

Gestión empresarial y fenómeno disruptivo en empresas exitosas

Luis Ludeña Saldaña

lludenas@usmp.pe

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Financieras

Resumen

Normalmente las empresas no exitosas quiebran, pero la gran pregunta es ¿Por qué quiebran las empresas exitosas?

El objetivo de este ensayo, fue resaltar la importancia de descubrir oportunamente las características que determinan el camino al fracaso de las empresas exitosas y que se puede hacer para evitarlo. La principal característica común en los casos revisados es la falta de liquidez, que empieza a deteriorar la imagen de la empresa, no solamente en los proveedores, sino en el sistema financiero y asimismo internamente en el personal más sensible; que son los operadores de menor rango, lo que se exterioriza en una falta de motivación no detectada fácilmente y podría decirse invisible y que contagia a los niveles superiores creando incertidumbre del futuro de la empresa. La comunicación verbal entre los trabajadores, es otro factor de singular importancia y que muchas veces su descuido genera una hecatombe; hay veces inmanejables en contra de la empresa, por ejemplo, los mejores trabajadores empiezan a buscar alternativas de empleo y a la primera oportunidad emigran; se pierde la fidelización a la institución y los mejores se van, lo que definitivamente resiente la dinámica de competitividad de la empresa.

Palabras Clave: empresas no exitosas, autocomplacencia, fracaso, empresas exitosas, fenómeno disruptivo.

Introducción

Normalmente las empresas nacen, crecen, se desarrollan y mueren; muchas cosas pueden ocurrir a lo largo del tiempo en la dinámica empresarial, como producto de la interacción de las fuerzas internas con el entorno; que puede ser nacional o internacional, en el escenario de los mercados.

En la búsqueda de la comprensión de la dinámica empresarial, surgen algunas interrogantes que invita a seguir investigando en búsqueda de respuestas; destaca entre estas interrogantes las siguientes: ¿por qué algunas empresas no mueren y persisten exitosamente a través del tiempo? ¿Por qué a veces una empresa que se supone hace bien las cosas; termina en el fracaso?, ¿Cómo es posible que una gran empresa quiebre, haciendo lo correcto?, ¿Puede darse que lo correcto no tiene sentido en el pasado y en el presente lo erróneo es eficiente?

Si planteamos la hipótesis en el sentido de que la extinción de los dinosaurios fue debido a que las características físico-orgánicas de los mismos, los hacía demasiado pesados y lentos y no pudieron adaptarse a los cambios climáticos de su época, fenómenos disruptivos; que los debilitaron para la supervivencia y que los condujo a la desaparición. Todo lo contrario de las cucarachas que son rápidas y volátiles y que se adaptaron a las nuevas condiciones, a pesar de estar ubicadas en su nicho de sobrevivencia, se adecuaron a los nuevos escenarios y sobrevivieron muy bien hasta la fecha.

Si por analogía aplicamos estos supuestos, a los líderes de las cucarachas que tuvieron mejor olfato que los líderes de los dinosaurios; a pesar de tener las mismas fuentes de información, actuaron más rápidamente por su propia naturaleza, en el dinamismo de la selección natural de las especies.

La teoría de la disrupción de Clayton (1995), que explica cómo se produce el cambio de los procesos convencionales, por nuevos y diferentes modos de hacer las cosas, al introducir la tecnología, lo que permite que se acelere el proceso de disrupción.

