

Reinventarse o morir

Entrevista exclusiva a John J. Donovan, presidente del Cambridge Technology Group

"Para seguir vivos habrá que salir al mundo, y la única manera que conozco es a través de la Internet", afirma John J. Donovan, profesor del MIT y uno de los más brillantes expertos en Information Technology de la actualidad, que recientemente visitó Buenos Aires para dictar un seminario para ejecutivos.

Durante una entrevista exclusiva concedida a *Gestión*, Donovan explica que con la Red ha sucedido una cosa curiosa: al principio nadie se preocupó por controlarla y ahora ya es tarde, porque es demasiado grande. Para el CEO del CTGroup vivimos en una situación casi darwiniana, donde la adaptación al futuro que ya comienza a hacerse presente será crítica, muy difícil. Lo demuestra con hechos del pasado reciente: el 60% de las 2.000 empresas del ranking *Fortune* de 1965 ya desaparecieron. "Hay que convertir a la tecnología en una herramienta estratégica de la empresa", dice, y propone tres pasos: cambiar los usos de la tecnología y la mentalidad de quienes la utilizan, adoptar la tecnología correcta y democratizar la tecnología para que la empresa en su totalidad acceda al mundo.

Polémico, expresivo, profundo conocedor del comportamiento humano, Donovan opina que IBM está muy rezagada respecto de la Internet y Bill Gates está en problemas.

Educado en Yale y con una formación académica lo suficientemente ecléctica (medicina, administración pública y negocios) como para ver más allá del horizonte, Donovan ha escrito varios libros y fue asesor de la comisión binacional para intercambio tecnológico entre Estados Unidos y la Unión Soviética. En los últimos 10 años el CTGroup que él conduce proveyó a más de la mitad de las 500 más grandes empresas de los Estados Unidos de las herramientas tecnológicas, comerciales y de capacitación necesarias para competir en la nueva era.

— ¿Cree que el mundo de los negocios está viviendo una situación darwiniana?

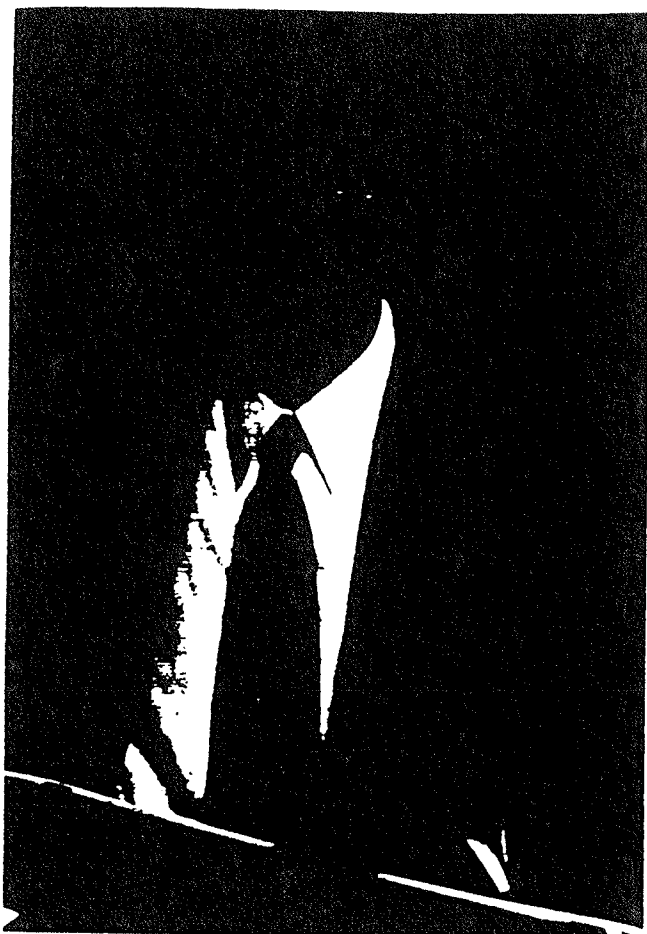
— Casi darwiniana. Les voy a dar dos estadísticas: primero, si comparan el listado de empresas de "Fortune 2000" de 1965 y el actual, se encontrarán

