

# Nace una estrella

Pasión, innovación, excelencia operativa y un objetivo claro: condiciones esenciales para un emprendimiento exitoso.

## Entrevista a John J. Donovan

Tal como ocurre con las personas, las empresas tienen períodos de infancia, adolescencia y madurez. Y la estrategia a seguir, en cada una de esas etapas, es diferente: de recién nacidas, las compañías deben focalizar sus operaciones y concentrarse en la búsqueda de clientes vanguardistas, que estén dispuestos a probar nuevos productos. Cuando son adultas tienen que diversificarse, y apuntar a los clientes que no toman riesgos, pero que son la mayoría. En esta entrevista con *Gestión*, Donovan explica lo que hace falta para dar forma a una empresa, y asegura que el secreto del éxito es reinventarlas, agregando valor a sus productos y servicios.

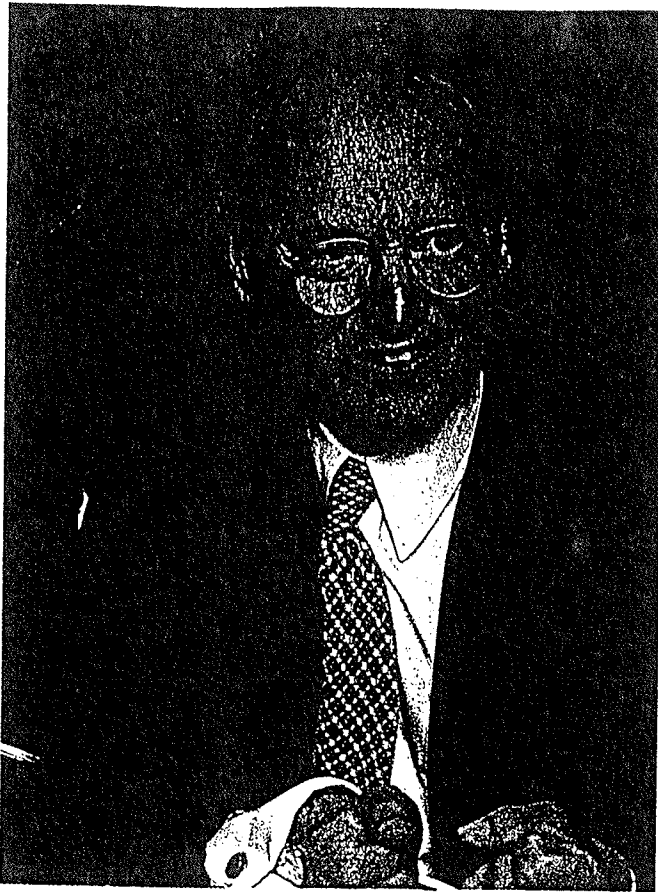
Donovan es empresario y profesor de Management en la Escuela de Negocios del MIT. Ha escrito siete libros, entre los que se cuentan *Systems Programming, Operating Systems* y *Business & Technology: A Paradigm Shift, The Second Industrial Revolution*.

Usted ha fundado y preside varias compañías, razón por la cual es la persona indicada para preguntarle qué se necesita a la hora de concebir una nueva empresa.

Lo primero es pasión; un sentimiento íntimo que le dé fuerza e impulso a la idea. En segundo lugar, al igual que cuando uno quiere ganar un partido de fútbol, hay que proponerse jugar de una manera distinta. Y si eso no es posible, lo que se requiere es un desempeño superior. El equipo de polo argentino, sin ir más lejos, no juega de forma diferente, pero juega mejor que los demás. En una empresa, la ejecución sobresaliente se logra a partir de una tecnología diferenciadora, o de un producto o servicio innovador. De todas maneras, aun cuando se tenga algo novedoso para ofrecer al mercado, es probable que otras compañías estén, muy pronto, en condiciones de copiarlo. Por lo tanto, se impondrá el desafío de introducir modificaciones para alcanzar la excelencia operativa. En tercer lugar, hay que identificar claramente el objetivo, y mantenerse firmemente enfocado en él. Creo que esos tres elementos bastan para darle forma a un emprendimiento.