Así mismo se ha empezado a usar tal enfoque de ventaja adaptable para la formulación de estrategia empresariales, esta describe la combinación de los factores varios, que resultan en la habilidad de la firma adaptarse a un ambiente fast- cambiar rápidamente. Este enfoque tipifica la importancia de reemplazar la naturaleza estática del concepto de ventaja competitivo y pide una formulación del comportamiento estratégico, que es más acertado para la compañía moderna, flexible y asegurar la supervivencia próspera. ([Tejeiro 2016](#))

Hacer lo correcto puede ser erróneo. Por eso se genera la necesidad de tener información cuántica, precisa y consistente de las tendencias de las demandas de los productos y servicios entre los principales clientes, pequeños y grandes y su ciclo de la demanda natural para poder determinar los cambios que hay que realizar y mantener su fidelidad y flujo de atención. Porque la disrupción empresarial no es sólo tecnológica, en esta era de abundancia de información, donde la confianza es un recurso escaso, las personas demandan a las marcas un rol más protagónico, no sólo en lograr resultados económicos superiores, innovar y crecer, sino también en resolver problemas sociales y medioambientales globales (Larocca 2017)

También hay que tener en cuenta la red de valores en la estrategia competitiva de las empresas y de manera singular la estructura de sus mercados que determinarán las percepciones de cualquier cambio disruptivo que beneficie a sus clientes y por lógica a la empresa.

¿Por qué a veces es erróneo hacer lo correcto? (Clayton: 1999)

El dilema del innovador es que hacer las cosas bien puede llevar al fracaso. A veces es equivocado escuchar a los clientes, invertir en las oportunidades de mayor rendimiento y hacer todo lo que conduce al éxito de una empresa.

“No se pueden analizar los mercados que no existen”

Los gerentes realmente no deciden dónde asignar las inversiones, lo deciden los clientes y los inversionistas, invertir en tecnología disruptiva no es útil para los clientes existentes y no promete el rendimiento inicial que exigen los inversionistas. Por eso, las empresas con mejores resultados desechan grandes ideas y no invierten en tecnologías disruptivas sino hasta que sus clientes las exigen, y para ese entonces, un innovador disruptivo ya está al frente del mercado (Clayton: 1999). Estas reflexiones dialécticas del autor citadas anteriormente, permiten apreciar la complejidad de la teoría del comportamiento del consumidor y su proyección en el mercado.

1. La Economía del Comportamiento

Justamente el último premio nobel de economía Richard H. Thaler, elegido por "entender los comportamientos del hombre" (2017) ha sido premiado por el estudio que hace del

comportamiento humano; mejor dicho, la incorporación de la psicología a las ciencias económicas. las investigaciones que realizó demuestran, que las decisiones no siempre obedecen a criterios racionales, sino que también entran en juego variables psicológicas que las desvían de un comportamiento económico racional.

Como es lógico deducir esta situación afecta muy significativamente a las empresas, por lo que se deben tener en cuenta en cualquier tipo de análisis que se lleve a cabo en ellas.

Normalmente los economistas suelen asumir que las personas tienen buen acceso a la información, pueden procesarla sin problemas y llevar a la práctica sus decisiones buscando una ganancia personal. Sin embargo, existen muchas discrepancias entre esas teorías y lo que luego ocurre. No siempre existe un comportamiento racional. Y, a veces, incluso influye el sentido de la equidad.

¿Cuáles son las incorporaciones? de Thaler al análisis económico; podemos tomar en cuenta tres rasgos que sistemáticamente influyen en las decisiones económicas: la racionalidad limitada, la percepción de justicia, y la falta de autocontrol. (**Mendoza.M** 2017)

Asimismo, es importante destacar el desarrollo de la teoría de la contabilidad mental, que explica cómo la gente simplifica decisiones financieras. Esta sostiene que los individuos crean cuentas separadas en sus mentes y toman las decisiones según cómo afectan a esas cuentas separadas y no en el conjunto de sus finanzas. Un caso muy claro: financiar una necesidad de liquidez a corto plazo con un crédito al consumo, es mucho más caro que sacar el dinero de los ahorros. O cómo los taxistas solo trabajan hasta conseguir unos ingresos determinados al día y luego se marchan a descansar en casa. Con este patrón, los taxistas no aprovechan bien los días en los que hay más carga de trabajo: dejan de obtener ingresos porque se han ido antes. O, por ejemplo, cómo el consumidor compra centrándose en los porcentajes que se rebajan y no en las cantidades rebajadas. No es de extrañar que el trabajo del nuevo premio Nobel haya tenido aplicaciones directas en el *marketing*.

