

COMPETING ON INTERNET TIME. LESSONS FROM NETSCAPE AND ITS BATTLE WITH MICROSOFT

D. YOFFIE Y M. CUSUMANO, THE FREE PRESS, NUEVA YORK, 1998

Los profesores Yoffie, de la *Harvard Business School*, y Cusumano, de la *Sloan Management School* del MIT, han escrito un libro que se ha convertido desde su aparición en la referencia más sólida hasta el momento acerca de las estrategias empresariales en la era de Internet. El mercado está inundado por volúmenes que versan sobre la *nueva economía* (¿hay otra? Como dice Howard Frank, creador de Internet, es la única que hay y ha venido para quedarse), la era digital, el *e-marketing*, o las organizaciones virtuales, por citar algunos ejemplos. Sin embargo, a mi juicio, la obra que nos ocupa merece una mención singular, pues afronta con calidad académica y desde una perspectiva práctica las cuestiones que preocupan a los directivos y empresarios que se asoman a las vueltas y revueltas de la red: ¿qué ha cambiado en el mundo de la empresa desde

hace un par de años?, ¿cuáles son los modos más eficaces de responder a esos cambios?, ¿cómo estar a la altura del presente?, ¿es necesario un nuevo pensamiento estratégico?, ¿cómo competir?

En un lapso de tiempo fugaz se han producido cambios radicales en las tecnologías y en los mercados; se han desencadenado innumerables carreras por adquirir cuotas de mercado dirigidas por los efectos de la red (el fin de los portales electrónicos no es otro que captar el mayor tráfico posible); los sectores se mueven con rapidez hacia una convergencia desconocida en la historia económica; y por si esto no fuera bastante, el nivel de competitividad se ha disparado: todos compiten contra todos por el mismo botín, gigantes corporativos y *start-ups* comparten idénticos objetivos.

Detrás está la aparición de algo que no es más que un

medio, pero un medio colosal: Internet. "Una red de redes, levantada sobre un conjunto de tecnologías de software que permite que el hardware envíe, reciba y localice paquetes de información que viajan a la velocidad de la luz por una autopista electrónica mundial". Y lo que es todavía mas sorprendente, barato y fácil de usar.

Uno de los efectos de Internet es que ha comprimido el tiempo. Ahora bien, competir en la red exige, de modo inexorable, ser flexible de forma estratégica, estructural y operativa, así como aprovechar todos los puntos para multiplicar las ventajas competitivas, consiguiendo la fidelidad de los clientes o sacando partido de las debilidades del competidor. Estar atentos a las oportunidades y moverse velozmente es un requisito esencial; llegar tarde en este mundo significa no llegar. En definitiva, lo que hace Internet es acelerar permanentemente el flujo de nueva información, nuevos productos y servicios a lo largo y ancho del planeta. Como consecuencia de ello, de los directivos se espera que dispongan sus organizaciones y las capacidades

de sus miembros para cambiar con agilidad continuamente.

Yoffie y Cusumano analizan en este libro la batalla competitiva que se desató entre *Netscape*, un recién nacido, y *Microsoft*, el monopolio gigante del sector, con motivo de sus navegadores por la red. Aunque se trata de una obra con una gran cantidad de contenidos técnicos, su lectura permite adentrarse en cómo evolucionan las estrategias en la Era Digital y reflexionar sobre las políticas que funcionan y las que desembocan en un callejón sin salida. Competir siempre ha sido difícil y competir con rivales fuertes y agresivos, más; sin embargo, ahora se añade que hay que hacerlo con la velocidad que marca el medio. Esto abre ventanas de oportunidad interesantes para los pequeños, si las saben distinguir y aprovechar.

Las nuevas empresas pueden aprender de *Netscape* a:

- Crear una visión ilusorante y viva de productos, tecnologías y mercados, estrechamente ligada a la acción.
- Contratar y adquirir experiencia de gestión que se sume a los conocimientos técnicos.

- Construir los recursos internos propios de una gran empresa organizándose como las pequeñas.

- Construir relaciones externas que compensen la limitación de los recursos internos

Yoffie acuña en estas páginas una expresión que probablemente le haga merecedor de una estrella en el firmamento de los gurús: la *estrategia de judo* (*judo strategy*), que combina rapidez (en el tránsito de la visión a la acción, llevando al contrincante al propio terreno y evitando la confrontación directa), flexibilidad (al compatibilizar la planificación estratégica con los constantes ajustes tácticos) y “apalancamiento” (*leverage*), en la búsqueda de las valiosas economías de escala y de red (tráfico), así como en la lealtad a una marca por la satisfacción de los clientes. Planificar en tiempos de Internet no supone acortar el horizonte de la planificación, sino incluir la disponibilidad para realizar ajustes con rapidez; en definitiva, se trata de comprimir el tiempo para llegar antes.

Las sendas que conducen a la deseada flexibilidad se caracterizan por evitar la buro-

cracia, bajar la responsabilidad al nivel más operativo, crear equipos pequeños y variados (gente con y sin experiencia), invertir en arquitecturas modulares, tanto en el diseño como en la fabricación del producto, así como conseguir adaptarse al ritmo de aparición de novedades tecnológicas y de deseos imprevistos de los clientes.

Por último, el “apalancamiento”. La *estrategia de judo* estriba en transformar la fortaleza del contrincante en debilidad: “usa el tamaño de tu competidor, su base instalada y su flujo de ingresos como el terreno sobre el que emprender tus acciones, de modo que le sea gravoso el contrarrestarlas. Usado eficazmente, el apalancamiento inmoviliza al contrincante por temor a socavar su propio éxito. Mientras que la rapidez y la flexibilidad son mecanismos estratégicos para evitar la confrontación con competidores más grandes y poderosos, el apalancamiento ofrece una oportunidad de ganar”.

Seguramente, Internet no es un medio que vaya a durar para siempre; no obstante, sólo lo sabremos con certeza dentro

512

de unos años. Hoy parece que hay que jugar su juego. El viejo sentido común, tan apreciado en los negocios, y la ilusión

por aprender, tan rejuvenecedora, pueden servir de acompañantes.

Guido Stein