

¿Quo vadis, Microsoft?

Fuera y dentro de la compañía arrecian las críticas sobre su devenir

Los buenos resultados económicos no lo representan todo. Microsoft sigue creciendo en ganancias y se mantiene como la empresa más grande del planeta, pero ya no despierta ninguna admiración. De hecho, le han empezado a crecer los enanos dentro incluso de la propia corporación.

Recuerdo, en el año 1995, en una visita a la escuela de negocios del Massachusetts Institute of Technology (MIT), que aproveché la amabilidad de mi anfitrión para conocer y charlar brevemente con algunos profesores. Desde el mítico premio Nobel de Economía Franco Modigliani, hasta personas como Michael Cusumano, profesor de dirección de operaciones. Recuerdo que Michael acababa entonces de publicar un libro, resultado de varios meses de intenso trabajo de campo, titulado *Los secretos de Microsoft: cómo la compañía de software más poderosa del mundo crea tecnología, modela mercados y gestiona a las personas*. Tras presentármelo, lo primero que hice al bajar a la calle fue meterme en la propia tienda del MIT y comprar el libro. Me intrigaba muchísimo ver lo que podía contar.



Unos años antes, había tenido una fortísima interacción con la compañía, cuando me hicieron responsable de organizar la concesión del primer MBA Honoris Causa del Instituto de Empresa nada menos que a Mr. William H. Gates III, a quien gracias a eso tuve la ocasión de saludar. Era el momento cumbre, la cima de la gloria para una compañía que concentraba a algunos de los mejores profesionales

en tecnología, personas de actitud desafiante, que se veían a sí mismos capaces de cambiar el mundo... ¿Qué queda hoy de esa admirable Microsoft de hace diez años?

Adalid de su tiempo

La empresa de Redmond ha sido la protagonista de una de las mayores transformaciones de la historia de los negocios. La historia oficial dibuja la transformación como el paso de una compañía con actitud rebelde y cultura de garaje, fundada por un grupo de *geeks* en torno a un ambicioso sueño en 1975, que proponía alternativas al alcance de cualquiera a un mundo oscuro en manos de tecnólogos que manejaban arcanos indescifrables. Desde ahí, hasta ser la empresa más grande del planeta, con más de sesenta mil empleados distribuidos en sesenta países, una facturación mayor que el producto interior bruto de muchas naciones y un dominio abrumador del panorama tecnológico, con cuotas de mercado superiores al 90% en muchos productos de su gama.

Microsoft es una empresa que caracteriza a su tiempo, es historia del desarrollo tecnológico de la humanidad, es el ordenador que todos hemos tenido entre las manos y con el que aprendimos a hacer cosas que, puestas en perspectiva, parecerían auténtica alquimia por la que hace algunos siglos nos habrían quemado en una hoguera. Es imposible plantearse la historia reciente sin Microsoft. Sin duda, una de las mayores historias de éxito empresarial del mundo de los negocios.

Sin embargo, algo se perdió en algún punto en el medio de esta transición. La Microsoft

Alejados de los usuarios

Una señal preocupante proviene de la falta de alineamiento de la compañía con sus clientes. En recientes entrevistas, Rosa García, la máxima responsable de Microsoft en nuestro país, ha manifestado que el principal problema de la firma proviene de la piratería, y esa actitud puede verse marcada en la de la propia empresa, que, como si de una discográfica se tratara, amenaza con perseguirlos y les provoca constantes incomodidades tratándolos como presuntos ladrones.

La similitud con la industria de los contenidos llega al punto de haberse aliado con ella para ofrecer soluciones incorporadas en el próximo Windows Vista que hacen que determinados archivos no puedan ser mostrados en según qué plataformas, y que el usuario se encuentre en un estado de constante vigilancia por si tuviese la ocurrencia de intentar saltarse alguna de las estrictas protecciones que se avecinan.

