

# INTERNET, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

## LECCIONES DE UN FRACASO Y OPORTUNIDADES DE FUTURO

.....  
JORDI CANALS (\*)

IESE

**COMO EN UN MOVIMIENTO BRUSCO DE PÉNDULO, LA NUEVA ECONOMÍA HA PASADO DE LA EUFORIA DE LAS PROMESAS INCREÍBLES AL PESIMISMO SOBRE EL IMPACTO REAL DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y DE INTERNET EN LAS EMPRESAS**

37

y en la sociedad. De la esperanza ciega hemos pasado al escepticismo absoluto. La poca viabilidad a largo plazo de las empresas que nacieron o se desarrollaron sobre la base del esperado crecimiento del B2B (comercio «business to business») o del B2C (comercio «business to consumer») ha contribuido a añadir una nota adicional de pesimismo sobre el impacto de la revolución de las tecnologías de la información.

La burbuja tecnológica creada en las bolsas norteamericana y europeas entre 1998 y 2000 era excesivamente grande como

para que pudiera deshincharse lentamente sin provocar un seísmo. La caída de las acciones de las empresas intensivas en tecnología era una lógica consecuencia de unos años dominados por el exceso de promesas y la inflación de expectativas hinchadas artificialmente.

Después de la corrección importante que se está viviendo en los mercados de capitales y la quiebra de numerosas empresas símbolo de la nueva economía, es de rigor preguntarnos por qué ha ocurrido este fenómeno y qué hemos aprendido

de este proceso en el mundo de la dirección de empresas.

Para ello, resulta decisivo contemplar el fenómeno de Internet desde una perspectiva más amplia que la de una mera tecnología o una plataforma tecnológica que facilita una nueva forma de comercio. Efectivamente, Internet es un fenómeno con una base tecnológica. Sin embargo, las posibilidades de construir empresas basadas en Internet y que sean viables a largo plazo dependen de dos factores esenciales.

Primero, la rapidez de adopción de productos y servicios distribuidos a través de Internet. La emergencia acelerada de Internet y el rápido aumento del número de navegantes en la red llevó a algunos a pensar que las pautas de adopción y penetración de innovaciones tecnológicas eran superadas por este nuevo fenómeno. Al margen de las consideraciones que se puedan hacer, la creencia en un crecimiento muy rápido de los servicios que se podían ofrecer a través de Internet estaba en la base de muchas previsiones exageradamente optimistas.

Segundo, los principios en los que se han fundamentado las estrategias de las empresas basadas en Internet. Esta ha sido revolucionaria, tanto por el nuevo sistema de comercio que ha propiciado como por las bases que han sustentado la estrategia de las empresas de Internet. Ideas como «get big fast» o el desprecio por algunos principios básicos de la gestión financiera han sido aceptados por una nueva ola de emprendedores visionarios que han construido castillos de naipes que se han venido abajo con los primeros vendavales.

Sin embargo, esta crisis no debería 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; por tanto, plantea nuevos retos a la dirección de empresas. Internet ha provocado una auténtica revolución en el modo de operar en ciertos sectores, como servicios financieros, distribución de libros y música, servicios de la información, por citar sólo algunos de los más directamente afectados por esta revolución tecnológica.

Muchas de las empresas que han protagonizado una oleada de innovaciones basadas en Internet han desaparecido o desaparecerán, pues su estrategia no es sostenible. Sin embargo, estas empresas han provocado una transformación de las pautas de los consumidores, han definido nuevas formas de relación con sus clientes y proveedores, han planteado las operaciones de la empresa de modo diferente, y han introducido un tipo de rivalidad

en el sector más intensa que nunca. Las empresas tradicionales o incumbentes han sufrido esta nueva rivalidad y han tenido que reaccionar, cambiando estrategias y reasignando recursos a nuevos proyectos de inversión.

La emergencia 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, nacidas para aprovechar las oportunidades que Internet ofrece.

El objetivo de este trabajo es doble. De una parte, reflexionar sobre las lecciones que el fracaso de la primera oleada de innovaciones basadas en Internet puede aportar a la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Estas lecciones se pueden agrupar en dos grandes categorías. La primera es la de las dificultades de adopción que Internet ha experimentado como innovación empresarial. La segunda es la de los principios en los que basaron sus modelos de negocio las empresas de Internet. Las secciones segundas y tercera cubrirán ambos aspectos. De las lecciones de esta experiencia, queremos extraer algunas consecuencias y, en particular, subrayar algunos aspectos en el campo de la estrategia que resultan decisivos para construir modelos de empresas basadas en Internet que puedan ser sostenibles en el tiempo. Este es el objetivo de la sección cuarta de este trabajo.

.....  
**INTERNET COMO INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

La revolución de Internet ha dado lugar al nacimiento de numerosas empresas que han intentado utilizar las posibilidades de su tecnología para ofrecer nuevos servicios, o para distribuir productos y servicios mediante procedimientos radicalmente diferentes. Internet tiene un componente tecnológico que es central a su importancia en la empresa y en la sociedad del tercer milenio. Asimismo, Internet ha experimentado un auge espectacular gracias a la

financiación que las nuevas empresas han recibido de los mercados de capitales y de empresas de capital riesgo. Sin embargo, el fenómeno de Internet como innovación es una dimensión que no ha sido estudiada con detenimiento.

