

A MEDIA HORA DE LA QUIEBRA (Ventajas competitivas II)

Carlos Herreros de las Cuevas

Tenía el recuerdo, seguramente equivocado, de que hace años cuando la Unión Europea acusaba a Microsoft de abuso de posición dominante porque incorporaba el Internet Explorer a Windows, Bill Gates declaró, como argumento en su defensa, que su Compañía estaba siempre a “media hora de la quiebra”. He buscado en internet esta declaración pero no la he encontrado. Sí que he releído el interesante acontecimiento de 1997 cuando Microsoft acudió en auxilio de Apple con una aportación de capital de 150 millones de dólares; y la empresa a la que luego volvió Steve Jobs retiró todas las demandas judiciales contra Microsoft acusada de copiar en su OS para Windows el aspecto y la presentación de Apple. Lo que sí he encontrado en internet fue un relato de la negociación por la que además de la ampliación de capital, y de la renuncia a litigar, Microsoft daría soporte al Office para Mac. durante cinco años

Dice la revista “Wired”: “Microsoft logró aparecer como un noble competidor por calderilla, el equivalente a un error de redondeo respecto de sus ingresos anuales. El momento era importante: la compañía estaba enfrascada en una batalla ‘antitrust’- y el gesto pretendía lavar su imagen- por su promoción del Explorer en el momento álgido de las guerras de buscadores con Netscape.

Es curioso observar que los “chicos fanáticos” de Apple no podían explicarse esta nueva amistad entre los equivalentes corporativos de una cobra y un meloncillo. Como dijo el “Seattle Times”: esta revelación inesperada produjo resoplidos de incredulidad y abucheos sonoros en la audiencia de miles de usuario y desarrolladores de Mac”.

Por unas u otras razones, siempre se habla y escribe de la furiosa competencia y se silencia que también se colabora mucho entre empresas otros sectores e incluso del mismo.

Lo cierto es que las ventajas competitivas de ambas compañías las han ido erosionando otras, Google por ejemplo. Cuando decimos que las ventajas competitivas no son sostenibles en absoluto olvidamos que hay ejemplos de ventajas que son sostenibles incluso en la actualidad. Cuando se crean profundas y amplias relaciones con los clientes; la fabricación de máquinas complicadas como motores de aviación; explotar una mina o la venta de artículos de primera necesidad generan situaciones en las que las empresas son capaces de sostener las ventajas durante algún tiempo. Pero no es ésta la situación de la mayoría de las empresas, música, tecnología, viajes, comunicaciones, electrónica de consumo, automóviles, etc.

El supuesto de la ventaja competitiva crea un sesgo hacia la estabilidad que puede ser mortal. La estabilidad no es el estado normal de las cosas; ni el cambio lo extraordinario. En entornos dinámicos y muy competitivos la estabilidad, no el cambio, es el estado más peligroso.

Los presupuestos de la estabilidad crean reflejos equivocados. Permiten que se desarrollen la inercia y el poder en torno a un modelo de negocio existente y hace que las personas caigamos en las rutinas y hábitos mentales; crea las condiciones para batallas internas y la rigidez organizativa. Tiende a estimular la reacción de negación en lugar de diseñar proactivamente el siguiente paso estratégico.

La preferencia por el equilibrio y la estabilidad significa que los líderes empresariales van a negar cambios en los mercados. El CEO de Research in Motion, la compañía del BlackBerry dijo a un periodista de Reuters que el lanzamiento del iPhone de Apple no era más que la entrada en el mercado de un nuevo competidor. Todos sabemos lo que le ha pasado a BlackBerry.

En mis siguientes artículos seguiré presentado al lector interesado otros aspectos de las ventajas competitivas y cómo generarlas

CARLOS HERNÁNDEZ