

## Tai Chi para el éxito digital

19/02/1999. Mensaje núm. 404

Hace unos días tuve la ocasión de visitar un ejemplo notable de empresa con un enorme capital intelectual, acumulado en personas, procedimientos, sistemas, historia, empezando desde quien abría la puerta, como quién dice, pasando por los que diseñaban el producto, y acabando por los que lo empaquetaban. Fascinante evolución de una empresa empezada por muy pocas personas y ahora facturando una cantidad más que notable.

Pues bien, durante una comida con algunos de sus directivos, se me ocurrió de repente la idea de que en Internet conviene a veces aplicar la filosofía el arte marcial del Tai Chi (todo sobre el tema en <http://www.probe.net/~garyone/taichi/index.html>). No es que yo sea un experto en la materia (no se nada en absoluto sobre el tema), pero un amigo me contó un día que la clave de este arte marcial (o arte taoísta, según algunos) residía en vencer al contrario a base de que su fuerza se volviera contra él. O sea, que si el contrario te embiste con la fuerza de un rinoceronte, pues tú te apartas y le dejas que se pegue el tortazo contra el árbol que hay detrás tuyo. La estrategia del Tai Chi parece muy apropiada para emprendedores, que no disponen de la masa de los grandes, pero que tienen la agilidad para saltar de un lado a otro del escenario.

Dos ejemplos de la estrategia del Tai Chi Digital (permitidme que la llame así).

Imaginémonos una empresa que fabrique algún tipo de producto de diseño, como, por ejemplo, relojes, digamos, a la Swatch. La empresa se dedica a crear los diseños, a fabricar el producto, y a comercializarlo inteligentemente; es conocida en todo el mundo, y la gente la respeta. El producto estimula la aparición de coleccionistas. De golpe, de la noche a la mañana, aparece un jubilado en el estado de Montana que crea un web en donde la gente puede comprar y vender los componentes de su colección de relojes. Crea, por tanto, un mercado digital de esos relojes. Los coleccionistas están encantados: por fin pueden mejorar su colección, pueden conseguir aquellos ejemplares que ya no están en catálogo, aquellas piezas que se hicieron en serie limitada y no pudieron conseguir. Este web tiene tanto éxito que se convierte en un lugar más visitado que el propio web de la empresa de relojes; hasta el punto que se constituye en un "creador de opinión" sobre los relojes en cuestión. Más aún, se convierte peligrosamente en el referente en cuanto a precios de colección. Si los precios bajan en ese mercado digital, el valor de las colecciones sucumbe. La estrategia del fabricante entra en crisis...

La pregunta es: qué debe hacer la empresa fabricante (Goliat) frente a la amenaza del coleccionista de Montana (David)?

La tentación obvia del fabricante será: vamos a aplastarlo! Abalancémonos sobre esa pobre hormiga y aplastémosla cuanto antes mejor! O sea, en plan luchador de Sumo, el fabricante cree que ganará el más pesado...

Pero si el coleccionista de Montana es inteligente, si ve venir al luchador de sumo, le bastará con quedarse quieto, hacerse el despistado, y moverse simplemente un paso cuando el luchador ya no pueda controlar su inercia. Con eso, conseguirá que el poderoso luchador caiga de bruces fuera del ring de la competitividad... Como lo hará: generando nuevas ofertas de servicios, pidiendo la colaboración de sus fieles, o aumentando su oferta de servicios hacia otros productos, quizás de la competencia... O quién sabe qué: es tan ágil que es imprevisible...

Divertida situación, que, dicho sea de paso, podría constituir la trama de la novela de argumento digital que algunos estamos esperando ver pronto en nuestro país. Pero veamos otro ejemplo.

Una mañana soleada, a un alto oficial de una administración pública se le iluminan los ojos mientras se afeita, al reconocer cuan grande es su creatividad por haber decidió crear un "gran portal" (más aún, "el" portal en su país). Cuando llega a la oficina, hace algunas llamadas a los pequeños emprendedores que han construido sus portales a base de esfuerzo inconmensurable, y les propone que colaboren con él en la construcción de ese portal... El pobre emprendedor piensa: si no colaboro, este es capaz de ponerse en plan apisonadora y borrarame del mapa... Pero también puede pensar: no será esta la típica estrategia del luchador de sumo, a la que puedo ganar simplemente si me muevo ágilmente (por cierto, siempre me podré mover más ágilmente que una administración pública...), a la Tai Chi?

No es acaso e-toy un David en frente de Toys?R Us? Y Amazon respecto a Barnes and Noble? Y Netscape frente a Microsoft, en sus buenos tiempos? Quién gana en esas batallas, quién pesa más o quién se mueve más ágilment? Gana el más ágil, el que se aprovecha de que el otro se hunda por la inercia de su propia arrogancia, ganada en otros tiempos, con otros personajes, en otras condiciones...

Pues bien, para los que creáis en este punto que después de 400 mensajes estoy degenerando, os puedo decir que todo lo contrario. Más atento que nunca a la realidad de Internet, más crítico que nunca con sus posibilidades reales, especialmente en un país como el nuestro, en dónde falta mucho por hacer, muho dinero por invertir, y más interesado en establecer puentes mentales que nos ayuden a entender qué hay detrás de todo esto. La metáfora del Tai Chi Digital es una de las que puede resultarnos útil...

Y si no me creáis, os remito a lo que descubrí por casualidad (la "serendipity" de siempre) al abrir el último número de la Harvard Business Review (Ene-Feb 99, p71): un artículo con el título "Judo Strategy: The competitive dynamics of Internet Time", de Yoffie y Cusumano (un resumen de su libro "Competing on Internet Time"). Juro que no lo había leído antes: simplemente, se cruzaron los caminos mentales... aunque ellos, claro está, consiguen publicarlo en el HBR... El artículo es brillante, y utiliza el caso de Netscape versus Microsoft para ilustrar la dialéctica sumo-judo... Os lo dejo para vosotros (la HBR está en la mayoría de bibliotecas universitarias de economía o negocios).

Y, también por casualidad, descubro que el artículo central del Business 2.0 (<http://www.business2.com>) del mes de marzo trata de cómo algunos sectores se están fosilizando por momentos... se están convirtiendo en dinosaurios en peligro de extinción, a causa de los nuevos agentes que les rodean por todas partes. Sectores como los de viajes, seguros, periódicos, automóviles, etc, en los que están cambiando rápidamente muchas cosas...

Recordemos que los dinosaurios, como los luchadores de sumo, pesaban mucho... demasiado, y se movían con menor agilidad que los mamíferos...

Y ahora, a pensar todos... y a aprender Tai Chi Digital, o judo al menos...