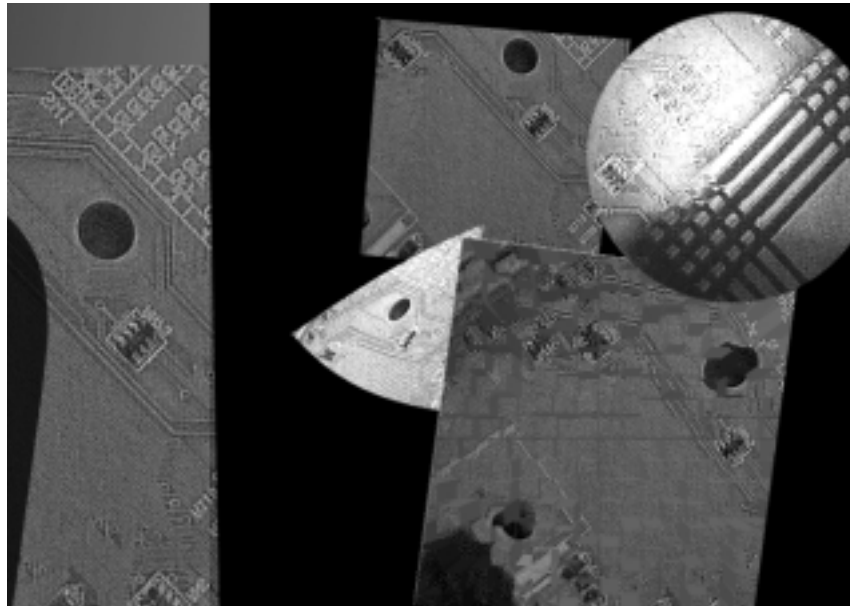
De hecho, para poder comprender mejor el auge y la caída espectacular registrada por las empresas de Internet en los últimos cinco años es necesario considerar Internet desde la perspectiva de la innovación. Para ello, será útil considerar la naturaleza de la innovación y su poder transformador de empresas y sectores tradicionales.

La evolución de empresas y sectores diferentes durante las últimas décadas permite comprobar la emergencia de organizaciones revolucionarias que introducen nuevos modelos de negocio, diferentes de los dominantes hasta el momento. Su carácter innovador no sólo consiste en ofrecer productos y servicios diferentes, sino en una organización interna distinta de las empresas tradicionales.

Un caso clásico es Wal-Mart. En el sector de la distribución en Estados Unidos hasta comienzos de los años 80, 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 abocó a esta empresa a una grave crisis. Algo similar sucedió en el sector de las cadenas tradicionales de televisión norteamericanas como ABC o NBC. CNN planteó un modelo de operaciones diferente que provocó una verdadera convulsión del sector. Netscape hizo lo mismo en el año 1994 al lanzar el programa Navigator para navegar por Internet, levantando una amenaza potencial a Microsoft. Esta empresa tardó tiempo en reconocer y actuar en consecuencia.

La experiencia de estas empresas arroja luz sobre Internet y su dimensión como innovación. Internet permite adoptar nuevos modelos de negocio que encierran un reto potencial muy serio a competidores tradicionales en numerosos sectores de la economía, en particular, aquellos basados en la información.

En general, es conveniente distinguir entre dos nuevos modelos de negocio en función de su origen. El primero es el que impulsan las llamadas tecnologías disruptivas, es decir, innovaciones que permiten estructurar la producción o la distribución de bienes y servicios utilizando unos bienes de capital y un «know-how» diferentes de los tradicionales y que, de tener éxito, pueden convertir las tecnologías tradicionales en obsoletas. Una característica esencial de las tecnologías disruptivas es que no plantean sólo un modo más eficiente de producir, sino que permiten ofrecer un producto final claramente superior. Este es el caso de la telefonía digital en relación con la telefonía analógica o de las miniaccerías en relación con las siderurgias integrales.



El segundo tipo de modelo de negocio diferente consiste en el desarrollo de un nuevo concepto organizativo, es decir, un nuevo modo de organizar la producción o la distribución de bienes y servicios, utilizando la misma tecnología disponible. La revolución en este caso no está en la tecnología, sino en la capacidad de gestión de la organización. Entre los conceptos organizativos que han dado lugar a nuevos modelos de negocio podemos destacar el sistema de «lean manufacturing» (1) desarrollado por Toyota y que planteó un reto competitivo formidable a los fabricantes de automóviles norteamericanos; los nuevos modelos de distribuir información financiera a entidades financieras e inversores que Bloomberg ha creado; el nuevo concepto de distribución desarrollado por Wal-Mart que antes hemos discutido brevemente; o bien la emergencia de los denominados «category killers» —distribuidores especialistas con precios más bajos—, que suponen una amenaza importante a las cadenas de distribución integradas.