¿Las empresas deben focalizarse en un negocio o tienen, necesariamente, que diversificarse?

Inicialmente hay que concentrarse. Las compañías atraviesan distintas etapas. Al principio son como un bebé: dependientes y con límites para la acción; luego llegan a la adolescencia y, finalmente, alcanzan la madurez. Una organización adulta no puede concentrarse sólo en una cosa; si lo hace, corre el riesgo de agotarse. Lo corrió Digital Equipment Corporation, por ejemplo, al poner todo el énfasis en su sistema operativo DNS. Y hasta que advirtió el peligro, IBM hizo lo mismo con los mainframes. ¿Con qué resultado? En cinco años perdió US\$ 16.000 millones y se vio obligada a despedir a varios miles de personas. En este nuevo mundo, la mejor estrategia es insertarse, poco a poco, en nuevas áreas. Pepsi Cola, por citar un caso, se orientó al mercado de los snacks. Y, además de moverse constantemente hacia nuevos negocios, las empresas deben tener distintas estrategias para el mercado en el que ya están establecidas, aprender a competir con ellas mismas. En el pasado, la estrategia correcta era mantenerse hacien-



Ramón Puga Lareo

➔ *En sus primeros meses de vida, las empresas tienen que apuntar a conseguir un puñado de clientes vanguardistas, dispuestos a probar algo nuevo.* ➔

do siempre lo mismo. Ahora hay que añadir valor a los productos y servicios constantemente, porque de lo contrario hasta la marca envejece y pierde vigencia. Basta pensar en lo que le ocurrió a Cadillac. En la época de mi padre, esa marca era sinónimo de lo mejor. Recuerdo que él decía: "Es el Cadillac de los grabadores", o "Es el Cadillac de los encendedores". Hace poco le dije a uno de los miembros de mi equipo: "¡Es el Cadillac de las computadoras!". Y él me preguntó: "¿Por qué? ¿Está rota?". La imagen que hoy se tiene de un Cadillac es la de un auto viejo, manejado por un anciano. Por el contrario, si una compañía agrega permanentemente valor a sus pro-

ductos o servicios, y trata de penetrar en nuevos mercados, sus marcas dan una sensación de dinamismo.

**Pero una empresa no está en condiciones de hacer todo ese esfuerzo en sus primeros años de vida...**

Eso es verdad. Y si lo hiciera, nunca alcanzaría el volumen suficiente como para afianzarse y mantenerse. Pero una compañía madura no tiene otro camino que el moverse continuamente hacia nuevos negocios.

**¿En qué momento una compañía se convierte en adulta?**

Cuando ha alcanzado la excelencia operativa en un área; cuando tiene ganancias, una cartera de clientes

considerable y buenos antecedentes. Sólo entonces puede considerarse una empresa hecha y derecha, y a partir de allí está en condiciones de atacar otras áreas.

**En términos de captación de clientes, ¿hay diferencia entre la estrategia que debe adoptar una empresa recién nacida y la adecuada para una compañía madura?**

En sus primeros meses de vida, las empresas tienen que apuntar a conseguir un puñado de clientes vanguardistas. Ese tipo de personas que están dispuestas a probar nuevos productos, a correr riesgos. Pero cuando la compañía llega a su etapa de madurez, pocos clientes no son suficientes. Entonces hay que hacer crecer la cartera con los que no corren riesgos, que son la mayoría.

**¿Cuáles son, a su juicio, los otros factores clave para que una empresa logre el éxito hoy en día?**

Tener una visión clara de cuáles son sus objetivos, conocer el mercado en el que actúa, ofrecer un producto excelente y comportarse de manera ética. Pero, además de tener una visión clara, debe ser capaz de transmitírsela correctamente a sus clientes, accionistas, empleados, proveedores, y al resto de las personas que tienen intereses vinculados con la empresa.

