

**Descubre los secretos
para aplicar la creatividad
en tu vida**

iMOON SHOT!

John Sculley

El empresario, mentor y CEO de Pepsi y Apple

iMOON **N** **SHOT!**

John Sculley

Contenido

Introducción

PARTE I: ¡MOONSHOT!

1. ¡Moonshot!
2. Por qué los Moonshot comienzan con una «causa noble»
3. Por qué el mejor momento para construir un negocio multimillonario es ahora

PARTE II: ENORMES CAMBIOS EN LA CLASE MEDIA

1. ¿Qué está pasando realmente en Estados Unidos?
2. El crecimiento de la clase media en los mercados emergentes

PARTE III: CÓMO CREAR UN CONCEPTO DE NEGOCIO MULTIMILLONARIO

1. Introducción
2. Resolver un problema multimillonario
3. Búsqueda incesante de nuevos caminos o una «mejor manera»
4. Precios atractivos: no hay dónde esconderse
5. Ofrecer una experiencia superior para los clientes

PARTE IV: HERRAMIENTAS PODEROSAS PARA EL ÉXITO

1. Prepárate para emprender
2. Sé curioso: hazte las preguntas correctas
3. Empieza con conocimiento experto
4. La importancia de elegir un buen equipo de trabajo

5. Aprender a mirar de lejos
6. Planificación volver del futuro
7. Cómo reaccionar cuando estás contra la pared
8. El mejor consejo que le puedo dar a un emprendedor: encuentra un mentor

PARTE V: MOONSHOT: RESUMEN Y COMENTARIOS FINALES

Una última palabra

Epílogo I

Mi hermano John

Epílogo II

Agradecimientos

Índice

Acerca del autor

Créditos

Introducción

LOS CLIENTES PRIMERO

Si no logras darte cuenta de lo importante que es ofrecer una experiencia excepcional para tus clientes, tu compañía probablemente durará pocos años.

¿Por qué? Porque el Moonshot, o pensamiento imposible que se ha vuelto posible, el acontecimiento más grande de muchos años está ocurriendo ahora mismo: una transición rápida y dramática cuyo resultado es que los consumidores tienen el control sobre los productores.

El impulso de este salto llega gracias a un tsunami de tecnología nunca antes visto que está en expansión exponencial: almacenamiento de datos en la nube, sensores inalámbricos, datos masivos, macrodatos o tecnologías de la información y la comunicación (TICS), así como los aparatos móviles. Esta ola ha causado que el poder económico pase de las empresas productoras que se esforzaron para lograr el control de sus clientes, a las manos de una clientela cada vez más inteligente. Ahora los consumidores tendrán el control. Como emprendedor de negocios de toda la vida y como experto en mercadotecnia para consumidores me doy cuenta de cómo este gran salto va a cambiar el mundo.

Aquellos que no logren ver lo que está sucediendo podrían perderse del futuro.

Quienes aprendan a aprovechar los beneficios de servir a un cliente muy inteligente serán los constructores de los negocios multimillonarios del futuro.

Este libro es una guía que te llevará por un viaje y te explicará, con soluciones, cómo lograrlo.

Jeff Bezos dice que sus clientes son increíblemente leales... hasta que alguien les hace una oferta mejor. Los clientes son cada vez más inteligentes. Ni siquiera tienen que hacer demasiado para ser más inteligentes aún. Esto sucede porque

estamos en una nueva era de tecnología digital que se basará cada vez más en sistemas de aprendizaje automáticos y de comunicación de máquina a máquina (M2M), sin requerir intervención humana consciente. La escala de procesamiento de datos en la nube será tan masiva que el cliente tendrá información inmediata y un poder individual que nunca antes había tenido.

La marca Virgin Mobile tiene una reputación de ofrecer una experiencia tan excepcional y tan poderosa a sus clientes que Richard Branson ha tenido éxito en este sentido en una variedad de industrias, desde la música, la telefonía móvil y pronto hasta viajes al espacio para sus clientes. Uno sabe que Virgin no tolera imposibles cuando se trata de la experiencia de sus clientes.