Tanto las nuevas tecnologías como los nuevos conceptos organizativos son fuente de innovaciones importantes y de nuevos modelos de negocio que, en algunos casos, cuando son verdaderamente revolucionarios (como lo han sido la telefonía digital o el sistema de «lean manufacturing») han provocado cambios radicales en la posición competitiva de las empresas en sus sectores.

El poder de transformación que tiene Internet estriba en que posee las raíces de ambos modelos innovadores de negocio. De una parte, Internet es una tecnología revolucionaria que permite el contacto con una multitud de clientes, proveedores u otras partes relacionadas con una empresa, para vender, comprar y compartir proyectos de modo más rápido y, en algunos casos, más eficientes. De otra, Internet permite una reconfiguración de la cadena de valor o secuencia de actividades de cada empresa, reorganizando las diversas operaciones de compras, operaciones o distribución, facilitando información «on-line» y redefiniendo estrategias competitivas en una multitud de sectores. En otras palabras, Internet permite plantear nuevos modelos de negocio.

Es esta combinación de innovación tecnológica y de innovación organizativa la que permite vaticinar que la revolución de Internet no ha hecho más que comenzar, aunque la crisis tecnológica esté suponiendo un freno importante a su desarrollo. Para comprender mejor el impacto de Internet como innovación, es conveniente distinguir dos tipos genéricos de innovación: las innovaciones localizadas y las innovaciones estructurales. Las primeras suponen un cambio verdaderamente significativo en una tecnología, o un producto o servicio, pero no tienen un efecto multiplicador hacia otros sectores de la economía. Este es el caso

del lanzamiento de un nuevo producto revolucionario en el sector farmacéutico.

Las innovaciones estructurales plantean, no sólo 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-accerías en el sector siderúrgico 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 los productos o servicios son más baratos. Tercero, porque crean un vínculo especial —por ejemplo, a través de la marca— con el cliente final. Internet es, claramente, una innovación estructural.

Las innovaciones estructurales, 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 a los competidores de siempre. 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 (2).

Las innovaciones estructurales se plantean a partir de 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 en los últimos 20 años se han registrado en sectores tradicionales y, en algunos casos, considerados maduros como el del automóvil, la distribución, la información o los servicios financieros. Internet es también una innovación estructural. Vamos a examinar sus raíces en la próxima sección.

### LA PENETRACIÓN DE INNOVACIONES ESTRUCTURALES

La innovación «per se» no es ni buena ni mala y puede tener éxito o, por el contrario, fracasar. De hecho en cualquier oleada 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. Ciertamente, la innovación no suele ir acompañada de una garantía de éxito que dé tranquilidad al innovador. Por tanto, es difícil anticipar cuándo una innovación 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.

La consideración de Internet como un modelo de negocio revolucionario plantea una cuestión más. ¿Cómo es posible que Internet no se haya convertido en el modelo dominante en una variedad de sectores? ¿Cómo es posible que este modelo, con su carácter intrínsecamente disruptivo, siga teniendo aún una presencia marginal en la economía?

La respuesta a estas cuestiones hemos de buscarla en dos dimensiones. La primera corresponde a los mercados y a los clientes: ¿por qué la tasa de adopción de los nuevos servicios ofrecidos por Internet ha sido tan baja? De hecho, una buena

parte de la crisis de empresas de Internet se debe a que las inversiones realizadas sólo se justificaban con previsiones de ventas mayores y un número de clientes superior al que han acabado teniendo. La segunda perspectiva corresponde al modelo de negocio elegido por numerosas empresas, basado en una tecnología y un concepto organizativos revolucionarios, pero que, sin embargo, no lograban pasar el test de la sostenibilidad de una estrategia. Vamos a considerar ahora el primer aspecto, y dejaremos la cuestión de los modelos de negocio para la tercera sección.

La penetración de las innovaciones de tipo disruptivo suele mostrar dos características importantes. Primera, los procesos de penetración son lentos: nunca son instantáneos. Por tanto, no es de extrañar que el proceso de penetración de los nuevos productos y servicios ofrecidos mediante Internet sea lento y que su superioridad no sea clara.

Segunda, aquellas innovaciones se extienden inicialmente en el segmento bajo de un mercado determinado (3). Una vez estas empresas consiguen una base suficiente en el segmento bajo, comienzan 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.

Este es el comportamiento que ha experimentado el sector de la distribución en los últimos cien años en el mundo occidental. En efecto, en este sector hemos pasado, sucesivamente, de las pequeñas tiendas independientes a la venta por catálogo, a los grandes almacenes situados en núcleos urbanos, a las grandes superficies situadas en las áreas metropolitanas, a las tiendas de descuento, a los «category killers» y, más recientemente, a los «retailers» basados en Internet. Una observación de interés en el sector de la distribución, muy válida para muchos negocios basados en Internet es que ninguna de las grandes innovaciones en el

sector de la distribución durante las últimas décadas ha arrinconado definitivamente los formatos anteriores. De hecho, en los países occidentales siguen conviviendo los diversos formatos de distribución, aunque unos tengan una cuota de mercado superior a otros según los países. En la medida en que muchas empresas basadas en Internet tienen en la distribución una pata esencial de su negocio, es de esperar que Internet plantee un cambio importante en la distribución, pero no una sustitución completa de los modos tradicionales de distribuir.