con que el 60% de ellas desaparecieron. Segundo, en su libro *En búsqueda de la excelencia*, Tom Peters listó 15 compañías excelentes, de las cuales 11 ya no están más porque quebraron. La fundamental era una aerolínea que ya no existe. Demuestra que el

mundo de los negocios es muy frágil. Esto es brillante en este sentido: la humanidad es muy adaptable. Nuestros cuerpos pueden vivir acomodándose a distintos entornos pero la adaptación que viene va a ser muy crítica. Por eso Peter Drucker dice que la finalidad de la empresa es sobrevivir y preocuparse por los clientes. Yo traté de bosquejar esas estrategias comerciales, afirmando que hay que preocuparse de la supervivencia a corto y a largo plazo. Es casi lo mismo que tiene que hacer el ser humano: es importante obtener suficiente alimento para vivir una semana, pero también se necesita un buen trabajo, una correcta formación para la próxima década. Una de las estrategias a corto plazo es agregar siempre valor a los productos y servicios. Por ejemplo, los bancos deberían otorgar más préstamos personales, las empresas de telecomunicaciones tendrían que empezar a agregar transferencias de llamadas, etc.

— Usted dijo que cuando quiere pasar a nuevas áreas compra una nueva empresa. ¿Cómo se hace para entrar en nuevos negocios si uno no puede adueñarse de una compañía?

— Existen varias maneras: comprar una nueva compañía es la que yo uso. Pero además, en la Internet están los nichos que nadie, por el momento, ocupa. Uno ingresa en él y



"Lo que sucedió con la Internet fue algo curioso, porque es como que tomó a todo el mundo subrepticamente, y entonces nadie la controló antes de que se volviera tan grande", afirmó John Donovan.

después lo expande. ¿Cuán grande puede ser ese mercado? Inmenso.

— ¿Por qué la informática es la "piedra del molino" que gira alrededor del cuello de la gerencia?

— Eso ocurre cuando la Information Technology (IT) de una empresa se convierte en un gasto y no en una herramienta estratégica. En realidad la metáfora es del presidente de Shell, que dijo: "La informática es una piedra de molino alrededor de mi cuello: lo único que hace es costarme dinero y yo me siento frustrado porque no tengo nada a cambio. Un día hice a la gente de sistemas de la compañía una pregunta sencilla: ¿cuál es la rentabilidad de cada uno de mis productos? Gasté cientos de millones de dólares en equipos y mi IT no pudo responderme". La compañía de seguros más grande de Estados Unidos tiene un sistema para primas y otro para siniestros. Es decir, uno registra quién paga y otro paga los daños. El problema es que no están conectados entre sí. Entonces, por ejemplo, si uno visita Boston y reclama por un siniestro ellos pagarán,

sin saber si uno es cliente o no. No tienen manera de verificarlo, están muy estructurados y son dos sistemas distintos. La informática es la piedra de molino alrededor de su cuello, les cuesta demasiado dinero. ¿Cómo podemos arreglar esto? Tres cosas deben hacerse. Lo primero es cambiar los usos de la tecnología y la mentalidad de los que vayan a usarla. Lo segundo es elegir la tecnología correcta, es decir, que sea aplicable para los problemas de hoy. ¿Qué quiero decir con esto? Hoy el mainframe (gran equipo de computación) está muerto. Debemos tener una tecnología "cliente-servidor", conectada a la Internet. No se puede emplear sistemas que lleven dos años para implementarse. Hay que hacerlo inmediatamente. Para eso se precisa una tecnología que se pueda combinar como un juego "Lego", y eso hace el "cliente-servidor". En tercer lugar, debemos tener una manera de democratizar la tecnología, para que una empresa acceda al mundo en su totalidad. Argentina ya no puede ser nada más que Argentina. ¿Y cómo vamos a acceder al mundo? A través de la Internet.

— ¿La única manera de hacerse global es a través de Internet?

— No conozco ninguna otra que la reemplace.

— ¿Y cuál es el límite de Internet?

