



knowsquare .

ALBERTO TEROL CONTHE

19 DE MARZO DE 2014

ETERNO MIENTRAS DURA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

*“Sic transit gloria mundi”
“Así pasa la gloria del Mundo”*

Locución latina para señalar lo efímero de los triunfos.

Es curiosa la aparente fortaleza de grandes empresas actuales como Apple, Google, Amazon, Zara, Mercadona,... Enormes conglomerados que representan el arquetipo del éxito empresarial, del proyecto sólido y del éxito seguro.

Sin embargo la historia de la humanidad es una sucesión de caídas de imperios teóricamente indestructibles. Romanos, Persas, el Imperio Napoleónico,... **todas y cada una de las grandes acumulaciones de poder acabaron por sucumbir dando paso a otras.**

En el terreno empresarial ocurre exactamente lo mismo. ¿Quién hubiera dicho que Kodak, el gran gigante de la fotografía, iba a desmoronarse con la llegada de la tecnología digital? ¿O que Andersen Consulting dejaría de ser en el espacio de unos meses la gran potencia mundial en Auditoría? ¿O que la melodía de Nokia no sería la más escuchada en los teléfonos móviles de medio mundo?

A menudo la Historia se repite, y me atrevería a decir que la revolución actual que ha precipitado la caída de grandes corporaciones guarda similitudes con otros periodos de nuestro pasado en los que **las capacidades necesarias para sobrevivir en un entorno, resultaban inútiles al cambiar el escenario.**

Los antropólogos no se ponen de acuerdo sobre cómo se produjo la **caída del homo Neanderthal en favor de la expansión del Sapiens**. Todo parece indicar que la fortaleza que caracterizaba a los Neanderthales y que tan útil era en la época de las grandes glaciaciones fue superada por las habilidades sociales del homo Sapiens una vez que el clima resultó más favorable. La lucha entre clanes rivales de los Neanderthales resultó menos eficaz que la hibridación de conocimiento y la puesta en común de tecnologías de nuestros antepasados Sapiens (recomiendo si te interesan estos asuntos el magnífico documental de RTVE “Homo sapiens. La odisea de la especie II”).

Trazando un paralelismo con las empresas de los siglos XX y XXI, aquellas que crecieron al ser capaces de generar enormes barreras de entrada y magníficas y muy eficientes economías de escala (atributos relacionados con la **fortaleza**), comienzan a ser superadas por aquellas que operan con menores estructuras, capacidades distribuidas en red y “mayor cintura” (atributos relacionados con la **flexibilidad** y la **colaboración**). Ya no se trata de proteger una patente y echarse a dormir, o llegar primero a un mercado mediante poderosas inversiones que constituyan infranqueables barreras de entrada a otros seguidores.

Estamos inmersos en nuevos paradigmas de [modelos de coopetición](#) (el competidor puede ser al mismo tiempo socio, complementando a nuestra empresa en ciertas actividades), de [innovación abierta](#) (cooperación con profesionales externos a la empresa en el ámbito de la innovación) y de [crowdfunding](#) (microfinanciación colectiva de proyectos) que apuestan por una nueva concepción del mundo de los negocios.

En este aspecto, auguro mejores comportamientos futuros a empresas como Google que apuestan por sistemas abiertos tipo Android que aquellas como Apple que siguen basando su fortaleza en avanzadísimos sistemas cerrados que aunque ofrecen mayor garantía frente al fallo, están aislados del exterior. Y estoy convencido de ello porque por muy potente que sea nuestra empresa en el ámbito de la innovación, jamás tendrá la capacidad de desarrollar tanto conocimiento como el que se produce fuera de ella.

Grandes pensadores actuales en el mundo de la gestión empresarial hablan del [fin de la “ventaja competitiva”](#) en los términos en los que la describía **Michael Porter**. Ya no se trata de dar con la piedra filosófica y construir barreras que la protejan sino que acaso la ventaja competitiva podría ser el poseer las competencias y los sistemas para ir descubriendo “piedras filosóficas transitorias” y ser

capaces de reinventarse. Recomiendo el artículo de **Rita Gunther McGrath** en HBR "[Transient advantage](#)" que profundiza en estos conceptos.