La penetración de ciertas innovaciones en el segmento bajo del mercado ha ocurrido 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 años 80—, 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 miniacerías, el sector de la distribución con las tiendas de descuento en Estados Unidos, los hipermercados en Europa, o, finalmente, las cajas de ahorros en el sector bancario en numerosos países de Europa continental.

### LAS BARRERAS A LA ADOPCIÓN DE INTERNET

Cuando se estudia el fenómeno de la adopción de un nuevo producto o servicio y su penetración en un mercado, resulta necesario conocer cuáles son las barreras que impiden su rápida adopción por parte de las empresas tradicionales. Dichas barreras pueden ser de naturaleza diversa. Entre ellas destacamos las siguientes:

**La barrera económica.** Los clientes pueden estar interesados en un producto o servicio innovadores, pero lo encuentran demasiado caro con relación a otros productos o servicios, o simplemente, está más allá de sus posibilidades económicas.

**La barrera del conocimiento.** El producto o servicio es aún poco conocido, por lo que sólo un pequeño número de clientes potenciales muestran interés en él. Otra manifestación de esta barrera es



y multiplica sus efectos, como veremos a continuación (4). Esto ha justificado la fuerza con la que el nuevo paradigma de gestión ha emergido. Veamos primero algunos de aquellos efectos específicos de la nueva economía que permanecerán después de la primera revolución de Internet, para después analizar planteamientos endebles de la estrategia en Internet y que calificaremos de aspectos transitorios de esta revolución.

### LOS ASPECTOS PERMANENTES DE LA REVOLUCIÓN DE INTERNET

**Efecto «lock-in».** La formación de redes o comunidades virtuales de clientes, o de clientes y proveedores, es una de las características críticas de Internet (5). El efecto «lock-in» expresa la situación en 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 y emigrar a otra red.

Las nuevas redes virtuales de clientes o usuarios de Internet han supuesto, en algunos casos, 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 (6).

La emergencia de redes de clientes y la gestión del efecto «lock-in» plantean algunas preguntas críticas desde el punto de vista de la estrategia de la empresa. ¿Es importante ser el primero en la creación de una red? ¿Tiene sentido en Internet la potenciación de las ventas cruzadas de productos y servicios diferentes a los mismos clientes?

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 ni una condición necesaria ni suficiente para la sostenibilidad de un modelo de negocio a medio plazo. Sin embargo, estos efectos existen y son importantes en muchos sectores de la economía.

**Efecto «feed-back».** Arthur (1989) define este efecto como aquel por el que una empresa que ofrece un servicio y que tiene una posición dominante en un mercado tiende a hacerse más fuerte. Esta pauta opera del siguiente modo. Una comunidad de usuarios que atrae 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!-, el tamaño de la red es un factor importante para el éxito de la empresa.

Cuanto mayor sea el tamaño de la red, los costes hundidos inicialmente («sunk costs») -por ejemplo de desarrollo de

«software» o de publicidad para promocionar un servicio determinado- pueden recuperarse más rápidamente, debido al mayor número de usuarios (Farrell y Saloner, 1986).

El funcionamiento de este efecto en la práctica tiene complicaciones; por ejemplo, los costes hundidos pueden también crecer debido al propio crecimiento de la red. Este ha sido el caso de Amazon.com: al crecer sus ventas de una manera exponencial 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. Por el contrario, algunas empresas 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, pero su presencia es notoria y, en algunos casos, decisiva.

**Efecto desintermediación.** Internet facilita el contacto directo entre fabricantes y clientes finales, o entre distribuidores mayoristas y clientes finales. De este modo, Internet puede 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 (Evans y Wurster, 1999).

Algunas empresas nacidas en los últimos años y que operan en sectores tradicionales - Dell en el sector del PC o Charles Schwab en servicios financieros- han aprovechado la red para aumentar el grado de desintermediación del sector, trasladando un mayor poder de decisión al cliente final y han bajado precios.

