

TECNOLOGÍA ESTRATEGIAS

## Que inventen ellos en tecnología

El experto norteamericano en negocios Nicholas G. Carr asegura que las tecnologías de la información ya no son estratégicamente importantes para las empresas, pues hoy día resulta muy fácil copiarlas y pierden su carácter de ventaja competitiva con gran rapidez

RODRIGO PONCE DE LEÓN

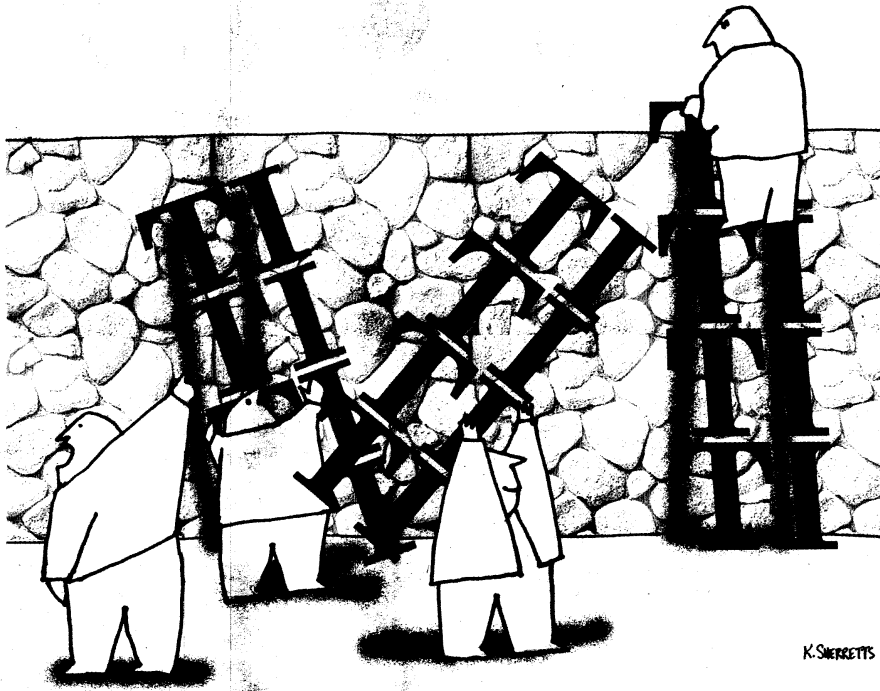
■ Nicholas G. Carr puede ser uno de los hombres más odiados del mundo empresarial. Al menos, por los directivos de compañías tecnológicas que tratan de enderezar un camino que cinco años atrás se desvió hasta llegar al abismo. Se acaba de cumplir un lustro del estallido de la burbuja tecnológica y todavía el sector anda renqueante. El 10 de marzo del año 2000, el índice tecnológico estadounidense Nasdaq alcanzó su máximo histórico con 5.048 puntos, pero también comenzó una caída incesante de la que todavía no se ha recuperado. Hoy este mercado bursátil cotiza en torno a los 2.000 puntos, mientras que el sucedáneo español, el Nuevo Mercado, subsiste entre los abandonos: los próximos en salir de la bolsa serán Amadeus y Terra, es decir, los valores que suponen la mitad de la negociación de este índice.

En este ambiente tan poco halagüeño, las teorías de Carr le han dado la puntilla al sector tecnológico. En 2003, Carr convulsionó al sector con un artículo en la prestigiosa revista *The Harvard Business Review* donde aseguraba que las tecnologías ya no suponían una ventaja competitiva empresarial debido a su ubicuidad. Ahora este especialista estadounidense en temas empresariales, de 45 años, ha publicado el libro *Las tecnologías de la información, ¿son realmente una ventaja competitiva?* (Empresa Activa, Ed. Urano), donde amplía esta teoría.

"Hace unos años, me di cuenta de que casi todo lo que se había escrito sobre las tecnologías de la información (TI) se había hecho desde una perspectiva demasiado elevada. Sin embargo, había poca literatura sobre las TI como ventaja competitiva de las empresas. Tenía claro, tras estudiar otras revoluciones tecnológicas como los ferrocarriles y la electricidad, que una nueva tecnología puede tener un impacto importante sobre la industria o en una economía sin llegar a proporcionar la base para construir una sólida ventaja competitiva en las empresas, y las TI habían caído en esta categoría. Cuando algo se convierte en estándar, homogéneo y barato pierde su poder para destacar a las empresas. En otras palabras, estratégicamente las TI ya no son importantes", explica.

Carr asegura que las propias características de las TI diluyen las posibilidades de que se conviertan en un impulso para una empresa, ya que "para ganar una ventaja competitiva hay que hacer algo que los competidores no pueden copiar fácilmente. Por su naturaleza, las innovaciones en TI tienden a ser caladas velozmente, de manera que se difunden con mucha rapidez en la industria. La cuestión no es si se puede hacer algo nuevo con las TI, sino si podemos hacer algo nuevo que los competidores no sean capaces de copiar en poco tiempo".