**¿Cómo se logra una visión clara en un mercado global, donde conviven diferentes culturas y hay que considerar muchas variables?**

De hecho, una empresa puede integrar ese desafío a la visión. En otras palabras, parte de esa visión puede ser "adaptarse al mercado global". Esa es una gran idea. Los países tienen diferentes culturas. El concepto de propiedad de una empresa, por ejemplo, es diferente según el país. En los Estados Unidos, los propietarios son los accionistas. Supongamos que AT&T no anduviera bien, y que las ganancias fueran bajas. Si su presidente, Bob Allen, tomara la decisión de despedir a 10.000 personas, los accionistas lo aclamarían y recibiría un bonus. Pero si lo mismo ocurriera en Mercedes Benz, el presiden-

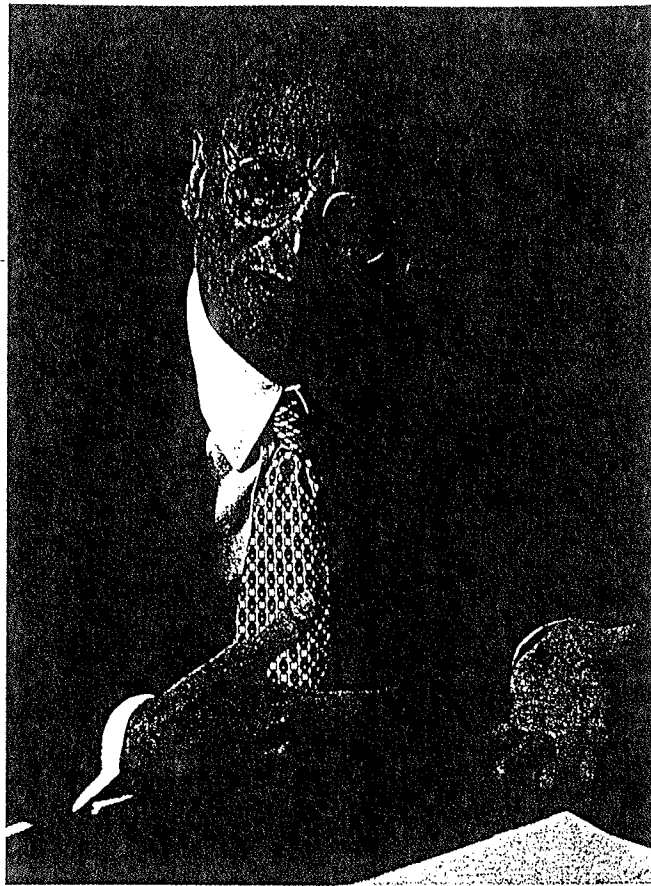
te sería muy criticado y probablemente lo removerían de su puesto, porque en Alemania, donde no se conoce la titularidad de las empresas, los verdaderos dueños son los bancos. Y en Corea del Sur, aunque las compañías coticen en la Bolsa y haya accionistas, la cultura determina que el presidente es el dueño. Si el presidente de Samsung sostiene que comprará un hospital porque eso es bueno para Corea, puede usar el dinero de la empresa para esa adquisición. Y los empleados lo aplaudirán. Pero si al presidente de General Motors se le ocurriera hacer beneficencia con el dinero de los accionistas, estoy seguro de que todo el país lo reprobaba. Con esto quiero decir que si se respetan las diferencias, es posible trabajar con distintas culturas.