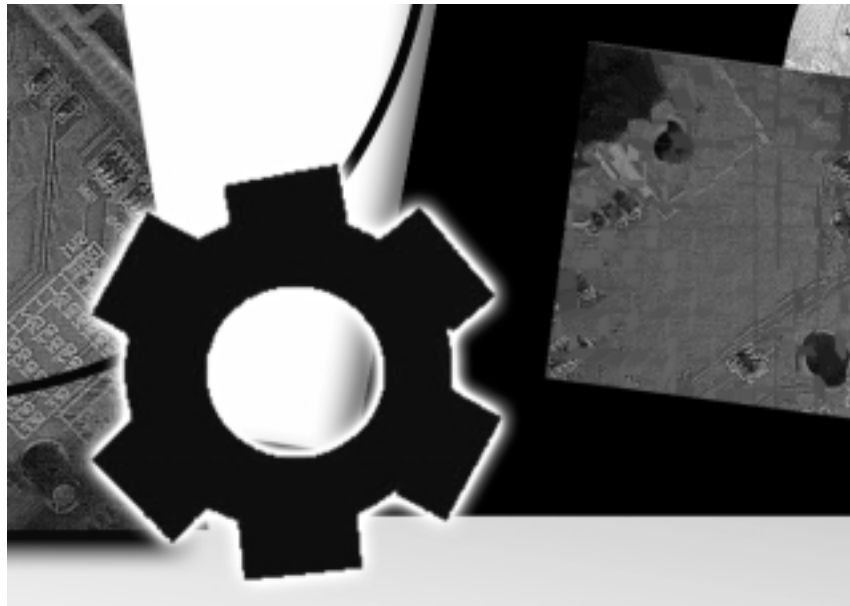
Internet ha propiciado también la desintermediación en otros sectores, como la distribución de libros, servicios de información, agencias de viajes, distribución de automóviles. En algunos de estos casos, la desintermediación no es com-

pleta: 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 de los intermediarios. En otras ocasiones, Internet provoca la agonía del intermediario: las compañías aéreas y hoteles son, en bastantes dimensiones, menos dependientes de las agencias de viajes tradicionales, o los inversores menos dependientes de los intermediarios financieros para invertir en bolsa.

Por consiguiente, Internet está propiciando 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. De este modo, se impulsa la aparición de nuevas configuraciones de la cadena de valor (Gual y Ricart, 2001), con nuevos niveles de integración vertical.

Los cambios en la cadena de valor de un sector impulsan nuevas oportunidades empresariales, y, por tanto, habrá emprendedores que las aprovecharán. Estamos, por tanto, 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 en su impacto con las dos revoluciones industriales precedentes por las razones antes expuestas— está suponiendo una importante reconfiguración de las relaciones empresas-clientes-proveedores.

Asimismo, los efectos de Internet en la desintermediación tienen un impacto importante en la naturaleza y funcionamiento de las empresas verticalmente integradas, así como en la propia existencia de grupos diversificados de empresas que operan en diferentes sectores. En un mundo empresarial en el que la desintermediación transforma la rivalidad y el funcionamiento de ciertos sectores, las empresas deben replantearse tanto sus estrategias de integración vertical, como las de diversificación de actividades.



### **LOS ASPECTOS TRANSITORIOS DE LA REVOLUCIÓN DE INTERNET**

La aplicación de los efectos descritos anteriormente en la formulación de la estrategia de la empresa ha parecido regirse más por las percepciones que por las realidades. De hecho, como veremos a continuación, algunos de los principios del llamado nuevo paradigma de gestión en Internet y que describiremos a continuación tenían alguna conexión con aquellos efectos, aunque algo remota y no siempre basada en una relación de causa-efecto.

La nueva lógica estratégica de las empresas de Internet ha sido caracterizada por algunos principios sólo parcialmente válidos, que repasaremos brevemente. 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 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 un fin intermedio: el crecimiento acelerado, lo cual, como objetivo, es peligroso y muchas veces, erróneo (Canals 2001b).

Segundo, 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, entre 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 (Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001)

En este contexto, 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. 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 casi insignificantes para la mayoría de clientes. ¿Por qué, entonces, Amazon.com ha crecido mucho más rápidamente que Barnes&Noble.com en número de clientes e ingresos? Probablemente, el efecto lealtad a la marca y la imagen que la empresa ha creado pueden haber sido decisivos.

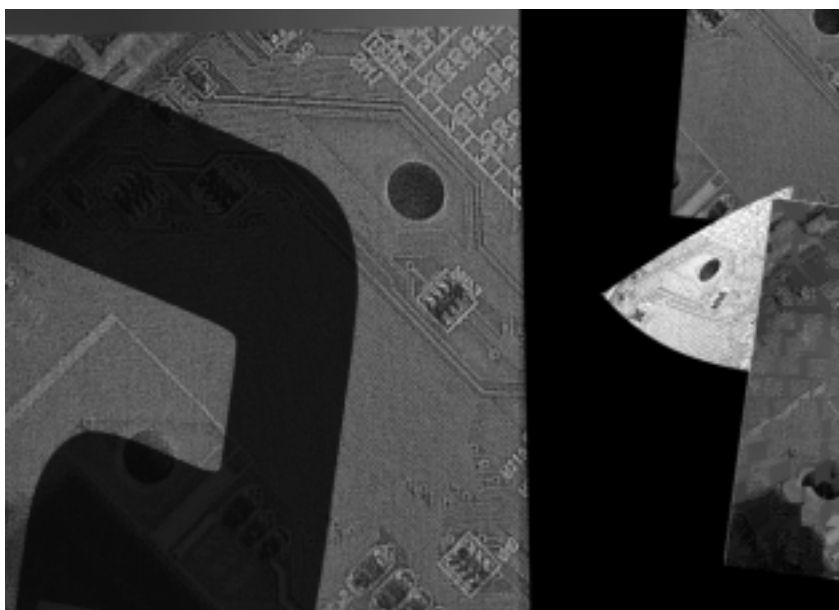
Puede observarse que este planteamiento es diferente del de una economía tradicional: bastantes empresas que ofrecían

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 con relación al volumen de actividades de la empresa.

