

UNIVERSO MULTIMEDIA

ENRIQUE DANS

Profesor del Instituto de Empresa

## Piratería y estrategia

Recientemente, una de las empresas utilizadas en los libros para ilustrar la estrategia de diferenciación, hizo un anuncio sorprendente: un cambio en su arquitectura de hardware. Tras años usando un microprocesador diferente al de la inmensa mayoría



*“¿Es malo que te pirateen un sistema operativo? Claramente, no siempre”*

de los ordenadores vendidos en el mundo, Steve Jobs y Paul Otellini, CEOs de Apple e Intel, anunciaron entre abrazos que, en el futuro, las máquinas del primero utilizarían los procesadores del segundo. ¿Qué hacía que aquella empresa, caracterizada por la frase “think different”, quisiese ser “más igual” al resto? Apple es, efectivamente, una empresa con una notable diferenciación. Sus clientes oscilan entre “fans” y “apóstoles”, y miran con aire displicente al mundo PC, en el que ven un compendio de lo que la informática no debería ser: inestabilidad, virus, dificultad de uso, mensajes crípticos... Frente a eso, Apple ofrece ordenadores “de diseño”, preciosidades ergonómicas e impecablemente blancas, casi “de estilo” o “decorativos”, pero con una funcionalidad e integración sorprendentes. ¿Por qué parecerse a los demás?

Existen razones de índole técnica. Tanto Motorola como IBM parecen incapaces de igualar a Intel en prestaciones. Hoy un procesador debe ser muy rápido, consumir muy poco y no calentarse, una carrera que choca con las leyes de la física y donde Intel lleva la delantera. Pero... ¿y si hubiese algo más? La propuesta de Apple en ordenadores parece muy interesante, pero, ¿a qué porcentaje de usuarios ha logrado convencer? Escasamente a un 3%. La marca cabalga en el éxito de otros productos, como el mítico reproductor de música iPod, pero no consigue un ordenador que realmente juegue un papel relevante en el mercado. Ante algo así, ¿qué opciones estratégicas se presentan?

Imaginemos que Apple empieza a vender ordenadores con procesador Intel, y consigue una adecuada adaptación de su software. Sin embargo, algunos usuarios consiguen hacer algo hasta ahora considerado anatema, impensable, casi blasfemo: correr el fantástico sistema operativo de Apple, Mac OS X Tiger y sus aplicaciones en un PC. Personajes con patas de palo, garfios y loros en el hombro entran en escena: es la piratería. Discos piratas con el sistema y las aplicaciones de Apple empiezan a circular por ordenadores hasta el momento movidos en más de un 90% por Windows. ¡Oh, dios mío! ¡Piratas! ¡Qué horrible pesadilla! ¡Los productos de Apple, su preciada diferenciación, al alcance de cualquier pirata con un PC! ¿Qué hacer ante algo así?

Si el escenario le parece horrible, piénselo dos veces: el sistema operativo y las aplicaciones de Apple ganan participación de mercado de manera “irregular”, “gris”. Algunos usuarios, tras probarlo, se cambian al sistema “con todas las de la ley”, incrementando así su popularidad. Mientras, los ordenadores fabricados por Apple, con un diseño e imagen de “marca de culto” ya probados, siguen siendo los “altos de gama”, los “objetos de deseo”, aunque con precios menos disuasorios. Si la jugada diese sus frutos, en no mucho tiempo podría crear todo un parque o “ecosistema” de usuarios, y un protagonismo que la estrategia actual distaba mucho de poderle dar.

La jugada no es nueva. En su momento, Microsoft, que ahora habla de la piratería como su principal preocupación, la usó para lograr esa cuota monopolística en el sistema operativo de que dispone hoy. ¿Es malo que te pirateen? Claramente, no siempre. ¿Es la historia que se repite? No lo puedo asegurar. Pero sí veo una partida de ajedrez de las que sin duda marcarán capítulo en los libros de estrategia. Seguiremos informando.