Elon Musk creó más que un automóvil eléctrico. El Tesla es una experiencia de clientes completamente nueva que demuestra lo bueno que puede llegar a ser el sistema de transporte personal; el cual interactúa con el cliente de principio a fin.

Mike Bloomberg ya era un legendario emprendedor transgresor desde antes de convertirse en alcalde de New York por un periodo de 12 años. No tuvo que ceder ante grupos de poder ni intereses especiales. Trató a los votantes de Nueva York como si fueran clientes. Sus esfuerzos para recopilar datos sobre varios aspectos de la vida de los neoyorquinos significó que el gobierno, aparte de operar eficientemente, podía informar a los votantes sobre crímenes o quejas por ruido que habían sido interpuestas en su vecindario, sobre la limpieza de sus restaurantes locales e incluso sobre la ubicación de las barredoras de nieve después de una tormenta.

MOONSHOTS

Moonshot es un término usado en Silicon Valley que ha sido reservado para unas cuantas de las innovaciones más importantes que han cambiado todo lo que ocurre alrededor. La invención del microprocesador fue un ejemplo de un Moonshot. Lo mismo se puede decir para la primera computadora personal que fue realmente útil, la Apple II; al igual que el primer sistema de publicaciones de escritorio para personas creativas disponible a un precio razonable: la Mac. La invención de la World Wide Web (www) fue un Moonshot. También los lanzamientos de Google Nexus One y el iPhone de Apple. Lo que todos estos descubrimientos tienen en común es que ayudaron a personas ordinarias, sin

capacidades técnicas, a ser más hábiles. Hicieron posible lo que Steve Jobs llamaba «herramientas de la mente».

El Moonshot que voy a abordar en este libro es el salto que han dado las computadoras de ser «herramientas de productividad» a ser «asistentes» personales inteligentes. Esto ha sido posible por una nueva generación de sistemas automatizados que se basan en el aprendizaje mecánico y la ciencia avanzada de datos. El Watson de IBM, Cortana de Microsoft, Now de Google y Siri de Apple son algunos ejemplos. Este Moonshot está cambiando la posición del poder económico que antes era de los productores para colocarlo en manos de los consumidores y está logrando que los consumidores se vuelvan increíblemente inteligentes. Este Moonshot cambiará todas las industrias de negocios en el mundo.

El impulso de este Moonshot viene de cuatro tipos distintos de tecnología digital y cada una de ellas crece de manera exponencial. Dos de estas tecnologías —la nube y los equipos de telefonía celular— ya han alcanzado a miles de millones de usuarios. Próximamente miles de millones de sensores inalámbricos miniatura y una nueva generación de algoritmos matemáticos en la ciencia de los datos, que incorporarán sistemas de inteligencia artificial, analizarán el comportamiento del consumidor en un nivel personal y podrán automáticamente predecir resultados, de tal manera que las personas tomarán mejores decisiones y con mayor información. Nunca antes la tecnología se había expandido tan rápidamente y estuvo tan a la mano.

EL EMPRESARIO INNOVADOR ADAPTABLE

Está surgiendo una nueva especie de emprendedores que colocan a los clientes primero. Han aumentado las expectativas de los negocios respecto a la experiencia de los clientes, con la idea de ser 10 veces mejores que todo lo que hasta ahora había existido. Pensar en tu plan de negocios solamente en términos del incremento monetario en relación con el pasado ya no será suficiente para alcanzar el éxito. Tiene que haber una mejor manera y pienso que en alguna parte del mundo hay personas curiosas, optimistas y muy motivadas en todas las industrias, que buscan la manera de lograrlo. El proceso comienza con unos cuantos genios que abren el paso y logran que otros se inspiren. Los emprendedores que atraigan a otros serán los que logren transformar las

compañías del futuro.