El tercer principio es la venta cruzada de distintos productos o servicios. 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.

Las deseadas sinergias entre unas y otras actividades han 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 históricos.

Cuarto, la salida rápida a bolsa. Una vez 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 ello 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 llevar a término



una oferta pública de acciones en beneficio de los fundadores de la empresa.

Quinto, flexibilidad. Muchas de las empresas de Internet han sustituido la visión y el compromiso de recursos 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 tantos fracasos empresariales en estos últimos años.

Desde un punto de vista estratégico, una empresa que carece de un concepto de negocio claro o no sabe formular una visión de lo que pretende, 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 de distribución 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. Sin embargo, es difícil identificar aquello que hace que Amazon.com como empresa sea única y que su modelo sea sostenible en el tiempo.

Los principios anteriores han estado en la raíz de la estrategia de la gran mayoría de empresas de Internet. Es sorprendente que con unos fundamentos tan débiles, tantas empresas se hayan abocado a un precipicio. Sin embargo, hay que admitir que es más fácil explicar ahora que aquellos principios no podían funcionar, que decirlo en aquellos momentos en que eran aceptados por todos.

Ciertamente, 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). Además, 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.

La coincidencia en el tiempo de la explosión de empresas de Internet con abundante liquidez en el mercado y



unas bolsas al alza hizo que muchos inversores apostaran por estas empresas con la convicción de que eran el futuro. Probablemente, el rápido crecimiento de entrada y salida de empresas de Internet en tan pocos años no puede explicarse sin la euforia bursátil y la corrección bursátil posterior que ha acompañado el nacimiento de las empresas de Internet.

.....

## LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EN EL MUNDO DE INTERNET

La existencia de efectos específicos de Internet y su potencial de transformación de Internet no invalida algunos aspectos importantes de la dirección de empresas. En este sentido, conviene traer a colación dos principios básicos de la dirección de empresas (7). 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 valor añadido durante este proceso.

Lamentablemente, bastantes 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. Sobre esta base tan endeble no resulta una sorpresa la corta longevidad (De Geus, 1997) 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 (Prahalad y Hamel, 1990), que la hace diferente de otras empresas. 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 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.

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 bajas—. 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.

Un retorno a una lógica estratégica más clara exige la consideración del concepto de negocio de una empresa (Canals, 2001a). 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 anterior-

mente, 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.

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.

Además, algunas alternativas estratégicas 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

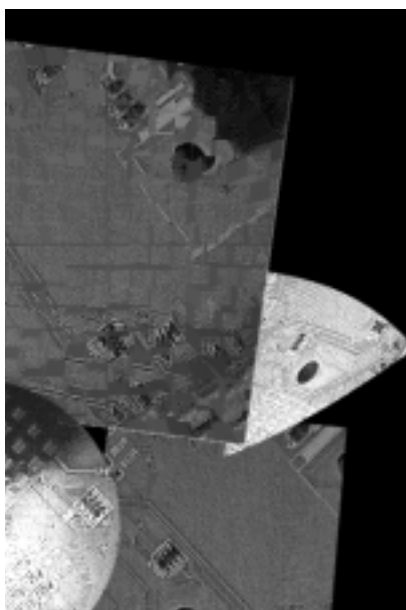
productos y servicios necesarios. Al margen de que organizaciones así serían ingobernables, las empresas deben elegir entre opciones diversas. Muchas empresas de Internet han parecido desafiar no sólo a la ley de la gravedad de los resultados económicos, sino a la lógica de la estrategia, pensando que 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.

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 las próximas secciones. Se trata del dilema entre especialización y diversificación, 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.

**Desintermediación y especialización de actividades.** 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 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. 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.

Además, 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, tantos 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.

Internet, en el fondo, está planteando conceptos de negocio alternativos, no sólo en cuanto al dilema entre especialización y diversificación, sino qué tipo de competencia diferencial la empresa debe tener —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.

**Globalización y localización de actividades.** La teoría estratégica tradicional señala que el ámbito geográfico de las actividades de una empresa viene definido por algunas variables críticas. Primera, el grado de homogeneidad de la demanda a nivel global. Segunda, las economías

de las distintas actividades, que pueden exigir a la empresa alcanzar un determinado volumen mínimo en algunas de ellas.

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 de la empresa. El potencial de globalización de un sector afectado por Internet depende de 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 los mismos gustos por ciertos bienes y servicios (desde productos de moda, a equipos informáticos o música).

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 suponen un reforzamiento de la tendencia hacia la globalización.