— Hay un riesgo para todo. Algunos dicen que el de la Internet es que se quede sin capacidad. Pero en cuanto empieza a colmarse, otra empresa se agrega con servicios más poderosos. La Internet puede expandirse infinitamente, ya que no es un punto central por el cual todo el tráfico pasa.

— Con la ampliación espectacular que se anuncia de la capacidad de la Internet, ¿es probable que desaparezcan las compañías telefónicas?

— Toda compañía va a desaparecer a no ser que se reinvente a sí misma.

— ¿Reinvención es reingeniería?

— Gracias por preguntar eso. Reinventar quiere decir que uno toma un proceso existente, lo hace explotar y lo vuelve a hacer. Actualmente, el negocio telefónico cobra por hora y

distancia. Así una llamada telefónica de Argentina a California cuesta menos que de Argentina a Ginebra porque hay más kilómetros. ¿Y por qué? Si se utiliza la misma cantidad de computadoras, el mismo satélite. Es un precio artificial. Lo que Internet "sugiere" a las compañías telefónicas es que rehagan toda su fijación de precios y cobren una tarifa plana. AT&T y muchas otras empresas ya tienen el modelo Internet y todavía usan el de las distancias. ¿Cuál ganará? El modelo Internet, sin dudas.

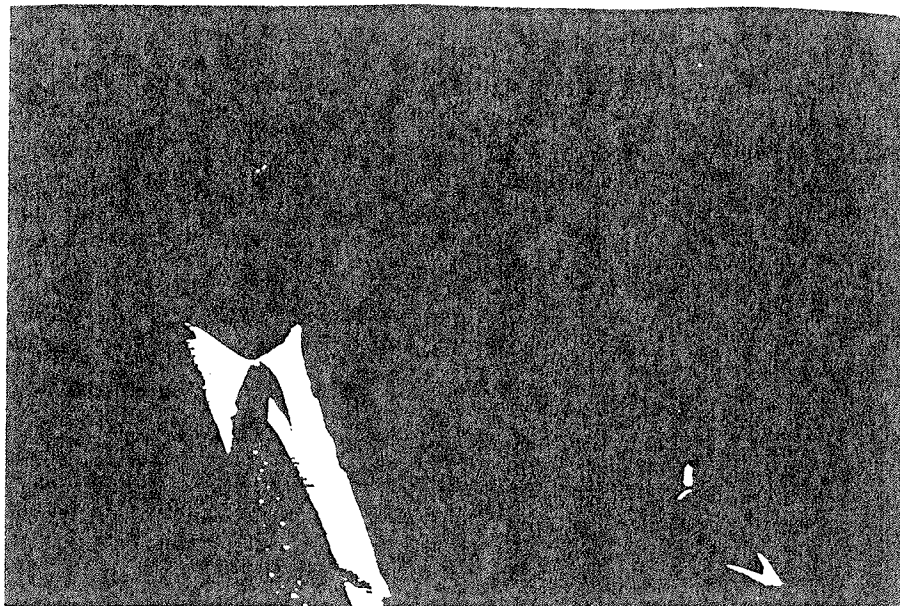
— ¿Cómo relaciona lo que usted afirma con los conceptos de otros pensadores como Peter Drucker o Michael Hammer?

— Tomemos la historia del management. Empecemos por Deming. Dijo que la calidad era lo más importante y construyó toda la industria japonesa alrededor de la administración de calidad total. Después vino Drucker y dijo: "Estén más atentos a los clientes, administren mejor su negocio, entiendan la esencia del mismo". Luego llegó Michael Porter y sostuvo: "No es suficientemente bueno administrar negocios. Hay que generar una barrera, asegurarse de que los competidores no puedan entrar en su negocio de cualquier manera posible". Y después dijo Hammer: "No, la calidad total no. No mejoren el proceso, destrúyanlo y empiecen de cero". Y luego yo y digo: "Todo ello no es suficientemente bueno. Destruyan toda la empresa y reinventenla".

— Es lo que dice Tom Peters...