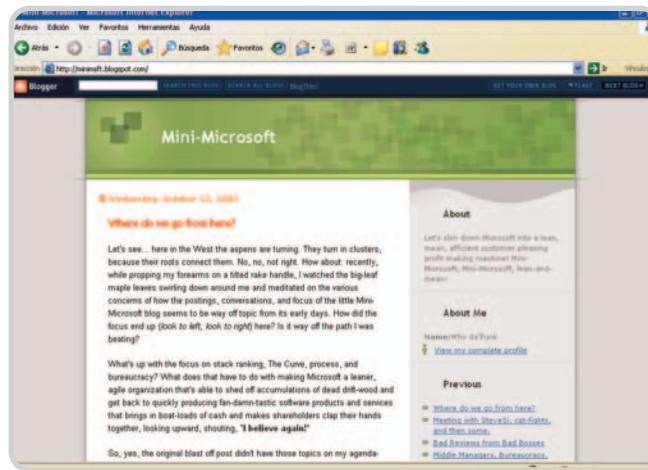
Ese tipo de comportamientos, unidos a unos requerimientos de hardware que convierten en obsoleta la amplia mayoría del

parque de ordenadores existentes, están haciendo que el recibimiento de los analistas a su próximo gran producto —retrasado en alguna ocasión y desprovisto de algunas de las que iban a ser sus principales funcionalidades— sea contemplado con una extrema frialdad. Por supuesto, Microsoft cuenta con la colaboración de unos fabricantes de hardware encantados con la perspectiva de una masiva renovación de las máquinas, y que incorporarán sin dudarle Windows Vista a partir del día de su lanzamiento.

Sin embargo, Microsoft sabe también que su mayor competencia proviene de sus propios productos: cuatro años después de la salida de Windows XP, aún existen millones de usuarios utilizando W98, y muchos más con W2000, particularmente en el entorno corporativo. La triste realidad es que las últimas versiones de prácticamente cualquiera de sus programas han ofrecido muy pocos incentivos para el cambio, más allá de una mayor estabilidad y de factores puramente estéticos.

del siglo XXI, curiosamente, aunque sigue siendo la empresa más grande del mundo y está presente en nueve de cada diez ordenadores en manos de usuarios, es hoy una firma completamente diferente, que evoca muchas cosas y no todas ellas positivas. Los indicios apuntan a que la simpática empresa del principio ha devenido en algo que no a todo el mundo le gusta, ni fuera ni dentro de la compañía. Ha pasado de ser un líder «a favor del viento» a ser exactamente lo contrario: una organización que genera oleadas negativas de opinión, fuertemente vigilada por los organismos encargados de controlar los abusos de posición dominante, que ya no representa un destino maravilloso donde los buenos profesionales ansían ir a trabajar.

La compañía se ha ganado a pulso la reputación de matón, de competidor poco ético capaz de entrar en prácticas de mal jugador de póquer para conseguir asfixiar a empresas que, por su condición de innovadoras, le resultan molestas. Cuando no puede conseguir algo legalmente, lo hace simplemente al mar-



El objetivo del blog Mini-Microsoft es hacer entender a sus directivos la necesidad de reducir la compañía para hacerla mucho más ágil y eficiente.

gen de la ley, para después extraer un cheque y pagar la factura. Una factura que ha alcanzado recientemente los cinco mil millones de dólares con el pago de 761 millones a Real Networks para que ésta retirase una demanda por prácticas anticompetitivas que tenía todo el aspecto de poder ganar.

Sus productos, aunque siguen siendo líderes en sus respectivos segmentos, son considerados inmovilistas, poco avanzados, como si

Microsoft se empeñase en mantenerse donde está ante el fuerte empuje de una legión de verdaderos innovadores. La empresa permanece tozudamente amarrada a la idea que la llevó a lo que es hoy: el ordenador como base de la revolución. Mientras tanto, otras toman paradigmas mucho más avanzados y ven el ordenador como una simple plataforma de las muchas que un usuario utilizará en su interacción con los servicios de la Red.