2. NUEVOS CONCEPTOS, NUEVOS CRITERIOS, NUEVOS ESCENARIOS

Las tendencias dinámicas que son consecuencia de los cambios disruptivos; en la cuarta ola de la revolución industrial en el mundo globalizado, afectan sorprendentemente e incisivamente e intensamente a las empresas.

Las empresas no están preparadas para lo que no existe, y si no son ágiles caen en la nube de la estática, por efectos de los cambios disruptivos frente al mercado, pero antes de perder los clientes, pierden a sus mejores funcionarios que emigran no por sueldo sino por el futuro que ofrecen las empresas, es un síndrome muy importante, en el mundo globalizado, la seguridad de la continuidad que da su empresa para la familia. Esta situación corresponde a las generaciones anteriores al millenium y la generación Z; quienes son más dinámicos y elásticos en su ubicación y permanencia en las empresas.(Nava; Karp; Nash-Stacey 2017).

En la Economía Digital las tendencias afectan directamente a las sociedades donde se producen cambios muy significativos, por lo que afectan al comportamiento de las personas que reaccionan ante lo tradicional y arriesgan decisiones por lo nuevo, que generan nuevas costumbres y comportamientos.

¿Dónde rebotan estos cambios?, lógicamente en la manera de realizar los negocios, que a su vez obligan a cambiar los modelos empresariales.

Tomaremos en cuenta algunas variables de los consumidores, por ejemplo, la edad influye en los hábitos de gasto y ahorro que son diferentes a la generación del millenium y la generación llamada Z.

La exponencial expansión del internet multidimensional y los denominados fenómenos disruptivos debido a la tecnología de punta, que están generando serias crisis en las empresas; ya que afectan fuertemente las tendencias de la digitalización, que ha cambiado los patrones de consumo y que afectan a los productos tradicionales de las empresas.

Cabe mencionarse por ejemplo, como uno de los bancos más importantes del Perú, El **Banco de Crédito del Perú (BCP)** con 127 años de presencia es el más grande proveedor de servicios financieros integrados, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. Su red de más de 8340 puntos de contacto sirve a sus más de 6 millones de clientes. BCP es la principal subsidiaria de Credicorp (NYSE: BAP), el mayor holding financiero peruano. La Banca Mayorista del BCP compite con bancos locales y extranjeros; el banco de crédito está apostando por asegurarse una posición en el futuro, y ha emprendido una reingeniería empresarial de alto nivel invirtiendo más de 200 millones de soles en sus procesos de digitalización, acciones que ya tomó por ejemplo el BBVA Continental que es un banco peruano, cuyo accionista mayoritario es Holding Continental S.A. Este holding que administra el 92,24% a su vez pertenece al grupo bancario BBVA, el cual mantiene el 50%, su mensaje comercial es. “olvídate de ir al banco ¡realiza tus operaciones desde tu casa por internet”

3. LA COLUMNA VERTEBRAL; EL PERSONAL

Nadie quiere perder su trabajo, pero nos enfrentamos a realidades muy dinámicas y duras, en las grandes corporaciones privadas encontraron un motivo para el cambio generacional que descansa en el fundamento que deseaban gozar de una jubilación justa, pero realmente ellos saben que se terminó su ciclo de productividad; si quieres un futuro diferente, realiza los cambios ahora, si eres el dueño te puedes quedar en el parque jurásico de la empresa como asesor, pero lamentablemente terminó tu periodo y no puedes arriesgar a toda tu empresa por un motivo personal.

Hoy las tendencias son tan dinámicas, que si te demoras en comprender la realidad desapareces del mercado, se cumple a rajatabla que lo único permanente es el cambio si quieres sobrevivir; los cambios disruptivos son digitales y las empresas lo saben no se miden en la inversión en los procesos de digitalización y no lo hacen por contagio ya que todos están abocados a ese objetivo, saben que es la única manera de sobrevivir y es prioridad en su nuevo modelo de negocios.