A esta nueva especie de emprendedores les llamo «innovadores adaptables», y como aprenderás en este libro nunca ha sido mejor momento para construir negocios multimillonarios. Te mostraré un panorama que explicará por qué esta oportunidad no sólo es posible sino que es probable: presentaré los aprendizajes que me han dejado las mentes más innovadoras y ofreceré las perspectivas y soluciones que te ayudarán a convertirte en un innovador adaptable. Soy un emprendedor que ha dedicado su vida a buscar una mejor manera de hacer las cosas. He tenido grandes éxitos y he sufrido algunos fracasos; ser un innovador adaptable puede ser de alto riesgo personal pero también puede ser increíblemente gratificante.

Para los innovadores adaptables, como verán, lo que importa es el plan para los clientes y no el de negocios. ¿En qué consiste este plan? El compromiso con los clientes y los acercamientos constantes con ellos; la medida de conversión entre uno potencial y uno real; el análisis de la satisfacción; el costo de adquirir nuevos clientes; el número de rotación; la efectividad de un ciclo de administración; la tasa de retención y el valor de tiempo de vida de un cliente.

LA CORPORACIÓN ADAPTABLE

Uno de los temas más importantes en este libro es lo que llamo «la corporación adaptable». En 1985, Alvin Toffler escribió un libro vanguardista titulado *The Adaptive Corporation*. Mi objetivo aquí es explicar cómo la corporación adaptable en nuestra era requiere un diseño de sistemas que sea impulsado por los clientes, que sea flexible ante el cambio y que incluya conocimiento de distintas disciplinas. Los procesos tradicionales de negocios se vuelven cada vez más obsoletos, de la misma manera que para una corporación adaptable los planes tradicionales de negocios son mucho menos útiles que los planes de clientes. Voy a dar ejemplos de compañías exitosas que fueron víctimas de su propio éxito. Explicaré por qué la innovación ocurre en la orilla de las industrias establecidas y por qué el conocimiento de múltiples campos es esencial para poder aprovechar la nueva inteligencia reforzada de los consumidores, quienes también son una poderosa influencia para determinar qué tan rápido crece un negocio. Cabe destacar que la habilidad para sacar adelante una empresa supera a las medidas tradicionales de rentabilidad que acostumbramos usar cuando

queremos proyectar la supervivencia y prosperidad de un negocio.

Aprenderás por qué los negocios y las medidas financieras tradicionales de desempeño, mientras son útiles, no resultan tan importantes para los innovadores adaptables que están construyendo negocio transformativo como la dinámica con los clientes. Y descubrirás que los procesos tradicionales de negocios en algún momento serán obsoletos, y por qué las empresas transformables consisten en organizar datos del cliente que se actualizan en tiempo real, normalmente por medio de comunicación de la máquina a máquina M2M.

Todo lo que creíamos entender sobre los negocios exitosos es susceptible a un cambio si alguien encuentra mejores maneras de hacer las cosas. Son tiempos emocionantes para los optimistas, para los emprendedores y para los constructores creativos que quieren aprender cómo construir negocios que se beneficien del creciente poder de los consumidores.

LA CLASE MEDIA ADAPTABLE

Aquí tenemos una realidad que los innovadores adaptables ya conocen y que los políticos prefieren evitar: el increíblemente exitoso estilo de vida aspiracional de la clase media, que ha dado forma a la economía occidental durante los últimos 60 años, ya no es sostenible. Mientras tanto los consumidores en los mercados emergentes, que incluyen a más de 2,000 millones de personas, buscan unirse a la clase media del mundo para principios de la década de 2020. Actualmente estoy inmerso en la construcción en Asia de nuevos negocios que se están enfocando en las necesidades de su creciente clase media, y estoy impresionado con los diseños ingeniosos y sencillos que los innovadores adaptables están creando para la elaboración de productos y servicios a precios que sacudirán el mercado. Esto sin sacrificar la buena experiencia del consumidor. Por tal motivo, debemos saber que los innovadores adaptables de los mercados emergentes son quienes aportarán a Occidente soluciones creativas que serán atractivas para nuestra propia clase media. Trato de entenderlo como la era de «la clase media notable».

