Las decisiones que hacen caer las torres tecnológicas más altas

- Confiar la estrategia a un solo activo e ignorar los cambios por soberbia o falta de reflejos son los gérmenes en los que se volatilizan los imperios empresariales

Laura Montero Cerrelero - SEGUIR

MADRID - Actualizado 16/01/2022 00:58h

GUARDAR

NOTICIAS RELACIONADAS

La digitalización impulsa la era de las empresas mutantes

El talento español echa raíces en Silicon Valley

Valiosas lecciones para emprender de los más duros reveses de Silicon Valley

Hasta los más sólidos imperios empresariales pueden derrumbarse como un castillo de naipes si cometen el error de caer en la autocomplacencia, infravalorar a los competidores o ignorar la evolución de las preferencias de los consumidores. En un **entorno de gran dinamismo** en el que la innovación está a la orden del día, ni los colosos tecnológicos que parecen inmortales pueden bajar la guardia porque el precio a pagar es demasiado elevado. Ahí está, entre otros, el caso de Nokia. El fabricante finlandés lideró durante 14 años la pujante industria de la telefonía móvil hasta que en el primer trimestre de 2012 Samsung le desbancó de su trono. Google, con su sistema operativo Android, y Apple, con su respectivo IOS y el iPhone, hicieron el resto.

A BlackBerry tampoco le sentó bien la irrupción de estos actores. La firma canadiense, que se había hecho un hueco en el mundo corporativo para después triunfar entre los jóvenes, vivió su época de esplendor a finales de la década del 2000, pero desde entonces entró en una cada libre culminada con el anuncio de que sus dispositivos dejarían de funcionar a partir del 4 de enero.

Javier Vello, socio responsable de EY Transforma, explica que el problema de estas compañías es que **apalancaron toda la estrategia en su activo** y no vieron las disrupciones que estaban alterando las necesidades del usuario: «Miraron su competencia actual, pero perdieron de vista qué innovaciones podían introducir en el mercado nuevos competidores». Y es que, en la economía digital, las reglas del juego mutan a un ritmo endiablado y amoldarse a ellas es clave para sobrevivir. **Enrique Dans**, profesor de Innovación de IE University, advierte del **peligro que entraña para las organizaciones no prestar atención al cambio**. «Cuando el resto del mundo evoluciona y tú no, te quedas como un concepto obsoleto», asegura.

Ni Nokia ni BlackBerry detectaron que el iPhone redefinía la idea de teléfono móvil. «Pasó a ser un ordenador que llevamos en el bolsillo cuya principal función no era llamar, sino utilizarlo para muchas otras cosas. **Si eres incapaz de adaptarte, te convierteres en un producto residual en muy poco tiempo**», señala el experto, que hace hincapié en que el mundo tecnológico requiere una **vigilancia muy intensa de lo que ocurre alrededor**. No llevarla a cabo puede conducir a gigantes como en su día fue **Yahoo!** a la irrelevancia más absoluta.

Concepto obsoleto

La firma americana tuvo el reino de internet a sus pies, pero en los albores del 2000, **una emergente Google entró en escena con ideas frescas que pronto eclipsaron su propuesta**. «Yahoo! quería que el internauta pusiera su página de inicio y leyera ahí las noticias, usase el correo electrónico... en definitiva, que no saliera. Google cambia la forma de navegar y se aleja completamente de la filosofía del portal. **Su concepto era mucho más eficiente y daba mejores resultados**», resume Dans. Yahoo! se quedó anclada en su planteamiento clásico y, con él, inició el camino al olvido.

Terra, que llegó a cotizar por encima de compañías de amplia trayectoria como Repsol o BBVA, vivió algo parecido. «Intentó preservar una **filosofía de portal que se fue convirtiendo en obsoleta en beneficio de un internet cada vez más abierto**», detalla. El experto menciona también el caso de **America Online**, otro concepto de internet cerrado que acabó siendo usado por el público que no sabía demasiado de internet.