Sino renuevas a tus ejecutivos morirás rápidamente con tu empresa, el personal de la lealtad institucional es hasta los cincuenta años después son desleales por naturaleza de

sobrevivencia; se convierten en adulones personales, sino te das cuenta te ciegan y te convierten en sordo, y logran aislarte de la información valedera de tu empresa, si logran desorientarte, empiezas a perder objetividad de la realidad y a cometer errores muy graves, que perjudican onerosamente a ella. Sin darse cuenta como un fenómeno disruptivo, pasan de la lealtad institucional a la lealtad personalizada y distorsionan la estructura administrativa, creándose falso líderes que los llevan a la autocomplacencia sin futuro, generándose la cultura del personalismo.

Las corporaciones bancarias mencionadas tienen la política del recambio generacional, son más exigentes en el cumplimiento, normalmente lo realizan desde fuera para no crear conflictos de naturaleza amical, familiar o de grupo; ya que los hombres somos de naturaleza gregaria y desarrollamos vínculos muy fuertes emocionalmente.

Los fenómenos disruptivos de la digitalización te pasarán la factura antes de quebrar y serán parte del problema, voluminizando la situación que has podido manejar oportunamente y previamente al desastre.

4. LA EMPRESA

¿Cómo? nos empezamos a dar cuenta de lo que ocurre en la empresa, es algo parecido a cuando uno entra a un proceso de depresión, al principio no lo asimilas, no lo comprendes, necesitas que otras personas te manifiesten algo que no corresponde con tu realidad, para que empieces a darte cuenta que estás enfermo. Dicen que una imagen vale más que mil palabras, definitivamente eso es cierto. La principal característica común en los casos revisados es la falta de liquidez financiera en la empresa, no es fácil de determinar de dónde viene del input o del proceso hacia el output, lo que sí se puede comprobar fehacientemente es que empieza a deteriorar la imagen de la empresa, no solamente en la atención a los proveedores, sino en el sistema financiero y asimismo internamente, en el corazón administrativo de la empresa; en el personal más sensible; que son los operadores de menor rango, lo que se exterioriza en una falta de motivación no detectada fácilmente y podría decirse invisible y que contagia a los niveles superiores creando incertidumbre del futuro de la empresa. La comunicación verbal entre los trabajadores, es otro factor de singular importancia y que muchas veces su descuido genera una hecatombe; hay veces inmanejables en contra de la empresa, por ejemplo, los mejores trabajadores empiezan a buscar alternativas de empleo y a la primera oportunidad emigran; se pierde la fidelización a la institución y los mejores se van, lo que definitivamente resiente la dinámica de competitividad de la empresa.

Pero ¿Qué ocurre? en el escenario de los funcionarios de alto rango; cuando a través de los filtros humanos, conocen lo que realmente se les paga a los asesores; que no asumen ninguna responsabilidad. mientras que ellos soportan todo el peso de la carreta, en tiempos, responsabilidades administrativas y de gestión y hasta penales, muchas veces y los asesores cobran puntual e impunemente por recomendar lo que se sabía, o todos ya tenían la información por ser un conocimiento hundido; de la empresa, esas planillas supuestamente confidenciales de los asesores es de público conocimiento por los líderes del staff, que consecuentemente afectan y resienten el compromiso que han asumido con la empresa.

5. EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO

Análisis y mitos circunscriben al emprendimiento, por ejemplo es un decir que la educación permite elevar la productividad, como consecuencia el producto nacional bruto se incrementa; hace unos años el Perú superó a Chile en su producto nacional bruto, a pesar que todos sabemos que el nivel educativo en el país vecino es superior al peruano; en varios eventos realice las preguntas correspondientes y me manifestaron los especialistas que se debía a que Chile había caído en la trampa de los ingresos medios.

Cómo es de público conocimiento; la trampa de ingresos medios fue un concepto acuñado por Gill y Kharas, en el 2007 del Banco Mundial en relación a los problemas de crecimiento de algunas economías del este del Asia.

