

REINVENTEM

CAMBIAR A TIEMPO

POR CONVICCIÓN O POR NECESIDAD, TANTO COMPAÑÍAS CENTENARIAS COMO CORNING HASTA STARTUPS COMO PRICELINE DEBIERON REINVENTARSE A SÍ MISMAS MÁS DE UNA VEZ PARA MANTENERSE EN LA CIMA.

POR IGNACIO GUEBARA

CIÓN

Renovarse es vivir”, asegura un clásico mantra de los best-sellers de autoayuda. En el cuerpo humano, ese concepto es sinónimo de salud: cientos de millones de células de todo tipo –desde los glóbulos rojos hasta los tejidos que conforman órganos como la piel o los pulmones– son regeneradas cada día por el organismo. Algo similar sucede en muchas empresas, que encuentran impulso tanto dentro como fuera de su organización para reinventarse, a veces por completo.

EN LA MISMA SENDA

Corning Inc., una compañía fundada hace más de 160 años, aloja en su ADN la necesidad de adaptarse y cambiar sin abandonar su producto base: el vidrio. Su primer éxito comercial, a finales del siglo XIX, fue el desarrollo de las envolturas de vidrio para la lamparita eléctrica creada por Thomas Alva Edison. Durante las primeras décadas del siglo XX, la empresa consiguió sistematizar la producción de esas ampollas y pudo fabricar casi medio millón de artículos diarios con una sola línea de montaje. Ese avance técnico, que llevó a la masificación de las lamparitas hogareñas, fue adaptado luego para la industrialización de las válvulas que hacían funcionar a los primeros receptores de radio, así como los tubos de rayos catódicos de los aparatos de TV.

En 1908, Corning creó un laboratorio de investigación y desarrollo. Uno de sus primeros objetivos fue el de producir un tipo de vidrio resistente al calor que pudiera ser utilizado en las señales de ferrocarril sin sufrir daños. Años después de haber conseguido ese objetivo, un físico de la compañía fabricó un prototipo del mismo material con forma de molde de cocina. El recipiente soportó sin inconvenientes el calor del horno, sirviendo de puntapié inicial al lanzamiento de la línea Pyrex.

No todos los desarrollos de la empresa consiguieron un éxito inmediato. En 1962, Corning creó un parabrisas fabricado con un tipo de fibra de vidrio más liviano y resis-

Robert De Martini



tente a los golpes, pensado para evitar heridas en los ocupantes de los vehículos tras los choques. La ausencia de normas de seguridad obligatorias para la industria automotriz de la época llevó a que únicamente dos modelos (los AMX y Javelin, de la extinta American Motors Corporation) contaran con parabrisas Corning hacia 1970. Un año después, la compañía decidió cerrar el área encargada de producir esos productos, aunque las innovaciones obtenidas fueron utilizadas una década más adelante para el desarrollo de pantallas de LCD.

La última gran adaptación de Corning tuvo lugar hace menos de 10 años, tras una serie de reestructuraciones globales que la llevaron a desprenderse de algunas de sus unidades de negocio. En 2005, la empresa desarrolló una lámina de vidrio transparente aún más liviana y resistente a golpes y rayaduras que otros materiales. Wendell Weeks, CEO de Corning, le presentó el producto a Steve Jobs, quien le propuso adaptarlo para ser utilizado en las pantallas del primer iPhone. Bautizado Gorilla Glass, hoy es utilizado en más de 3.000 millones de dispositivos móviles en todo el mundo. Para Weeks, una compañía debe trabajar en cuatro aspectos para sobrevivir en lo que denomina "un mundo de destrucción creativa": entender la razón de ser de una organización, organizar a los miembros del equipo para transmitir ese mensaje, desarrollar un marco de referencia que sirva como guía para la acción y colaborar con otros que compartan esa visión.

UN VUELCO DE 180 GRADOS

Nacido en 1997 como un competidor de eBay en el que los compradores podían sugerir los precios de cualquier producto a los vendedores, Priceline.com es hoy la plataforma online de servicios turísticos más exitosa del mundo, con reservas por US\$ 50.000 millones y 13.000 empleados en 200 países. El proceso de reinención de la compañía para dejar de ser un espacio de compra-venta de múltiples bienes, y convertirse en un sitio especializado en pasajes aéreos y alojamiento, tuvo que superar dos escollos gigantescos: la explosión de la burbuja de las punto com en 2000 y la crisis del sector aerocomercial tras los atentados del 11 de septiembre de 2001. "Debido a ello, Priceline.com se vio obligada a modificar su negocio por completo y reinventarse como una empresa de turismo. Después del 9/11 decidimos internacionalizar-