Otro fracaso que invita a la reflexión es el de **Myspace**, la red social de moda a principios de siglo. Su ascenso meteórico llevó al gigante mediático News Corporation, controlado por Rupert Murdoch, a fijarse en la compañía y **adquirirla en 2005 por 580 millones de dólares**. Sin embargo, su valor se precipitó a raíz de la notoriedad alcanzada por Facebook y el magnate la vendió seis años después a precio de saldo (35 millones), reconociendo que la operación fue una metedura de pata. «Una figura de los negocios tradicionales no es capaz de gestionar una compañía con una forma distinta de hacer las cosas, a lo que se unió la llegada de Facebook», apunta Dans.

Autoengaño

A las corporaciones mastodónticas que han dominado el mercado puede resultarles complicado reconocer que su futuro dista de ser brillante. «**Muchas veces hay empresas que se autoengañan**, es decir, no quieren ver que tienen que modificar cosas», subraya **Pedro Nueno**, profesor del IESE. Es lo que le ocurrió a Kodak, atrapada en la fotografía analógica, ante la proliferación de cámaras digitales cada vez más baratas y manejables. Los nubarrones se cernían sobre la empresa hasta que en 2012 se declaró en bancarrota. **Misma suerte corrió Polaroid, otro clásico del sector, que afrontó varias bancarrotas**. «La digitalización convirtió las fotografías en ceros y unos, de modo que su industria se terminó de un año para otro. A veces, **la soberbia de los grandes ejecutivos** de pensar que todo lo que han hecho bien les va a seguir garantizando el éxito les lleva a estar ciegos ante su entorno», interpreta **Javier Rodríguez Zapatero**, presidente de ISDI.

Para sortear este tipo de situaciones, Nueno cree que es importante que los presidentes de las compañías dejen atrás el orgullo para que su equipo se atreva a hablarles con franqueza. «**Para evitar el autoengaño, hay que ser humilde**, escuchar a la gente y, entre todos, ver cómo se pueden resolver los problemas», comenta.

Otra de las maneras para esquivar el fracaso es **analizar bien las tendencias del mercado**. «Los líderes mundiales de fabricación de componentes para automóviles, por ejemplo, ya están explorando el mundo de los eléctricos. No se sabe si los coches continuarán siendo de combustible o pasarán a ser eléctricos, pero **los fabricantes deben contemplar todas las alternativas y seguir a los consumidores muy de cerca**. Si ven que se inclinan por una opción, han de enfocarse rápido hacia ella», expone el docente.

Igual de importante es operar teniendo claras las cuentas de la compañía. «Está produciéndose un cambio muy profundo en el gobierno corporativo, existe interés y hay cada vez más leyes que estimulan a racionalizar las cosas. En 2008 vimos cantidad de empresas que se habían endeudado, de repente la economía empeoró y no pudieron devolver la deuda», recuerda.

Factores de éxito

En un momento como el actual, en el que las innovaciones se suceden a gran velocidad, la supervivencia pasa también por dos factores, tal y como expone Nueno: «La digitalización es un fenómeno que requiere **manejar bien la información disponible**, que es mucha, y **ser rápido en la toma de decisiones**». Teniendo en cuenta la guerra por el talento que se ha declarado entre las compañías, retener a los trabajadores más sobresalientes es un plus para cualquier firma que aspire a defender su posición de liderazgo: «A la gente le encanta que en la empresa se hagan **cursos de formación interesantes** porque les lleva a pensar que están mejorando como profesionales del sector. Si una compañía hace un montón de formación, se querrán ir a esa, a veces incluso cobrando menos». Por eso ni las 'big tech' que han amasado un enorme poder pueden confiarse.