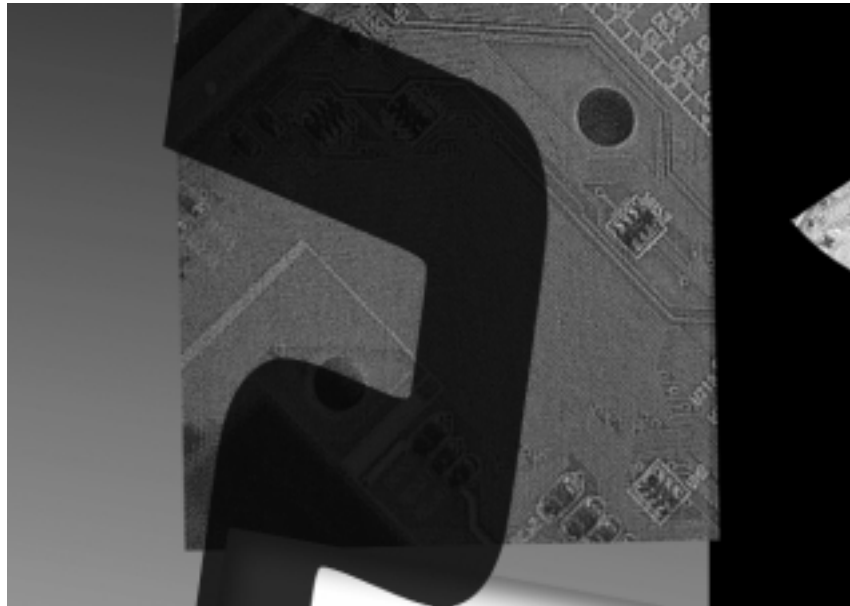
La segunda dimensión que afecta al potencial de globalización es que Internet acelera la entrada de las empresas en otros mercados, intensificando así la creación de mercados interconectados (Yip, 2000). En efecto, Internet supone, en algunos casos, unos costes marginales de entrada en nuevos mercados relativamente bajos, especialmente en empresas basadas en la información. Esta es la razón que explica el rápido despliegue de empresas como 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.

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.

Entre las principales manifestaciones de esta tendencia destacaremos las siguientes. Primera, la creación de marcas globales en un periodo 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 tradicionalmente. 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.

Las acciones descritas de 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.

**La estrategia de diversificación.** La formulación de una estrategia corporativa de un grupo de empresas pretende 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.

Estas cuestiones son más vivas que nunca para las empresas basadas en Internet, 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 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 escrutar cómo una empresa asigna capital 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.

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.

Internet exige a las empresas diversificadas 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.

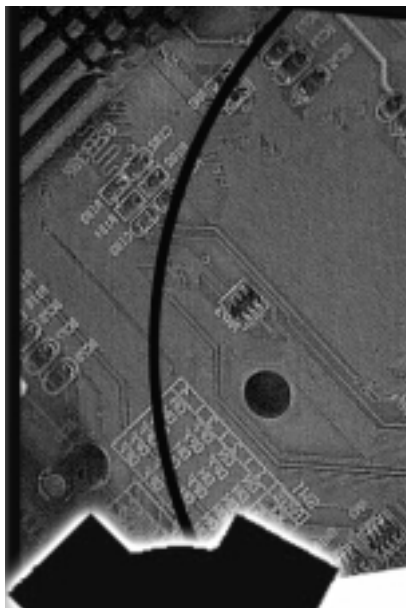
La segunda es la posibilidad de construir marcas fuertes en un negocio y transferirla a otros negocios. Internet, de una parte, empuja la formación de estas marcas y, de otra, refuerza la posible transferencia de una marca de un sector a otro

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.

Además, como hemos analizado anteriormente, 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. La mayor vigilancia que los mercados de capitales están ejerciendo sobre las empresas y el uso y aplicaciones de los recursos financieros explica, en parte, este fenómeno. Sin embargo, la desintermediación provocada o impulsada por Internet también ayuda a este proceso de reflexión sobre la diversificación de empresas.



los nuevos modelos de negocio. Segunda, los efectos y atributos específicos de la estrategia de muchas empresas de Internet en relación con empresas industriales o de servicios tradicionales. Tercera, los principios estratégicos en los que debe apoyarse una estrategia en el mundo de Internet.

La experiencia de los últimos años muestra que aunque la tasa de nacimiento de empresas basadas en Internet ha sido muy elevada, la tasa de fracaso o salida lo ha sido también. Una perspectiva para entender el auge y declive tan rápidos consiste en considerar Internet como una innovación revolucionaria. La lenta penetración de modelos de negocio basados en Internet se debe a tres razones principales. Primera, la dificultad de las empresas tradicionales en abandonar sus modelos de empresa exitosos durante muchos años y abrazar nuevos modelos. Segunda, las barreras de todo tipo a la adopción de Internet por parte de los clientes. Tercera, los fundamentos endebles en los que se han basado las empresas de Internet y que han hecho que no fueran sostenibles.