ALPHABET, LA NUEVA NAVE NODRIZA

Sergey Brin y Larry Page sabían con claridad lo que se proponían en 2004, cuando escribieron las bases de Google. "Esta no es una compañía convencional. No queremos convertirnos en una de ellas", rezaba el texto. Esas mismas palabras fueron utilizadas recientemente para anunciar una reorganización corporativa que convierte al buscador en parte de un nuevo holding, denominado "Alphabet". Así, Google pasa a ser una unidad de "productos de Internet" dirigida por Sundar Pichai, hasta entonces responsable de ingeniería y producto; otras empresas, como Nest, Fiber o la biotecnológica Calico, se convierten en entidades independientes. "Nos motiva hacer cosas más ambiciosas, tener una mirada a más largo plazo, ayudar a florecer a grandes emprendedores y compañías, invertir en escala en las oportunidades y recursos que observamos, acrecentar la transparencia de nuestras actividades, hacer de Google algo aún mejor al ajustar su foco y, como resultado de todo eso, mejorar la vida de tantas personas como podamos", expresó Page, CEO de Alphabet, en su texto de presentación. Menos de un mes después, el 1º de septiembre, Google anunció su primer gran cambio: una renovación de su imagen institucional, modificando la tipografía de su logotipo que se mantenía estable desde 1999. Una demostración sencilla de que la reinención, para ser efectiva, debe ser tanto de forma como de fondo.

nos”, explicó John Caine, director de Producto de Priceline, en una entrevista con el sitio VentureBeat. “Fue un ‘uno-dos’, un golpe muy duro para una startup”, recordó.

En la compañía, ese cisma ayudó a fijar la idea de cambio como pilar de sus operaciones. “El Priceline de 1999 es totalmente diferente al de hoy.

Estamos más preocupados por los consumidores que por la intención de alterar el comercio electrónico. Nos alineamos con nuestros clientes, de modo tal de poder detectar la próxima tendencia, unirnos a ella y ejecutar ese cambio a escala”, confía Caine.

En 2005, esa preocupación llevó a Priceline a adquirir Booking.com, un comercializador de hoteles online que hasta entonces operaba únicamente en Holanda y el Reino Unido, por solo US\$ 135 millones. La compra se reveló más que exitosa: las ganancias del holding alcanzaron en 2011 los US\$ 1.100 millones anuales gracias a los resultados obtenidos por Booking. “Esta búsqueda de detectar tendencias ha creado una sensación de ‘startup perpetua’ en Priceline. No pretendemos contar con todas las respuestas, pero sentimos mucha pasión sobre qué es lo mejor que podemos hacer hoy. No buscamos entender el negocio instalándonos en una torre de marfil, sino estando tan cerca de nuestros usuarios como sea posible”, concluye Caine.

SALTO EN ALTO

Para jugar en las grandes ligas, un atleta debe establecer metas ambiciosas y entrenar duro hasta superar una y otra vez sus propios límites. ¿Qué debe hacer un fabricante de artículos deportivos para saltar de nivel y competir de igual a igual con gigantes de la talla de Adidas, Nike y Puma? Jim Davis, un exmaratonista que controla las acciones de New Balance junto a su esposa Anne, decidió iniciar en 2003 un camino similar al que tomaría un gimnasta de alto rendimiento: trabajar para romper sus propias barreras.



Antes de replantear la estrategia de marketing de la compañía, New Balance comenzó a modificar radicalmente los métodos de producción en sus cinco plantas de los Estados Unidos. El abandono de un esquema de lotes –por el que se fabricaba cada componente de una zapatilla en tandas de cientos, y solo una vez concluida esa etapa se producía la siguiente hasta ensamblar el producto completo– por una línea de producción “limpia” significó un cambio rotundo para la empresa. “Antes necesitábamos nueve días para producir un par de zapatos completo si no había errores. Hoy nos demanda, en promedio, cuatro horas”, comparó John Wilson, vicepresidente ejecutivo de Manufactura, en 2008. El cambio implicó, además, un entrenamiento en procesos de solución de problemas para todos los colaboradores de la organización. “La determinación sobre qué problemas abordar debe ser una decisión inteligente, basada en las necesidades del negocio”, aseguró el gerente de Producción, George Skafas. “Entrenamos a las personas para que puedan pensar en la resolución de un problema desde el primer momento.”

Tras aplicar esa batería de cambios organizacionales, New Balance comenzó a trabajar en su posicionamiento hacia el exterior. Con la llegada de un nuevo CEO, Robert DeMartini, la marca fundada en 1906 puso la mira en el segmento del lifestyle, poniendo en marcha una nueva estrategia de marketing y, al mismo tiempo, aumentando la inversión en el desarrollo de nuevos productos. “Hemos sido una compañía muy apacible”, explicó DeMartini, y agregó: “Queremos amplificar esa voz”. Los resultados fueron exitosos: las ventas globales de la empresa se duplicaron desde 2010.

La segunda etapa del plan impulsado por DeMartini plantea el ingreso de New Balance a categorías en las que nunca había competido hasta el momento, como el fútbol, con el objetivo de superar a Puma como tercera marca deportiva global. Su nueva campaña, denominada “Always in Beta” (“Siempre en beta”), protagonizada por atletas como la corredora Jenny Simpson, el beisbolista Miguel Cabrera y el futbolista Aaron Ramsey, es el primer paso en esa ambiciosa dirección. “Nuestro compromiso es el de no descansar sobre nuestros éxitos del pasado”, asegura el CEO. “Queremos ir hacia adelante, mejorar y dar lo mejor de nosotros con ímpetu.” ▀

© WOBI

Ignacio Guebara es periodista. Colabora con WOBI.