Mantenerse en la cúspide exige la combinación de una serie de ingredientes. «Humildad para pensar que el éxito no está garantizado si no interpretamos constantemente el entorno y curiosidad como la de los niños para estar siempre preguntándonos», sostiene Rodríguez Zapatero, de ISDI. Y añade un tercer componente: «**Mentalizarse de que si no te compites tú mismo te competirán otros**. A veces es más deseable que mates algo que está en tu propia casa antes de que lo hagan otros. Es lo que guía hoy a las mayores tecnológicas. Y la prueba es que los grandes fundadores ya están dejando el relevo a otros», indica. Cabe recordar que el año pasado Jeff Bezos cedió su puesto de consejero delegado de Amazon a Andy Jassy, hasta entonces máximo responsable de Amazon Web Services. Antes, en diciembre de 2019, Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google y respectivamente consejero delegado y presidente de Alphabet, traspasaron sus cargos a Sundar Pichai, consejero delegado de Google.

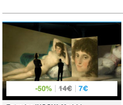
«Cada poco tiempo hay que pararse a pensar», dice Javier Vello, de EY Transforma. Su consejo es **meter la compañía mentalmente en tres 'cajas'**. «Una 'caja' serviría para construir, es decir, lo que hoy da gasolina para seguir; otra 'caja' del pasado con **elementos que son rentables pero van a desaparecer o generar un apalancamiento indeseado**, por lo que habrá que eliminarlos; y una tercera 'caja' del futuro con cosas en las que, sin saber si funcionarán o no, debería invertir». Vello hace un paralelismo: «Es como un barco, que no puede cambiar el rumbo de repente. Se acomoda al viento y al mar y va girando para ponerse poco a poco en la dirección correcta, pero estando siempre pendiente de cuál es». Lecciones aprendidas de los más duros reveses sufridos por tecnológicas que pasaron de comerse el mundo a navegar a la deriva.

La búsqueda de una vida extra

IBM fue un referente en la fabricación de ordenadores empresariales y vendió millones de computadoras personales, aunque en 2004 se desbizo de esta división y se enfocó en los **servicios de tecnologías de la información y consultoría**. «A veces hay que abandonar el 'core business' y hacer cosas distintas. **Reinventarse desde cero puede ser la única solución** y debes ser capaz de planteártelo», destaca Javier Rodríguez Zapatero (ISDI). **BlackBerry también ha virado su rumbo, desde los dispositivos hacia la ciberseguridad y el internet de las cosas**. «Era la mejor manera de poner en valor sus patentes. Su origen en el mundo corporativo le permitía generar protocolos de seguridad muy buenos», afirma Enrique Dans (IE University). Ahora bien, recuerda que ha pasado de ser «una empresa enorme que aportaba dinero a la zona en la que estaba a ser una compañía minúscula con unas posibilidades muy escasas».

TEMAS

Yahoo! Nokia Kodak Jeff Bezos Empresas Blackberry Tecnología



Entradas INGOYA Madrid

Fernán Gómez Centro Cultural de la Villa

VER OFERTA Oferplan

Código descuento PcComponentes

Envía GRATIS para tu pedido en PcComponentes

VER DESCUENTOS ABC

LO MÁS LEÍDO EN ABC

Economía ABC

1 ★ ABC PREMIUM Las dimisiones dejan tocado el grupo de expertos de Montero para la reforma fiscal

2 Estas serán las horas más baratas de este domingo

3 Así afecta la subida de los precios más alta desde 1992: sueldos, ahorro, alquileres, energía y alimentos frescos

4 ★ ABC PREMIUM El Bitcoin ya tiene mineros y cada día se mete más en nuestra vida

5 Los pensionistas que no cobrarán la paguilla extra de enero 2022

ANTIGUA, SOSTENIBILIDAD Y FUTURO

De la gasolinera a la hidrogenera: la nueva movilidad verde se abre camino

Arantxa Herranz

ÚLTIMAS NOTICIAS

- Djokovic
- Escleroisis múltiple
- Tráfico test de antígenos
- Ricardo Bofill
- Horóscopo hoy, viernes 14 de enero

Copyright © DIARIO ABC, S.L.