El empuje de los otros

Al mismo tiempo que Microsoft se empeña en seguir vendiendo programas grabados en CD y me-

ditos en cajas de cartón a una media de doscientos euros la unidad, que se actualizan cada dos o tres años, sus competidores empujan con servicios que residen en la Red, se actualizan constantemente en ciclos de productos excepcionalmente rápidos, reciben interesantísimas contribuciones de usuarios y desarrolladores externos en arquitecturas total o parcialmente abiertas, y gozan de la valoración positiva de usuarios y analistas.

Sus productos pueden ser líderes y tener penetraciones superiores al 90%, pero eso no implica, en modo alguno, que sus usuarios estén satisfechos con ellos. En realidad, la mayoría tiene una percepción de sus soluciones como algo lentas, pesadas, inestables y cuyas prestaciones se deterioran rápidamente con el tiempo.

La perspectiva de un cambio orientado hacia aplicaciones ligeras, planteadas como servicios a los que se accede a través de un simple navegador y que, además, permiten un acceso permanente y consistente a los datos desde cualquier plataforma resulta cada día más atractiva para los usuarios a todos los niveles. De hecho, las recientes especulaciones en torno a una alianza entre Google y Sun Microsystems para desarrollar un OpenOffice con base en la web han dado lugar a una enorme expectación y una oleada de comentarios positivos.

Además, en el mercado, van apareciendo productos basados en interfaces web, como el procesador de textos Writely, la suite Think-free, la agenda Kiko y otros, que, si bien no pueden considerarse todavía una amenaza para nadie, sí parecen indicar líneas de des-



Algo está cambiando en el mercado. Los usuarios cada vez demandan menos productos cerrados, prefiriendo aplicaciones que se actualicen constantemente a través de la Red.

arrollo interesantes, y decididamente diferentes a las que apunta la próxima versión de Office. Google y Yahoo! lanzan alternativas para prestaciones como el correo electrónico o las búsquedas en el ordenador, que dejan a los equipos de desarrollo de Microsoft pugnando por sacar a tiempo versiones parecidas en modo *metoo*, en lugar de definir tendencias propias o atacar con nuevas propuestas originales.

Algunos de los últimos lanzamientos de Google han puesto de manifiesto el severo parón de innovación existente en Microsoft.

Gmail y su espacio prácticamente ilimitado han significado una revolución en el correo electrónico, mientras Hotmail languidecía ofreciendo sólo dos megas y unos buzones atestados de *spam* e insistentes mensajes de la propia compañía. Google Desktop ha supuesto calidad de vida para millones de usuarios a la hora de localizar información en su propio ordenador, y ha dejado al grotesco perrito de Microsoft que movía la colita en el más horrendo de los ridículos. Y así, una detrás de otra.

El enemigo en casa

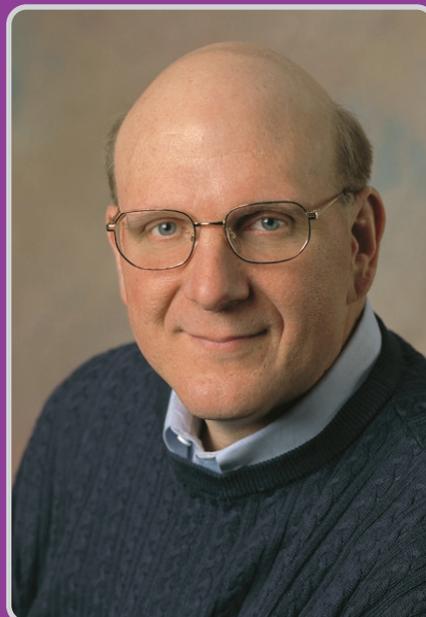
Por supuesto, no todo es malo. La empresa sigue siendo un líder sólido, y algunos de los recientes movimientos y anuncios llevan a pensar en posibles correcciones de rumbo. No obstante, la reciente publicación de un cuadernillo central, en un medio tan influyente como Business Week, repleto de opiniones negativas provenientes, en su mayoría, del interior de la compañía ha dado alas a las impresiones de que la decadencia en su imagen no es sólo un fenómeno externo, sino que algo está pasando también en el interior de Microsoft.