**¿Cuál es la razón por la que muchas de las empresas que hace unos años figuraban entre las 500 de *Fortune* han desaparecido de la lista?**

Es una buena pregunta, y la respuesta es simple: porque no se reinventaron. Hayes, por ejemplo, inventó el módem, y quebró hace poco más de seis meses. ¿Por qué? Porque no se adaptó a la realidad de Internet. Digital tampoco fue capaz de reinventarse a partir de las nuevas tecnologías. Quince años atrás, sus directivos decían que la PC era un juguete, y que Internet sólo era un medio para la investigación. No se transformó y, como resultado de ello, se vio obligada a despedir a miles de personas. Alguien podría pensar que para un profesor, como yo, es muy fácil opinar sobre ciertas organizaciones que cometieron errores, pero también soy presidente y director de varias compañías. El año pasado, tres de ellas figuraron en el ranking de la revista *Business Week* entre las 40 primeras empresas del mundo que crecieron más rápidamente.

**¿Cuáles son esas empresas?**

Cambridge Technology Partners, I-Cube y Sapiens. Fundé Cambridge Technology hace cinco años, empezó a cotizar en Bolsa hace cuatro, y ahora tiene un capital de US\$ 2.500 millones. Por su parte, Sapiens in-



Ramón Puga Lareo

➔ *Si una compañía es capaz de reinventarse permanentemente, agregando valor a sus productos y servicios, dará una imagen de dinamismo.* ➔

gresó a la Bolsa hace tres años, y su capital es de US\$ 800 millones. I-Cube, que es la más joven, abrirá su capital al mercado muy pronto. Pero, así como mencioné estas tres empresas exitosas, también debería hablar de otras seis que están luchando debido a la huelga que hubo en las fábricas de camiones en Francia, o por el golpe que sufrió la economía brasileña tras la crisis asiática. Los negocios son difíciles. Los antiguos romanos tenían un dicho: "Después de la batalla, la recompensa". Ahora se ha cambiado por: "Después de la batalla, la batalla". Hay que tomar conciencia de que aun las empresas más exitosas han estado a un paso de la muerte. Pero no porque hayan reci-

bido golpes. En el mundo de los negocios siempre se reciben golpes. Hoy por hoy, lo que cabe preguntarse es si tenemos la infraestructura adecuada para poder soportar un golpe, y la voluntad y la pasión suficientes como para recuperarnos.

**¿Qué se necesita para que una empresa pueda reinventarse?**

Hay que cambiar la vieja cultura empresarial. En el pasado, las estrategias eran estáticas. Ahora son dinámicas. La gente trabajaba casi toda su vida en la misma empresa: había una cultura de estabilidad. En las organizaciones de hoy no hay carreras, hay leyendas. Hace 18 años, la Boeing Corporation presentó el Boeing 747.

Había cifrado todas sus esperanzas en ese avión porque estaba al borde del desastre financiero. El día que lo probaron estaban presentes, además del presidente de Boeing, el de British Aircraft y el de Lufthansa, entre otros. Cuando estaba por despegar, el de British dijo: "No creo que lo logre; es muy grande y muy difícil de maniobrar". Todos coincidieron con él, pero igual se le dio autorización al piloto para sobrevolar dos veces el aeropuerto. El avión despegó, dio las dos vueltas, pero los presentes seguían pensando que era demasiado pesado. El piloto afirmó que estaban equivocados, y solicitó permiso para dar otra vuelta. El presidente de Boeing le ordenó que aterrizara de inmediato, "Se terminó. No lo vamos a lograr", se lamentó. El piloto pretendió no haberlo escuchado porque había mucha estática, y le pidió que reiterara la orden. "No puedo oír —repitió—, presumo que el silencio significa que tengo su autorización." Entonces giró el avión, y bajó de 10.000 a 600 pies. A esa altura, un Boeing 747 parece un tanque que a uno se le viene encima. Así se fue aproximando, luego dio un giro de 180° y se elevó en un ángulo de 45°. Todos se tiraron al suelo. El presidente de Boeing gritó: "Scotty, estás despedido". Pero el de British Air replicó: "Scotty, estás contratado; y, además, queremos cinco aviones". Lo que acabo de relatar es cierto; es la leyenda de Boeing, que pudo reinventarse gracias a haber adoptado una actitud diferente.