Manifiesta que la condición de que un país que se estanca, no logra o se demora mucho en alcanzar al grupo de economías de altos ingresos del mundo; esto ocurre porque la economía crece más lentamente, se estanca o sufre de recesiones.

Pero hay un fenómeno disruptivo de inmigración que no ha sido considerado, en el caso del Perú y que explicaría en parte el incremento del producto nacional bruto, es el caso de los provincianos que vienen a Lima, y logran generar negocios; trabajan toda la semana, no distinguen ni sábado, ni domingo, ni feriado, como donde trabajan viven y se reproducen; porque sus hijos comparten el negocio, sus jornadas no son de ocho horas sino de doce y hasta más horas; esa respuesta a la sobrevivencia, les permite colaborar con más producción; en condiciones inhumanas de la civilización moderna; no solamente ocurre en el Perú, sino también en la China, donde hay un pueblo esclavo que trabaja en las condiciones mínimas humanitarias, para que otra parte se beneficie con el progreso y la tecnología, también ocurre en el Brasil, donde las ciudades industriales tiene otro nivel de vida para que otros disfruten de esa opulencia; que debemos mejorar con la educación y buscar un reparto más justo; que ya fue identificado por el economista Thomas Piketty en su libro; el capital en el siglo XXI donde manifiesta que mientras se genera más crecimiento se establece más desigualdad entre los pobres y los ricos. Sus predicciones de un futuro de hiper concentración de la riqueza y sus recomendaciones de política, que incluyen un impuesto mundial anual al patrimonio y una tasa marginal máxima de impuesto a la renta de hasta 80%.

Realmente lo que ha realizado Piketty, es una revisión histórica de la evolución y composición del producto, el ingreso y el stock de capital de un grupo de países desarrollados desde el siglo XVIII; un tratado puramente teórico acerca de la dinámica de la razón capital-ingreso; en el muy largo plazo; una revisión de la evolución de la distribución del ingreso, especialmente de la concentración de los más ricos; y, por último, un compendio de recomendaciones de política de alcance global.

SUSTENTOS DE LA HISTORIA EMPRESARIAL

6. CASOS: SOBRE FRACASOS DE EMPRESAS

Los casos que a continuación se presentan fueron escogidos por Barreiro (2012)

- **Caso Daewoo**

¿Qué era? La compañía coreana de automóviles llegó a ser el sexto fabricante de coches del mundo, gracias a sus modelos de bajo coste y su internacionalización. Durante los años noventa, el holding de Daewoo se endeudó mucho para poder continuar con su expansión, y consiguió llegar a ser la segunda compañía de una emergente Corea del Sur.

¿Qué hizo mal? En 1997 estalló la crisis financiera asiática y el nivel de endeudamiento de Daewoo era demasiado elevado. Pese a que todas las compañías tenían problemas, al contrario que otras como Hyundai y Samsung, Daewoo siguió comprando empresas y no se deshizo de activos deficitarios. La gran cantidad de deuda que tenía la empresa y la caída de las ventas, hicieron imposible su recapitalización y más tarde, en el 2000, la compañía fue declarada en bancarrota y General Motors se hizo con ella.

- **Caso Nokia**

¿Qué era? La compañía de telefonía finlandesa fue la clara dominante del mercado en los años noventa, consiguiendo hacer de los teléfonos móviles un dispositivo para todo el mundo, alejándolo de la imagen elitista que tenían estos productos gracias a una combinación de calidad y buen precio. Nokia junto con otras empresas creó Symbian, un sistema operativo para móviles que funcionó perfectamente durante años, gracias a su poco consumo de recursos y su adaptabilidad a diferentes terminales.

¿Qué hizo mal? Con la llegada de los 'smartphones' todo cambió. Apple presentó su iPhone y Google lanzó Android. El éxito de estos dos sistemas fue inmediato. Nokia sin embargo siguió apostando por una versión más moderna de Symbian, que, pese a que funcionaba bien en móviles de gama media y baja, no era suficiente para los potentes dispositivos táctiles que estaban por venir.