Este experto en negocios asegura, incluso, que las nuevas tecnologías superan las propias necesidades de los consumidores y empresas. Carr se basa en el libro *The Innovator's Dilemma*, de Clayton Christensen, donde "se muestra que cuando una tecnología avanza, en última instancia, llega más allá de las necesidades de la mayor



K. SHERRETT

**La clave: las tecnologías**  
**La diferencia entre unas compañías y otras la marca la capacidad de gestión de los directivos**

parte de los usuarios. IBM ha apuntado que no se llega a utilizar el 95 por ciento de las posibilidades de las computadoras en los ámbitos empresariales. Este fenómeno también puede ser observado en servidores, procesadores y redes e, incluso, en muchas de las aplicaciones que forman el corazón del negocio de la empresa".

Por estos motivos, Carr insiste en que las ventajas competitivas están en la capacidad de gestión de los directivos, porque empresas con los mismos adelantos tecnológicos tienen un comportamiento diferente en el mercado, de manera que "algunas empresas son

claramente mejores en la gestión de las TI que otras. Pero es importante recordar que su ventaja no reside en una tecnología distintiva, sino en las habilidades de los cargos directivos superiores. Las empresas ya no necesitan estar a la última en tecnología".

Pero este especialista va mucho más allá y propone algo que ha caracterizado a los españoles y que recogió Miguel de Unamuno en su célebre frase "que inventen ellos", pero traducido a la mentalidad empresarial propia de esta época: "seguir, no liderar". Es decir, Carr añade que las innovaciones en TI son demasiado caras y no tienen re-

percusiones importantes en la empresa, ya que "suponen un alto coste y la asunción de más riesgos que las compañías que se limitan a seguir las TI. Hay que ser capaz de sostener la ventaja competitiva mucho tiempo para compensar los gastos. Se puede conseguir una ventaja tecnológica durante un tiempo, pero no se traduce en que se consiga ganar más dinero".

Esto no quiere decir que haya que dormirse en los laureles ni demostrar las tecnologías, ya que "podría ser peligroso si los empresarios se hacen acomodaticios. Que no se pueda ganar una ventaja por ser un emprendedor en las TI, no significa que haya que quedarse atrás. Las nuevas tecnologías no son estratégicas, pero sí son esenciales para los negocios", comenta este experto.

Innovaciones tecnológicas las habrá en el futuro, pero serán compartidas por todos, según Carr, que hace su propio augurio: "la agitación que supuso la llegada de los ordenadores ya ha pasado, los cambios estructurales ya se han hecho. Esto no significa que no vaya a haber más adelantos tecnológicos importantes, pero irán encaminados a mejorar las infraestructuras de las TI. Unos sistemas que pasarán a ser compartidos por todas las empresas, por lo que no serán ventajas competitivas para nadie. Ahora nos movemos en una etapa donde las tecnologías de la información son suministradas cada vez más como un servicio. Esta transformación del modo en que las TI son proporcionadas planteará enormes desafíos a las empresas tecnológicas, pero no puedo predecir quién ganará o perderá".

### Las reacciones

#### El sector se tira de los pelos

Cuando Nicholas G. Carr escribió en el número de primavera de 2003 en la revista *The Harvard Business Review* el artículo *IT Doesn't Matter* (un juego de palabras, ya que IT funciona como pronombre y son las siglas de Information Technologies, con lo que se traduce como: *Las Tecnologías de la Información no Importan*) los principales ejecutivos de la industria se tiraron a su cuello. Hubo respos-

tas de todo tipo. Desde la ironía de Scott McNealy, presidente de Sun Microsystems, que comentó: "espero que todos mis competidores sigan su estrategia", a las embestidas de directivos como el consejero delegado de Microsoft, Steven A. Ballmer, que lo calificó de "absurdo", pasando por Caledon S. Fiorina de Hewlett-Packard, que sostuvo que su planteamiento estaba "completamente

equivocado", o Peter Godfrey, consejero delegado de 3M, que lo definió como "auténtica tontería que sólo produce risa". Pero lo cierto es que estas compañías no cotizan como aquellos maravillosos años de finales de los noventa ni muchos directivos han aguantado en sus puestos, al no haber alcanzado las ventas de allende, como en el caso de Fiorina. El último estudio realizado por la consultora es-

tratégica A.T. Kearney entre 200 altos directivos procedentes de Europa y EEUU revela que, a pesar de que el 67 por ciento de los empresarios coincide en afirmar que la innovación tecnológica es básica para el éxito de sus compañías, sólo el 20 por ciento de las inversiones que se realizan en materia tecnológica está destinado a la innovación, lo que supone un 30 por ciento menos que en 2002.