Cada vez resulta más complicado establecer los límites de los productos que fabricamos y los mercados en los que competimos. Prueba de ello es la reciente normativa en Europa encaminada a que los agregadores de noticias como Google News recompensen a los generadores de contenidos. ¿El producto consumido por el cliente final es la noticia o el servicio de agregación de noticias? En estas situaciones cada vez más frecuentes de barreras difusas es donde nuestra empresa debe de entender las interrelaciones entre los diferentes agentes de influencia (stakeholders) de la industria en la que compite y comprender cómo generar valor. Muchas veces será vía la **alianza**, la **coopetición**, la "joint-venture".

La época de las grandes corporaciones aprovechando sus economías de escala y avanzando en la búsqueda de la eficiencia operativa quizá esté próxima a su fin. Nassim Taleb destaca al respecto el ejemplo del elefante y el ratón. Mientras que el elefante es uno de los animales con un metabolismo más eficiente, el ratón es un ejemplo de "despilfarro" en términos biológicos. Sin embargo, hay más ratones en la ciudad de Nueva York que elefantes haya habido en la historia de la humanidad. Es decir, aunque un ratón aislado sea poco eficiente (casi un "fungible" dentro de su comunidad) y un elefante pueda sobrevivir muchos años, la ventaja para la supervivencia de la especie cae dramáticamente del lado del ratón.

La pregunta es **¿la caída de una gran corporación es fruto de un puro fenómeno de "[regresión a la media](#)", es un destino final del que ninguna empresa puede escapar o se trata de una conjunción de elementos que se pueden evitar?**

John Naughton opina en The Guardian que la caída de estos grandes colosos es inevitable ([recomiendo su artículo: "Why the Facebook and Apple empires are bound to fall"](#)) mientras que el [Corporate Executive Board](#) es más optimista y cree que la mayor parte de las razones que explican una caída dramática de los ingresos de una compañía se pueden controlar. Cierro el post resumiendo estas razones:

1. Continuum como líder de mercado

No ser capaz de adaptar las tácticas en respuesta a la entrada de competidores "low-cost" o al cambio de las preferencias de los clientes.

2. Rotura en la gestión de la innovación

No tener éxito consiguiendo el ROI esperado en las inversiones en desarrollo de nuevos productos, servicios y negocios.

3. Escasez de talento

Falta de líderes adecuados con las capacidades necesarias para la ejecución efectiva de la estrategia.

4. Adquisiciones fallidas

Caída de los ingresos como consecuencia de adquisiciones desastrosas.

5. Cambios regulatorios (no controlable)

Intervenciones gubernamentales para limitar el poder de ciertas empresas, reduciendo la libertad de mercado.

6. Abandono prematuro del "Core Business"

Salir demasiado pronto del "core business", sin ser capaces de extraer todo el valor en esos productos, canales o clientes.

7. Dependencia de clientes clave

No ser capaces de diversificar la cartera de clientes de forma que los más importantes adquieren tal poder de negociación que lastra la rentabilidad de las operaciones de la empresa.

8. Falta de foco

Superabundancia de iniciativas estratégicas que diluyen el esfuerzo y los resultados de la compañía.

9. Inacción del Comité de Dirección

El Comité falla en el ejercicio de su mandato para reconducir la empresa frente a evidentes errores estratégicos o toma de decisiones erróneas.

10. Caída de la economía (no controlable)

Caídas del Mercado en las industrias en las que una empresa participa como consecuencia de una severa contracción económica.

11. Errores al entrar en mercados adyacentes

La empresa entra en mercados adyacentes que ofrecen retornos mucho menores a los inicialmente previstos.

12. Fallos en la expansión internacional

Expansiones internacionales con resultados desastrosos.

13. Definición incorrecta de KPIs de negocio

Los planes de crecimiento se basan en KPIs de negocio equivocados.

14. Desaceleración voluntaria del crecimiento

El Comité de Dirección decide voluntariamente desacelerar el crecimiento, típicamente antes de un gran plan de adquisiciones.

15. Fallos en el diseño organizativo

El diseño organizativo impide la competitividad por introducir ineficiencias o limitar el desarrollo de la empresa.

16. Cambios en el contexto geopolítico (no controlable)

Factores exógenos geopolíticos (guerras, catástrofes, carteles que fijan precios,...) erosionan los resultados de la empresa.

17. Falta de flexibilidad en el Mercado laboral (no controlable)

Los cambios regulatorios en el Mercado laboral impiden adecuar la estructura de la empresa a los resultados empresariales.

Un fenómeno fascinante es el de la evolución de estas grandes empresas a las que le ocurre como dice la canción: “El amor (*en este caso el éxito*) es eterno mientras dura”.

knowsquare .