Del color del cristal con el que se mira

Evidentemente, muchas compañías pagarían por tener los problemas que tiene Microsoft, que en el fondo sigue generando ingentes cantidades de recursos y prácticamente nadando en la abundancia, pero lo más preocupante de todo es la actitud prepotente y despreciativa de un Steve Ballmer con fama de arrojar muebles cuando se enfada, para el que todo va fantásticamente bien y con quien no hay nada que discutir.

Obsesionado por la idea de «ganar en la web como lo hicimos en el escritorio», niega todos los problemas y afirma que todo va fantásticamente bien, que la moral de los empleados está mejor que nunca, que la compañía ha seguido atrayendo a más de cuatro mil nuevos empleados durante el pasado año y que el 90% de las personas que reciben una oferta de Microsoft la aceptan. No existe ningún competidor preocupante, nunca ha habido retrasos en los lanzamientos de los productos y los resultados son infinitamente mejores que la media del sector.

Pero, como comenta Michael Malone, uno de los gurús de Silicon Valley, en su



Steve Ballmer, CEO de Microsoft.

reciente artículo *RIP Microsoft?*, la estrategia defensiva nunca es sostenible. Malone dice ver señales de alarma de todos los colores, asegura ver en Microsoft los mismos signos que vio en otras compañías, como Silicon Graphics, Digital o Wang antes de su muerte: «La compañía no genera conversación, no se habla de ella emocionalmente como se hacía en tiempos. ¿Cuándo fue la última vez que escuchaste hablar de Microsoft, sin ser en un ataque de rabia o frustración? Longhorn, algo clave en la estrategia, lleva nada menos que dos años de retraso. MSN no emociona a nadie. La compañía saca un nuevo motor de búsqueda y nadie se inmuta ni le hace ni caso. Los jóvenes no sueñan con ir a trabajar a la compañía».

¿Crisis mortal, como dice Malone, o momento pletórico como sostiene Ballmer? Nunca ha habido verdad más verdadera que el hecho de que la vida es del color del cristal con el que uno la quiere mirar. Pero también es cierto que el peor enfermo es el que se niega a aceptar que lo está.

Los síntomas se concentran alrededor de cuatro problemas fundamentales de suma importancia que parecen aquejar al gigante de Redmond: la detención de la innovación, los lentísimos ciclos de desarrollo de producto, una insostenible burocracia y la toma de decisiones desesperantemente lenta, y una moral de los empleados que no se sabe si está a la altura de los pies o por debajo de ellos, y que ha conllevado la reciente marcha de personas percibidas como de muy elevado valor.

Algunas de estas opiniones son voceadas con tanta fuerza como la de un trabajador anónimo, entrevistado por un reportero de Busi-

En todo hay una parte positiva

No todos los indicadores recientes en la marcha de Microsoft ofrecen aspectos negativos. Consciente de la pujanza de las llamadas *rich client applications* basadas en AJAX (JavaScript Asíncrono y XML), ha desarrollado Atlas, un entorno de desarrollo en la línea de lo que fueron en su momento los productos de la línea Visual, y del que se habla en profundidad en este mismo número.



En una reciente reestructuración, se ha situado a MSN, prácticamente el único producto de la cartera que evoluciona de manera parecida a la de sus competidores directos (basados en servicios en línea y actualizados de manera casi permanente) junto a Windows, intentando desarrollar una plataforma de actualización del producto que se pueda utilizar como mecanismo de distribución para ofrecer nuevas prestaciones.

La cultura blog parece haber prendido fuertemente en Microsoft, alentada por iconos como Robert Scoble (<http://scobleizer.wordpress.com/>). De esta manera, empleados y departamentos colaboran e informan en más de dos mil plataformas de este tipo, que podrían marcar una nueva manera de interactuar con los clientes y el mundo exterior.