— Peters dice eso ahora. Reinventar la compañía en torno de las nuevas empresas, los nuevos negocios. Yo no estoy diciendo: "Olvidense de Drucker, no sirve". Digo que hay que ha-

Ranión Puga Larrea



cer todo eso que afirma él para mantenernos vivos hoy y hay que agregar la reinención de la empresa para poder estar vivos mañana. Entonces no se debe descuidar al cliente hoy y hay que hacer reingeniería de los procesos. Pero también tienen que prepararse para lo que van a hacer en el futuro, que viene cada vez más rápido.

— Si los cambios tecnológicos se multiplican en forma geométrica, ¿no existe el peligro de que la situación se parezca a la del principio de incertidumbre descrito por Heisenberg, es decir, que llegue un momento en el que uno no pueda llegar a saber dónde está ubicado?

— Es interesante. En la historia de los tiempos se ha dicho que "las cosas cambian tan rápido que no vamos a saber ni qué está pasando". La Iglesia católica quiso "ralentar el cambio" y atacó el darwinismo. Lo clave está en poder ver el patrón, porque cuando uno ve el patrón del cambio, entonces puede vivir

con él. Allí juegan un papel fundamental los líderes, que son quienes deben mostrar a los demás que no lo ven el patrón. Veámoslo desde una perspectiva histórica: volvamos al 1900 en Estados Unidos. Teníamos una economía agrícola donde estaba empleado el 83% de la fuerza laboral. Apareció el tractor y muchos dijeron: "Oh! va a eliminar todos los puestos de trabajo!". Y sí, perdieron sus puestos de trabajo. Ahora tenemos menos del 12% de los norteamericanos empleados en las actividades agrícolas. Pero, ¿qué lo reemplazó? La industria automotriz y todas las otras actividades que surgieron después. Ahora escucho que la gente de la industria automotriz dice: "Oh! va a desaparecer mi puesto de empleo". Pero habrá otro reemplazo, por una industria totalmente nueva. Y lo que se puede hacer es que la gente no tema esto, sino que entre de lleno, porque el único peligro no es que no haya una nueva industria, sino que la gente no cambie como para aprovechar las nuevas oportunidades en esta nueva industria. Muy pocas industrias han podido cambiar y adaptarse a las nuevas tecnologías.

— ¿Cómo podemos capacitar a la gente para que cambie?

— Con hechos concretos. El mensaje debería ser: "Eduquemos a nuestros hijos", porque, cuanto más educación tengan, más rápidos serán para adaptarse al cambio. Y no sólo educación en tecnología sino en arte, ciencias, una mente abierta, para

Tom Peters listó 15 compañías excelentes, de las cuales 11 ya no están más porque quebraron. La fundamental era una aerolínea que ya no existe. Demuestra que el mundo de los negocios es muy frágil.

que puedan ver los patrones en todo el mundo.

— Buena parte de la alta gerencia dice: “¡Basta de tecnología!”. ¿Qué se puede hacer para que vean la nueva realidad?

— Hay que averiguar qué impide que esos ejecutivos cambien. ¿Es porque no tienen visión o porque precisan formación? Si necesitan formación se les debe brindar. Si, en cambio, falta visión, hay que poner a la tecnología en aquellos lugares donde sea efectivamente utilizada como para que puedan comenzar a ver el sentido de su presencia.

— ¿Qué debería hacer un banco en materia de Internet?

— En todas partes, la informática de los bancos se organiza incorrectamente. Se organiza por producto. Y deben organizarse por cliente. Ingresamos un nombre y deberíamos obtener toda la información sobre esa persona: seguros, cuentas corrientes, préstamos, todo. Pero hoy aún no se puede. Hoy lo que hay que hacer dentro del banco es “limpiar su sistema de información interno, la Intranet. Debemos organizarlo para un mundo nuevo, centrándolo en el cliente y no en el producto. Ahora bien, fuera de mi banco, ¿qué preciso hacer? Tengo que dar mis productos y servicios a los clientes a menor precio. Para que los utilicen por teléfono, por cajero automático y también desde su casa, a través de la Internet.

— ¿Cuál es el grado de seguridad de las operaciones bancarias realizadas en la Red?