**Si tuviera que nombrar a los CEO que, a su juicio, se destacan por su gestión, ¿a quiénes elegiría?**

De las empresas grandes, a Lewis Platt, de Hewlett Packard. Porque logró que HP tuviera un superávit de US\$ 4.500 millones y conservó la cultura de la organización, en la que todos los empleados tienen libertad para tomar decisiones, y de ese ambiente laboral siempre surgen ideas nuevas. El ciclo de vida promedio de sus productos es de 18 meses; algo extraordinario para ese mercado. Y si tuviera que escoger entre los de una empresa pequeña, probable-

mente elegiría a Paul Shapiro, el presidente de Liz Claiborne. Hace ocho años, esta compañía que fabrica y vende ropa para mujeres figuraba entre las empresas de mayor riesgo de Dow Jones. Estaba prácticamente en la ruina; cada acción valía US\$ 2. Hoy, el precio se ha elevado a US\$ 80, y Liz Claiborne tiene US\$ 100 millones en efectivo, una ética muy firme y una gran visión.

**¿Cómo debe ser la infraestructura tecnológica para soportar estrategias cambiantes?**

La tecnología de la información tiene que ser tan flexible como para permitir poner o sacar módulos a medida que haga falta, y así reconstruirla una y otra vez. El presidente de Motorola me dijo que, actualmente, el ciclo de vida promedio de sus productos, como grabadores o teléfonos, es de nueve meses, y que la IT necesaria para el soporte de esos productos le demanda dos años de desarrollo. Dicho de otro modo,

**➔ El CEO tiene que dejar de ser un gerente y convertirse en un líder. Un gerente vende precaución. Un líder, por el contrario, vende esperanza. ➔**

el producto desaparece un año antes de que estén listos los sistemas de información para compras, inventario y servicio técnico. Y así no sirve. Si la estrategia es agregar valor permanentemente, una empresa tiene que poder armar sus sistemas en un mes, no en 18. Pero la gente no diría que eso es flexibilidad; diría que es imposible. Sin embargo, hay una manera de lograrlo: utilizando los estándares de Internet, porque todo el mundo está trabajando en distintos módulos a los que es posible acceder fácilmente. De manera que uno puede "enchufar y hacer funcionar" los módulos existentes, y de ese modo estar en condiciones de construir un sistema en pocas semanas.

**¿Por qué razón hay mucha gente que tiene una actitud de rechazo hacia las nuevas tecnologías?**

En la mayoría de las empresas que visito me siento como un consejero matrimonial al que la mujer le dice: "Me gustaría que mi marido me demostrara más cariño". Y al que el hombre, por su parte, le dice: "Me gustaría que mi mujer me abrazara más". ¿Por qué no se lo dicen el uno al otro?. Cuando voy a una empresa, siento como si el CEO estuviera diciendo: "Desearía que la tecnología pudiera resolver los problemas de la empresa". A su vez, la gente del área tecnológica se queja porque el CEO no entiende lo que hacen. ¿Por qué no intentan comprenderse? ¿Por qué no tratan de diseñar sistemas juntos? La culpa siempre es de las dos partes.

**¿Usted cree que algún día lograrán comunicarse?**

De vuelta, es como en los matrimonios: para que funcionen bien hace

falta mucha introspección, y que estén dispuestos a cambiar; pero eso es lo más difícil. El CEO, por ejemplo, tiene que dejar de ser un gerente y convertirse en un líder. ¿Cuál es la diferencia? Un gerente es alguien que vende precaución. Un líder, por el contrario, vende esperanza.

**¿Cómo se prepara a alguien para que se convierta en un líder?**

No se puede. Hay que elegir a alguien que ya sea un líder, que tenga carisma —un talento con el que se nace—, que sea capaz de lograr que la gente dé lo mejor de sí. ●

© Gestión/

Entrevista realizada por A. C. 1