Igualmente, los recientes desarrollos en el área del RSS y el soporte de dicho formato por la nueva familia de productos de la compañía indican una cierta atención hacia uno de los fenómenos de más previsible crecimiento en «la Web que viene».

ness Week con el que se citó en plan película de espías (estaré a tal hora en tal cafetería y llevaré bajo el brazo un ejemplar del *Microservos*, de Douglas Coupland), que desde hace más de un año escribe varias larguísimas entradas a la semana en su blog personal, Mini-Microsoft (<http://minimsft.blogspot.com/>), que es capaz de describir a su empresa y algunos empleados con lindezas y comentarios tales como «un idiota pesado, burocrático y sin pasión». Él afirma que esta actitud tan profundamente rebelde y negativa, sostenida además en un foro público, proviene, en realidad, de los mejores deseos, de la sangre de color azul Microsoft que corre por sus venas y de la consciente necesidad de «destruir la aldea si quieres salvarla».

Mini-Microsoft se muestra convencido de la necesidad de convertir a la firma en más pequeña, eficiente, ágil y sensible a las demandas de sus clientes, y opina que es necesario

Los productos de Microsoft pueden ser líderes y tener penetraciones superiores al noventa por ciento; sin embargo, eso no implica, en modo alguno, que sus usuarios se encuentren satisfechos con ellos

que la compañía aprenda nuevas técnicas de desarrollo de software y, sobre todo, que olvide las eternas reuniones sin orden del día en las que todos los participantes sonríen, expresan buenas intenciones y acaban concluyendo que es necesario reunirse para planificar la siguiente reunión. Con varios miles de visitantes al día, Mini-Microsoft se ha convertido en un ídolo para muchos empleados, que ven en él al candidato más adecuado para salvar la compañía (o para ser despedido de ella de manera fulminante).

Abandonos en el barco

Algunas evidencias de crisis interna aparecen sustentadas en hechos como la filtración a la revista de un documento interno de doce páginas, presentado por dos investigadores la pasada primavera directamente a Bill Gates, titulado *Diez ideas locas para sacudir Microsoft*. En este informe, se incluyen sugerencias como la necesidad de disgregar la compañía en unidades más pequeñas y eficientes, el apoyo a proyectos de desarrollo internos para que puedan convertirse en ideas y compañías autónomas que busquen sus mercados, la asignación de tiempo para proyectos creativos en lugar de simplemente seguir órdenes, la persecución de la enorme y pesada burocracia, y la necesidad de crear una cultura que propugne la toma de riesgos.



Como otras aplicaciones web, el procesador de textos Writely permite acceder a nuestros documentos desde cualquier lugar y plataforma.

La lectura del memo ofrece una desoladora imagen de una empresa enorme, lenta, burocrática, con procesos de desarrollo faraónicos y empleados carentes de autonomía. Precisamente los motivos que llevaron a uno de los empleados representativos de Microsoft, Kai-Fu Lee, a abandonar la compañía y aceptar una oferta del principal competi-

dor, Google, con una cultura, según sus propias palabras, «innovadora, de apoyo, colaborativa y adecuada a Internet, en lugar de la incompetente cultura de Microsoft». Aunque la compañía lo denunció para evitar su incorporación a Google, un tribunal falló a favor del empleado, limitando únicamente de manera leve la descripción del tipo de trabajo que podría realizar.

Pero Kai-Fu Lee no es el único empleado valioso que les ha abandonado recientemente. De hecho, más de cien antiguos directivos y técnicos de alto nivel trabajan ahora en Google, y varias docenas más han salido hacia destinos de todo tipo. En España, Luis Martín, uno de los más valiosos y visibles directivos de la compañía e imagen en España de la cruzada contra Linux, dijo adiós el pasado verano. Los empleados, en general, se muestran descontentos por la marcha de unas acciones que prácticamente no se han movido en los últimos tres años, convirtiendo muchas de las opciones sobre ellas en papel mojado, y se ven atrapados en una intrincada burocracia de reuniones, procedimientos y comités establecidos por Steve Ballmer para mantenerlos motivados. Una organización cuyos éxitos pasados asfixian todo esbozo de creatividad. Falta pasión, falta chispa.

Enrique Dans

Profesor del Instituto de Empresa