tradicionales de la economía es enorme. Es posible que muchas de las empresas de Internet de la primera generación no sobrevivan. Sin embargo, cual si se tratara de suicidas, estas empresas han dado origen a un tipo de rivalidad basada en precios más bajos y mayor conveniencia para el consumidor final. En definitiva, estas empresas están redifiniendo las reglas de juego del sector de modo insospechado, obligando a las empresas tradicionales a reaccionar y adaptarse al nuevo mundo que emerge.

La tercera es que la estrategia seguida mayoritariamente por las empresas de Internet hasta muy recientemente ha sido muy endeble. La razón está en que alguno de sus principios inspiradores, como el *get big fast*, constituyen cimientos muy endebles para apoyar el desarrollo y supervivencia de una organización. Cuando a esta realidad se añade que el concepto de negocio que muchas empresas han planteado no era sostenible, no sorprende la corta vida de la que muchas de ellas han podido gozar.

Finalmente, Internet está teniendo un impacto importante en el modo de definir la estrategia de la empresa, principalmente, a

partir del replanteamiento de cuestiones tradicionales como la especialización frente a la diversificación de actividades, la definición del ámbito geográfico ordinario de las actividades de una empresa o la gestión de un grupo de empresas diversificadas. Internet no ofrece a estos dilemas respuestas o leyes universales. Sin embargo, a estas preguntas clásicas de la estrategia de la empresa, Internet añade no sólo una mayor complejidad, sino una mayor presión para que las empresas reflexionen seriamente sobre los dilemas mencionados y elijan con claridad alguna de las opciones planteadas.

Referencias bibliográficas

- [1] ARTHUR, B. (1989): «Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events», *Economic Journal*, número 397, páginas 116-131.
- [2] BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders*, Boston, Harvard Business School Press.
- [3] CANALS, J. (2000): *Managing Corporate Growth*, Oxford, Oxford University Press.
- [4] CANALS, J. (1999): «New Business Concepts: The Heart of Corporate Growth», *Journal of General Management*, número 25 (2), páginas 1-18.
- [5] CHRISTENSEN, C. M. y BOWER, J. L. (1996): «Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms», *Strategic Management Journal*, número 17 (3), páginas 197-218.
- [6] DE GEUS, A. (1997): *The Living Company*, Boston, Harvard Business School Press.
- [7] EISENHARDT, K. M. y SULL, D. N. (2001): «Strategy as Simple Rules», *Harvard Business Review*, número 79 (1), páginas 106-116.
- [8] FARELL, J. y SALONER, G. (1986): «Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncement and Predation», *American Economic Review*, número 76 (4), páginas 940-955.
- [9] GUAL, J. y RICART, J. E. (2001): *Estrategias empresariales en telecomunicaciones e Internet*, Madrid, Fundación Retevisión.
- [10] KATZ, M. L. y SHAPIRO, C. (1994): «Systems Competition and Network Effects», *Journal of Economic Perspectives*, número 8 (2), páginas 93-115.
- [11] KLEMPERER, P. (1987): «Markets with Consumer Switching Costs», *Quarterly Journal of Economics*, número 102 (2), páginas 375-394.
- [12] PORTER, M. E. (2001): «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, número 79 (3), páginas 62-78.
- [13] PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
- [14] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, número 68 (3), páginas 79-91.
- [15] RANGAN, S. y ANDER, R. (2001): «Profitable Growth in Internet-related Business: Strategy Tales and Truths», *Sloan Management Review*, de próxima aparición.
- [16] SHAPIRO, C. y VARIAN, H. (1999): *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press.
- [17] YIP, G. S. (2000): «Global Strategy in the Internet Era», *Business Strategy Review*, número 11 (4), páginas 1-14.

Todas las publicaciones de
INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA
se pueden adquirir en

Ministerio de Economía

Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID
Teléfono: (91) 349 36 47 - Fax: (91) 349 36 34
Y en las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4
Teléfono: (96) 520 11 47 - Fax: (96) 520 31 66

04004 ALMERIA

Hermanos Machado, 4, 2.º
Teléfono: (950) 24 38 88 - Fax: (950) 25 85 48

08028 BARCELONA

Diagonal, 631-K
Teléfono: (93) 339 50 00 - Fax: (93) 490 15 20

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 1.º
Teléfono: (94) 415 53 05 - Fax: (94) 416 52 97

11701 CEUTA

Agustina de Aragón, 4
Teléfono: (956) 51 29 37 - Fax: (956) 51 86 45

35008 LAS PALMAS

Franchy Roca, 5
Teléfono: (928) 26 14 11 - Fax: (928) 27 89 75

26003 LOGROÑO

Villamediana, 16
Teléfono: (941) 25 61 66 - Fax: (941) 25 63 53

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1.º Dcha.
Teléfono: (91) 435 62 15 - Fax: (91) 576 49 83

29801 MELILLA

Cervantes, 7
Teléfono: (952) 68 14 06 - Fax: (952) 68 16 39

30008 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6
Teléfono: (968) 23 93 62 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, s/n.
Teléfono: (985) 24 20 42 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n.
Teléfono: (971) 77 00 44 - Fax: (971) 77 18 81

39001 SANTANDER

Juan de Herrera, 19, 6.º
Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

20005 SAN SEBASTIAN

Guetaria, 2, triplicado
Teléfono: (943) 42 12 03 - Fax: (943) 42 12 36

38080 SANTA CRUZ DE TENERIFE

Pilar, 1
Teléfono: (922) 24 14 80 - Fax: (922) 24 42 61

41013 SEVILLA

Plaza España. Puerta Navarra
Teléfono: (95) 423 35 84 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza Alfonso X el Sabio, 1
(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)
Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 28 53 82

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4.º
Teléfono: (96) 351 99 60/90 47 - Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID

Jesús Rivero Meneses, 2
Teléfono: (983) 33 75 48 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29
Teléfono: (986) 43 34 00 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2.º
Teléfono: (976) 22 61 61 - Fax: (976) 21 63 67

Y también en el Centro de Publicaciones
del Ministerio de Economía
Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3. 28005 Madrid
Teléfono: (91) 527 14 37 - Fax: (91) 527 39 51.