Sin embargo, la revolución de las nuevas tecnologías de la información e Internet en particular ha generado un conjunto de efectos propios y específicos en el mundo de la empresa. Algunos de ellos, como el efecto desintermediación o el

efecto «lock-in» no son nuevos. Internet ha potenciado sus repercusiones sobre las empresas y su potencial de generar nuevos ganadores y perdedores en muchos sectores de la economía. Estos efectos contribuyen a que el potencial disruptivo que tiene Internet en muchos sectores tradicionales de la economía sea enorme.

Lamentablemente, la estrategia seguida mayoritariamente por las empresas de Internet hasta muy recientemente ha sido un fracaso. Algunos de sus principios inspiradores son muy endebles para apoyar el desarrollo y supervivencia de una organización, y los modelos de negocio planteados son insostenibles en el tiempo.

Sin embargo, conviene no perder de vista que Internet está teniendo un impacto importante en el modo de definir algunas cuestiones centrales de la estrategia de la empresa, 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. Como innovación que es, Internet permite acercarse a aquellas realidades con soluciones hasta ahora inexistentes y que, por tanto, pueden tener un impacto transformador importante en la estrategia de empresas tradicionales en los próximos años, pues tanto la globalización como la diversificación son y seguirán siendo dilemas centrales en la dirección de empresas.

(\*) Agradezco a Cristina Mazón y a Pedro Pereira los comentarios que han hecho a un borrador de este trabajo.

NOTAS

- (1) El modelo de «lean manufacturing» se basa en algunos principios clave: subcontratación más profesional de ciertas tareas en proveedores, coordinación y gestión de «stocks» con los proveedores o la constitución de grupos de trabajo orientados a lograr «cero defectos» en la fabricación de un producto.
- (2) En este trabajo, como ha hecho posteriormente Christensen, ampliamos el uso del concepto disruptivo para aplicarlo también a

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

El fracaso de muchas empresas nacidas al amparo de la revolución tecnológica de los últimos años alimenta la duda sobre la viabilidad de las empresas basadas en Internet.

En este trabajo hemos planteado algunas cuestiones centrales relacionadas con la estrategia de la empresa en el mundo de Internet. Primera, las dificultades de penetración de Internet y de adopción de

modos nuevos de organización de las actividades de la empresa.

(3) Por segmento bajo entendemos aquél en el que tanto los precios como el valor añadido del producto o servicio son los menores en su categoría.

(4) Estamos, por tanto, ante unos efectos que, si bien no son nuevos, con un gran impacto en determinadas empresas, Vid. Shapiro y Varian (1999).

(5) Esta sección está basada en Canals (2001a) donde estos aspectos se tratan más extensamente.

(6) Los costes de cambio son una de las causas del efecto «lock-in», pero existen otras, como los efectos externos de una red («network externalities»). La inversión en una determinada tecnología o una organización con unos atributos especiales, y que conviene tener en cuenta (Klemperer, 1987).

(7) Esta sección está tomada de la sección 6 de Canals (2001a).

• • • • •  
BIBLIOGRAFÍA

ARTHUR, B. (1989): «Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events», *Economic Journal*, 397, 116-131.

CANALS, J. (2000): *Managing corporate growth*, Oxford, Oxford University Press.

CANALS, J. (2001a): «La estrategia de la empresa en la era de Internet», *Información Comercial Española*, Agosto-Septiembre, 57-76.

CANALS, J. (2001b): «How to think about corporate growth», *European Management Journal*, 19 (6), 587-598.

CHRISTENSEN, C. M. (1997): *The Innovator's dilemma*, Harvard Business School Press, Boston.

CHRISTENSEN, C. M. y BOWER, J. L. (1996): «Customer power, strategic investment and the failure of leading firms», *Strategic Management Journal*, 17 (3), 197-218.

DE GEUS, A. (1997): *The Living Company*: Harvard Business School Press, Boston.

EVANS, P. B. y WURSTER, T. S. (1999): *Blown to bits*, Harvard Business School Press, Boston.

EISENHARDT, K. M. y SULL, D. N. (2001): «Strategy as simple rules», *Harvard Business Review*, 79 (1), 106-116.

FARRELL, J. y SALONER, G. (1986): «Installed base and compatibility: Innovation, product preannouncement and predation», *American Economic Review*, 76 (4), 940-955.

GUAL, J. y RICART, J. E. (2001): *Estrategias empresariales en telecomunicaciones e Internet*, Madrid, Fundación Retevisión.

KLEMPERER, P. (1987): «Markets with consumer switching costs», *Quarterly Journal of Economics*, 102 (2), 375-394.

KOTHA, S., RAJGOPAL, S. y RINDOVA, V. (2001): «Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure Internet firms», *European Management Journal*, 586.

PORTER, M. E. (2001): «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, 79 (3), 62-78.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

SHAPIRO, C. y VARIAN, H. (1999): *Information rules*, Boston, Harvard Business School Press.

YIP, G. S. (2000): «Global strategy in the Internet era», *Business Strategy Review*, 11 (4), 1-14.