La compañía tardó mucho en reaccionar, y para cuando quisieron darse cuenta, iOS y Android se habían hecho con una gran parte del mercado. En pocos años Nokia pasó de ser la indiscutible líder mundial en telefonía móvil a ser superada por Samsung. En abril de 2012 Samsung supera a Nokia como líder mundial en telefonía móvil por primera vez en 14 años, al vender 88 millones de unidades frente a las 83 del gigante finlandés.

La diferencia es que casi la mitad de las ventas de Samsung son en el segmento de los 'smartphones' y para Nokia esto solo supone 1 de cada 8 ventas. Nokia sigue siendo el referente de los dispositivos de gama media-baja, pero su falta de reacción en un mercado en constante cambio es ya paradigmática.

- **Caso Pan Am**

¿Qué era? La Pan American World Airways fue la mayor aerolínea de EEUU durante décadas. Fue una de las compañías que más contribuyó a fomentar el transporte transoceánico entre Europa y América, además de inaugurar algunas líneas nuevas sobre el Pacífico. Pero después de la crisis del petróleo del 73, los costes comenzaron a subir, haciendo mucho menos rentable la compañía. Además del alto coste del combustible, la demanda descendió considerablemente y la competencia era cada vez más dura.

¿Qué hizo mal? Para intentar corregir la tendencia negativa, Pan Am invirtió millones en una nueva flota de Boeing 747 con las expectativas de que la demanda de viajes transoceánicos seguiría en ascenso, algo que no ocurrió.

Para intentar compensar la nueva competencia en las líneas internacionales, la empresa intentó operar nuevos destinos nacionales. Pan Am estaba demasiado especializada en vuelos transoceánicos y en el mercado nacional las rutas estaban bien cubiertas con compañías que llevaban años ofreciendo sus servicios, con lo que su adaptación fue lenta.

Al mismo tiempo, esas mismas compañías que empezaron con vuelos domésticos, estaban entrando en el mercado internacional, lo que suponía más competencia para la empresa. Esta situación y la creciente amenaza terrorista (como el atentado de Lockerbie en 1988) precipitaron la ruina de la compañía, que declaró la bancarrota en 1991.

- **Caso kodak**

¿Qué era? La centenaria empresa estadounidense dominó el mercado de películas fotográficas durante prácticamente todo el siglo XX. Fue precursor de grandes avances técnicos en cámaras fotográficas, y acercó el mundo de la imagen a los usuarios corrientes.

¿Qué hizo mal? Pese a que Kodak fue uno de los primeros fabricantes de cámaras digitales, no apostó por ese formato hasta que fue demasiado tarde, temiendo que la ausencia de carrete en estas nuevas cámaras perjudicara su negocio de película fotográfica.

Esa tardanza en adaptarse propició la oportunidad para que compañías como Sony, Nikon o Canon, se hicieran con una gran cuota del mercado digital, algo de lo que Kodak nunca pudo recuperarse. Pese a varios intentos para refloatar la compañía, en 2012 se declaró en concurso de acreedores y actualmente lucha por no desaparecer definitivamente.

En este año está ofreciendo al mercado la cámara 4K en 360 grados.

- **CASO “SWATCH”**

“La industria relojera suiza inventó el funcionamiento a cuarzo, pero no lo utilizó porque presintió que éste aniquilaría el mercado existente. Cualquiera podía utilizar el funcionamiento a cuarzo, mientras que sólo los suizos tenían las aptitudes para hacer pequeñas ruedas dentadas y volantes. Su pensamiento era correcto, pero su estrategia no.

Los fabricantes de relojes de Japón y Hong Kong se asieron ávidamente al funcionamiento a cuarzo y en un año la venta de relojes suizos cayó en un 25%.

Lo que rescató a la industria relojera suiza fue el concepto no suizo de la Swatch. Las ventas de Swatch representaban a lo sumo el 2% de un mercado de 4000 millones de dólares, pero la Swatch tenía dos características importantes.