— Yo le aseguro que ese problema ya está resuelto técnicamente. Es más bien una cuestión política la que debe resolverse. Y se resolverá porque el mundo quiere que suceda y cualquiera que interfiera va a quedar fuera de la economía mundial, y ningún país, ni siquiera los Estados Unidos, puede quedar aislado del resto del mundo. Lo que sucedió con la Internet fue algo curioso, porque es como que tomó a todo el mundo subrepticamente, y entonces nadie la controló antes de que se volviera tan grande. No hay organización

ni gobierno que la controle, está en todas partes. Es algo muy inusual.

— Si el sistema informático interno de la empresa funciona bien, ¿por qué hay que pasarlo a una Intranet?

— Porque de lo contrario no podrá solucionar los problemas de sus negocios: cómo se globaliza, cómo accede a sus clientes, cómo se reinventa antes de que llegue el nuevo mundo.

— George Gilder afirma que Microsoft deberá realizar con Internet un esfuerzo de transformación mayor que el que tuvo que hacer IBM al pasar del mainframe a la PC. ¿Cree que Bill Gates podrá mantener su liderazgo?

— Debería decirles que IBM todavía tiene que pasar del mainframe a la PC, y está muy rezagada respecto de la Internet. Lo extraordinario que hizo Microsoft para la Red es reconocer que tenía problemas. Cuando una persona sabe que tiene mal aliento, lo puede arreglar. La que no lo sabe es la que nunca lo arregla. Gilder está en lo cierto cuando

La Internet puede expandirse infinitamente, ya que no es un punto central por el cual todo el tráfico pasa.

do dice que Microsoft tiene una dura transición para pasar del mundo centrado en la PC a uno centrado en la Internet. Pero Bill Gates sabe que tiene problemas. El sabe que está en una guerra y no va a dar señales de debilidad. Por eso dice: “La Internet no está lista para el comercio todavía”. ¿Y por qué Bill Gates hace esto? Porque tiene que ganar tiempo. Es un estratega excelente. Resistió durante 20 años contra IBM, que lo trató de aplastar. La “Big Blue” es una gigante de US\$ 62 mil millones que, teóricamente lo podría aplastar como a una hormiga. Pero no lo pudieron tocar. Entonces el gobierno de los Estados Unidos apunta todos sus cañones, todo el Departamento de

Justicia quiere barrer a Microsoft. Pero él entonces corre, se mueve, se reinventa, es como “el fugitivo”. Tengo un gran respeto por su capacidad de reinventarse. Sé que va a ser una tarea enorme porque la Internet apunta a su actividad esencial. Hasta ahora parecía que su “core competence”, el “desktop”, duraría para siempre. El punto es que no será así porque va se instaló Internet. ¿Se puede hacer esta transición? Sí.

— Si usted fuera un empresario de Argentina o Brasil, ¿qué clase de gerente elegiría para introducir el cambio tecnológico en su empresa?

— Nunca utilizaría a una persona técnica sino a un hombre de negocios, con el apoyo de un técnico. Yo quiero saber qué es lo que pueden hacer los técnicos para la empresa, pero no quiero saber necesariamente lo que la tecnología es. No quiero saber que la Internet es TCP/IP (el protocolo de comunicación que usa la Red), sino que quiero conocer la Internet como manera global de acceder a clientes en todo el mundo.

— ¿Cuán importante es que el máximo nivel gerencial se involucre en la innovación tecnológica?

— La gerencia superior tiene que saber dos cosas: primero, qué puede hacer la tecnología por su empresa. Y segundo, tiene que conocer la diferencia entre veneno y medicina. No tiene que conocer los detalles de un avión o un automóvil, tiene que saber que con transporte puede acceder a todo el mundo. Sin embargo, si trata de viajar de aquí a España en automóvil va a tener problemas, pero si toma un avión, lo logrará fácilmente. La misma tecnología, el transporte a motor, pero de distinto modo: uno puede volar y el otro se conduce por caminos. Debemos conocer la diferencia entre las tecnologías dolorosas y fallidas y las tecnologías verdaderas. Allí la gerencia superior necesita un técnico, un asesor honesto. Como uno que precisa tener un médico honesto, que le diga correctamente si tomar aspirina o ir directo al quirófano. Puede significar la diferencia entre morir o seguir viviendo. ●

Entrevista realizada por
Héctor Casinelli y Mercedes Reincke