

El caso BLACKBERRY

[Blackberry](#) se suma a esa lista de grandes empresas cuyas marcas alguna vez fueron amadas por la gente, que disfrutaron de días gloriosos y que hoy se sumen en la desesperación ante un desafortunado final. **Para quienes somos emprendedores y que lideramos empresas pequeñas y medianas, aquí hay muchas lecciones que aprender.** Y de eso, trata este post.

El éxito genera más éxito. Sin embargo, no siempre es así. Hay un punto en el que la dinámica virtuosa del crecimiento puede comenzar a **generar el efecto contrario**. Llamamos a esto “**la trampa del éxito**” y tiene que ver con un proceso que en sí mismo es positivo como el crecimiento de la firma, pero que degenera en consecuencias negativas si escapa de control. El caso de [BlackBerry](#), una empresa de productos tecnológicos, lo ilustra muy bien.

En primera, **hagamos un pequeño recorrido por su historial** para tratar de comprender que hicieron bien y que pudieron haber hecho mal.

En 1984 surgía en Canadá la empresa [RIM](#), que luego pasaría a renombrarse como [BlackBerry](#). Con el devenir de los años la empresa se especializó en la creación de dispositivos de telefonía móvil, así [RIM](#) logró dar lugar a un nuevo mercado: **los Smartphones**.

Sus dispositivos [BlackBerry](#) fueron muy innovadores en aquel momento, por sus **características** de lectura de e-mail, el teclado QWERTY y el sistema de **chat BBM**. Estas innovaciones los pusieron al frente de la telefonía móvil hasta el año 2009, contando con más de 14 millones de usuarios y eran dueños del 20% del mercado, una cuota bastante alta para un segmento tan competitivo.

Cuando [BlackBerry](#) surgió, lo hizo con un formato directivo algo peculiar, **la empresa tenía dos CEOs: [Lazaridis](#) y [Balsillie](#)**. El primero se encargaba de la producción de los teléfonos y el otro de las ventas y finanzas. Esta estructura fue muy efectiva para la compañía en sus inicios, cuando todavía no tenía las dimensiones que luego adquiriría, pero a medida que la compañía fue creciendo empezó a representar un problema. Debido a la estructura dividida, la toma de decisiones se transformaba en un proceso complejo y lento. Esto representaría luego una de los mayores problemas de [BlackBerry](#): **la rapidez**.

La empresa carecía de la velocidad necesaria para hacer cambios y tomar decisiones fundamentales con prontitud, derivando en una lentitud que le impediría alcanzar a sus competidores. Pero la falta de velocidad no se daba solamente por la estructura de la empresa y sus dos CEOs, si no que empeoró en el momento en que la compañía quiso realizar un cambio fundamental.

[BlackBerry](#) adquirió la compañía QNX para que fuese la base del nuevo sistema operativo **BlackBerry 10**. [Lazaridis](#) cometió luego un error crítico, separó el equipo de desarrollo de QNX del resto de la compañía para que trabajasen aislados y por su cuenta en el nuevo sistema operativo, dejando que el resto de los programadores siguiesen trabajando en la plataforma ya existente: **BlackBerry 7**. Esto creó divisiones aún mayores en la compañía, que impidieron que el nuevo sistema operativo estuviese disponible con la prontitud con la que se lo necesitaba.

A fines de la década del 90, **Apple estaba al borde la banca rota**. El éxito inmediato del iPod salvó a la empresa y la visión e innovación liderada por [Steve Jobs](#) realizó el resto. En el 2005 el negocio del iPod seguía siendo beneficioso para Apple, pero en ese momento [Jobs](#) **tomó una decisión crucial: parar de enfocarse en el iPod para crear un teléfono.**

[Jobs](#) **se dio cuenta que lentamente el negocio para el iPod se iría acabando a medida que los teléfonos más modernos aumentarían su capacidad de guardado,** pudiendo almacenar una cantidad de canciones similares a las que se almacenaban en un iPod. **El foco de Apple cambió,** adaptándose de manera rápida y efectiva, dando lugar a uno de los negocios más rentables para la empresa: **la venta de iPhones.**

La capacidad de innovación y facilidad para adaptarse estaba intacta en Apple. Pero la empresa de la manzanita no fue la única que tomó este camino, Google intentando diversificarse y entrar en la competencia de la telefonía móvil desarrolló con rapidez su sistema operativo Android.

Tanto Google como Apple pudieron ver que se acercaba la nueva era en los smartphones, que iba a estar guiada por el sector de consumo general y no el de negocios. Con una navegación muy amigable, total acceso a Internet, pantallas táctiles y la integración de apps numerosas y fáciles de trabajar para los diseñadores, **Apple y Google lideraron la nueva innovación.**

Como antes mencionamos, **las divisiones en la compañía, acentuadas por un crecimiento muy alto, provocaron una falta de velocidad y de adaptabilidad** que terminó por dejar a la empresa muy atrás de sus competidores. En 2009, dos años después del lanzamiento del iPhone, BlackBerry seguía en la cima del mundo de la telefonía móvil. Sus acciones cotizaban alto y eran la compañía de mayor crecimiento financiero en ese año. Pero su intento por alcanzar a sus competidores con un nuevo dispositivo de pantalla táctil (el Storm) había sido un fracaso.

El problema de [BlackBerry](#) no fue que no se adaptó, si no que se adaptó de manera tardía e incorrecta. El mercado inicial de [BlackBerry](#) era el de los negocios y agencias gubernamentales, pero fue captando a los consumidores individuales a medida que fue creciendo. **Al surgir iPhone y Android, ese mercado se fue perdiendo progresivamente** y en el desesperado intento por mantener a los clientes la empresa perdió el foco, renegó de las características que la representaban (por ejemplo el teclado) y se adaptó de manera tardía incorporando las características de sus competidores. **Esto fue visto por el mercado como una mera copia del iPhone, rechazando el producto (tanto el Storm como el Z10).**

[BlackBerry](#) tuvo reiteradas oportunidades de salvarse, pero una estructura empresarial dividida y una falta de capacidad para adaptarse condenaron a la compañía a su situación actual. La pérdida de foco hizo que intentaran ganar una porción del mercado que ya tenían perdida en lugar de enfocarse en mantener a los clientes corporativos y del sector de negocios.

Se adaptaron tarde y mal, al no haber visto con anterioridad que el futuro de los smartphones se encontraba en el mercado de consumo. Una empresa dividida y que no logra superar los desafío que su propio crecimiento le impone, está condenada al fracaso.

El Fracaso de [BlackBerry](#) se debe a una serie de decisiones equivocadas, problemas de estrategia, falta de visión, subestimar el mercado, incapacidad de ver lo que te hace único como empresa y sobre todo: traicionar tus propios principios.

¿Qué podemos aprender del caso Blackberry?

Lección 1: Olvidaron que necesitamos cambiar y adaptarnos rápidamente.

Lección 2: Dejaron que la competencia les superara a base de innovación.

Lección 3: Reaccionaron demasiado lento.