En primer lugar, ofrecía sus productos a un mercado voluminoso en el funcionamiento a cuarzo para que los precios bajaran. Más importante aún, la Swatch señaló que dar la hora ya no era lo más importante en un reloj.

Un reloj de 5 dólares da la hora tan bien como uno de 30.000 dólares. La Swatch no vendía tiempo, sino joyas de fantasía. La industria relojera suiza se recuperó en cuanto advirtió que no estaba vendiendo relojes sino joyas.

Realmente, llevar un costoso reloj es a veces la única manera legítima en que un hombre pueda llevar, disfrutar y hacer gala de una joya. Y en eso se ha convertido la industria relojera de hoy. Sólo hay que abrir una revista de las que hay en los aviones para descubrir que el

30% de su publicidad corresponde a relojes muy caros. Dar la hora es simplemente el valor de entrada para vender joyas a los hombres.”

“Nos convencimos de que, si cada uno de nosotros pudiera agregar fantasía y cultura a un producto emocional, podríamos derrotar a todos. Las emociones son algo que nadie puede copiar.” Nicholas Hayek Fundador de Swatch The New York Times, 1992.

- **Caso WinZip**

Insisto, la mayoría de nosotros conoce esta compañía, fundada hace 14 años y autora de un software que todavía hoy sigue siendo el estándar en su tipo y el más solicitado por los usuarios. Se lo considera el modelo para la compresión y descompresión (se lo usa, domésticamente, casi solamente para esta segunda tarea) de archivos.

Unos 140 millones de copias del WinZip fueron bajadas de Internet desde su creación. Sin embargo, el éxito fue haciéndose cada vez más esquivo. Aunque todavía, según datos de Cnet (www.cnet.com), el público hace medio millón de downloads del WinZip por semana, la compañía tiene ahora un nuevo dueño y un nuevo presidente. En términos técnicos, fracasó.

Pero, ¿por qué?

El WinZip utiliza un tipo de licencia conocida como shareware; en inglés, compartir. No es un programa gratis. Es comercial y cuesta 29 dólares.

Luego de utilizarlo durante el período de prueba de 21 días desde la instalación, el software muestra un mensaje recordándole al usuario que no se trata de un freeware y que para seguir usándolo debería pagarlo.

Pero no deja de funcionar. Simplemente, avisa. El resultado ha sido que la mayoría de las personas y empresas que emplean el WinZip nunca lo compraron.

En la práctica, el software se distribuía como si fuese gratis, pero el modelo de negocios estaba montado sobre la presunción de que el precio de lista era 29 dólares. No podía funcionar.

Vector Capital dice que ahora les recordará con más dureza a sus clientes que deben pagar el software, aunque aseguran que no exagerarán. La empresa, suponemos, sabe lo que hace. Se dedica específicamente a rescatar compañías de tecnología en problemas.

Pero encontrará otros obstáculos, no solamente el que las personas difícilmente paguen por algo que sigue funcionando más allá del período de prueba, un talón de Aquiles de muchos programas basados en el sistema shareware.

Además de esto, hoy existen programas freeware que hacen lo mismo (o casi, porque WinZip sigue siendo el mejor en su clase) sin cobrar un centavo. Es el caso de los excelentes ZipGenius (www.zipgenius.it) y 7-Zip (www.7-zip.org).

Por otro lado, Windows XP no necesita, en rigor, ningún programa para descomprimir archivos. El sistema extrae el contenido de los Zip y cab (el formato propio de Microsoft) sin problema, aunque es ciertamente más lento que WinZip y otros de su clase.

Por ahora, y a pesar de los pronósticos, esta característica no afectó la vitalidad de los utilitarios para tratar con ficheros comprimidos. Pero la tendencia es bastante clara: en futuras versiones de Windows la necesidad de usar un programa aparte para esta tarea será cada vez menor.

