

Nota de Actualidad Número 10-Febrero de 2008

Esta vez ganó Sony: Lecciones de la guerra por el estándar

Gabriel Foglia
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Palermo
gfogli@palermo.edu

El martes 20 de febrero Toshiba anunció que cesa la fabricación de reproductores de DVD de alta definición (HD DVD). En consecuencia, la batalla por el estándar fue oficialmente ganada por Sony y su formato Blue-Ray. La decisión de Toshiba fue el resultado del anuncio de los grandes retailers de películas en EEUU (Wal-Mart, Target, Best Buy, Blockbuster) que sólo venderán películas en formato Blue-Ray.

Esta victoria de Sony llega casi 30 años después de su gran derrota frente a JVC en la guerra por el formato para videocasetes, cuando el Betamax fue superado por el VHS. Si bien la calidad de imagen de Betamax era mejor, permitía grabar sólo una hora contra 2 horas de VHS, lo que impedía a los usuarios grabar una película completa. Betamax pasó de tener 100% del mercado de videocasetes en 1975 a 25% en 1981, a desaparecer en 1988.

¿Por qué son importantes los estándares y para qué sirven?

Aunque no les prestemos mucha atención, nuestra vida cotidiana está llena de estándares: los enchufes eléctricos, el sistema métrico, el esquema básico de funcionamiento de los automóviles, etc. Los estándares permiten, entre otras cosas, que los consumidores puedan “aprender” a utilizar un producto y luego cambiar de proveedor sin perder lo aprendido (por ejemplo, cambiar una lámpara sin tener que hacer toda la instalación eléctrica nuevamente, o cambiar de auto sin tener que aprender a conducir nuevamente). A nivel empresarial, los estándares permiten optimizar los procesos de producción y que las empresas puedan concentrarse en sus negocios específicos dentro de un ecosistema donde existe un lenguaje común.

En definitiva, cuando existen **rendimientos crecientes con la escala** (el entretenimiento es un caso típico, donde la primera copia de una película cuesta varias decenas de millones de dólares y la segunda tiene un costo marginal muy bajo) y un **estándar dominante** surgen las redes de valor. La red de valor está compuesta por un grupo de compañías que utilizan una plataforma tecnológica común para distribuir elementos independientes de una propuesta de valor. El objetivo de esta red es maximizar el valor para los usuarios y crear valor para las compañías que adoptaron el estándar tecnológico.

Cuanto más participantes integran la red, mayor es su valor. Una de sus características principales es que permite disminuir el riesgo al realizar inversiones (la base instalada ya existe) y posibilita a cada participante focalizar sus esfuerzos en un segmento específico.

Un ejemplo típico de red de valor es la industria de la PC, basada en el estándar Wintel (Win por Windows, tel por Intel). Todos los fabricantes y distribuidores de hardware y software compiten en sus respectivos segmentos, siempre bajo este estándar (lo que permitió a Microsoft convertirse en una de las empresas más rentables del mundo). Este modelo permitió a Microsoft capturar mucho más valor que Apple bajo su modelo "cerrado" (para los que no vivieron esa época, Apple desarrolló el concepto de la computadora personal durante la década del 80 controlando todos los aspectos del negocio: hardware, software, distribución, etc. lo que casi lleva la compañía a la quiebra).

Tanto Apple (perdedor en la batalla por el estándar para PC) y Sony (perdedor en la batalla por el estándar para videocasetes) parecen haber aprendido la lección. Apple es el líder de la nueva red de valor generada a partir del cambio de estándar en la industria de la música (la transición del CD al mp3 permitió el surgimiento del iPod y la reconfiguración de la industria musical que todavía está en estado de permanente ebullición a medida que más actores que suman).

Cada cambio tecnológico genera olas que representan grandes oportunidades para crear valor económico. El factor determinante para que un estándar sea adoptado no pasa por su superioridad técnica sino por aspectos del negocio: valor generado para los usuarios, adopción por parte del canal de distribución, marco regulatorio, opinión de los referentes de la industria, etc.

En conclusión, el desarrollo tecnológico per se no garantiza el éxito en los negocios. Sin embargo, aquellas empresas que comprenden las dinámicas estratégicas derivadas del cambio y actúan en consecuencia están mejor preparadas para adoptar posiciones de liderazgo.

Publicado en "El Economista", 22 de febrero de 2008.

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinador general de investigación:

Diego Gauna
dgauna@palermo.edu

Finanzas y economía:

Conrado Martínez
cmarti1@palermo.edu

Rubén Ramallo
rramal1@palermo.edu

Marketing:

Gabriel Krell
gkrell@palermo.edu

Management:

Patricio O' Gorman
pogorman@palermo.edu