El sistema shareware puro, que no reduce funciones luego del período de prueba, es hoy, queda claro, un callejón sin salida. El éxito del modelo de negocios basado en el código fuente abierto (que ha dado joyas como el Open-Office, el GIMP y el Blender) y que obtiene su rentabilidad de los servicios y no de la venta de licencias, así como la integración de cada vez más funciones a los sistemas operativos (grabar CD, por ejemplo) están cerrando un capítulo entrañable, pero posiblemente obsoleto de la informática personal.

7.- CONCLUSIONES

- Las empresas exitosas hacen lo correcto en el escenario presente y fracasan en el del futuro; significa que en la teoría y la práctica se encuentran en desequilibrio total.
- Las empresas exitosas no comprenden los cambios disruptivos y pierden la actitud motivacional y emocional en todos sus integrantes.
- Las empresas exitosas filtran ingresos significativos en salarios invisibles para asesores tecnócratas que no retribuyen a la empresa; como todo se sabe en ella, generan descontentos y se desarrollan actitudes negativas de resiliencia no detectables.
- El sistema de las empresas exitosas no funciona eficientemente, porque se ha permitido la existencia de una doble administración ineficiente, como consecuencia de la degradación del poder, por jefaturas incompetentes, lo que genera fatiga en sus engranajes más importantes; como los gerentes; funcionarios intermedios y personal estratégico, aunque signifique ilógico; caen en la autocomplacencia, por lo que se genera la necesidad de la técnica de la rotación y renovación periódica.
- La sistémica de las empresas exitosas falla porque las decisiones se toman en base a opiniones no gerenciales, sino administrativas, muchas veces unilaterales por corrupción del poder jerárquico, e información asimétrica.
- Los modelos de gestión de negocios fracasan porque se quedan en la gestión personal que debe ser de corto plazo y no pasan a la dimensión del futuro de la gestión institucional; lo mismo ocurre con los modelos de negocios de propiedad familiar si no dan el paso hacia la delegación institucional en directores y gerencias independientes.

Referencias

Barreiro J. (2012) Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron. Disponible en http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/cinco-grandes-empresas-que-no-supieron-adaptarse-a-su-tiempo-y-fracasaron_kFBO074c8Bdi2riOwi596/.

Clayton M. (1999) El dilema de los innovadores. Buenos Aires-Argentina: Ediciones **Crece Negocios** (2016) Por qué fracasan las empresas disponibles en <http://www.crecenegocios.com/por-que-fracasan-las-empresas/>

Gananci., A (2016) 7 estrategias para mejorar tus relaciones humanas en el trabajo. Disponible en <http://gananci.com/7-estrategias-para-mejorar-tus-relaciones-humanas-en-el-trabajo/>

Larocca R.(2017) La disrupción empresarial no es sólo tecnológica, el propósito es el nuevo sistema operativo. Blog <https://aebrand.org/la-disrupcion-empresarial-no-solo-tecnologica-proposito-nuevo-sistema-operativo/>.

Mendoza M. (09 de octubre del 2017) Éstas teorías llevaron a Richard Thaler a ganar el Nobel de Economía .en <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2017/10/09/estas-teorias-llevaron-richard-thaler-ganar-nobel-economia-2017.html>.

Nava M; Karp N; Nash-StaceyB. (2017) disponible en https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/12/141216_US_BW_BankMillennials_esp.pdf

Piketty, T. (2014). Capital in the 21st Century. London: The Belknap Press of Harvard University Press.

Santibáñez F (marzo 2012) ¿Por qué fracasan las empresas? “Mensaje de un blog) disponible en <http://blogs.unitec.mx/emprendedores/por-que-fracasan-las-empresas>

Tejeiro, M.R. (2016) Exploring adaptability in organizations: Where adaptive advantage comes from and what it is based upon. En Journal of Organizational Change Management; Bradford Vol. 29, Iss. 6, (2016): 837-854.
<https://search.proquest.com/docview/1844302798/AB63F084886C4034PQ/1?accountid=14747#center>.