¿Cómo cambiará el comportamiento de los clientes de la clase adaptable? Están cambiando lo ostentoso por alternativas menos caras. Antes me compraba varios trajes caros marca Brioni a la vez. Ahora prefiero Lululemon, Uniqlo, J.

Crew y Diesel Jeans. ¿Por qué? Porque como cliente me gusta cómo se siente la tela y en el caso de Uniqlo la tecnología del material con que está hecho hace que respire y se ajuste al clima automáticamente, sin importar si hace frío o calor. Me gusta estar cómodo, pero también viajo mucho y por ello me encanta que esta ropa con precios tan moderados quepa tan cómodamente en mi equipaje de mano. Ya casi nunca uso reloj porque es más fácil y preciso medir el tiempo con mi *smartphone*. Uso el metro y camino mucho en Nueva York porque conseguir un taxi —cuando consigues uno— no es una gran experiencia para el cliente. Desde que apareció Uber, me encanta la experiencia que este servicio de transporte me ofrece.

EL MILLENIAL ADAPTABLE

Hay que poner especial atención a lo que podemos aprender de la adaptable generación del milenio, o los *millennials*. No conocen un mundo sin tecnologías sorprendentes. Sus cerebros están configurados para depender de los equipos móviles y las aplicaciones móviles para casi todo. Casi no ven la televisión tradicional. No leen periódicos ni libros completos. Leen superficialmente para buscar la información. Están sobrecargados de redes sociales. Cuando escriben prefieren abreviar. Son la generación más educada y la menos empleada en la historia. Son, por necesidad, emprendedores de compañías *start up* porque los trabajos tradicionales son difíciles de encontrar. Sus aspiraciones incluyen, y a veces resaltan, el valor social del trabajo.

Los millennials adaptables no se han vuelto adictos al consumo conspicuo. Cambian de trabajo, cuando logran conseguir trabajo. Les funciona compartir cosas. Prefieren rentar que poseer porque requiere menos capital. Cuidan su dinero comiendo en lugares baratos, pero no les importa gastar en un boleto para un evento musical de hip hop. Ahorran más que las generaciones mayores. La generación adaptable de los millennials será la primera en adaptar muchos de los negocios transformativos.

CÓMO ESTE LIBRO TE AYUDARÁ A TRIUNFAR

El verdadero enfoque de este libro es sobre las soluciones y cómo se construyen realmente los negocios transformativos. Comienza, desde luego, con la elaboración de una idea convincente para un negocio: «el concepto de los mil millones de dólares». Voy a usar algunos ejemplos de compañías que conozco o con las cuales he participado y que están en rápido crecimiento, para demostrar las estrategias transformativas que los innovadores están empleando en la creación de enormes compañías nuevas. Una de las estrategias más importantes, por ejemplo, es que la experiencia de los clientes sea increíble, con un nivel de calidad nunca antes visto.

El modelo más poderoso para el éxito en el futuro, a mi parecer, es combinar una experiencia excepcional para los clientes con un precio accesible que brinde movilidad al mercado. También describiremos herramientas específicas que han cambiado las reglas del juego y que los innovadores adaptables pueden usar para aumentar sus posibilidades de construir negocios nuevos que sean realmente transformativos.

Pienso que estamos entrando en una era sin precedentes con grandes oportunidades para negocios nuevos. Aunque siempre he sido un optimista, pienso que ahora es el momento más emocionante de mi vida para estar en los negocios. Espero que mi mensaje inspire a los innovadores dentro y fuera de las compañías existentes para crear una nueva generación de negocios multimillonarios.

—John Sculley

PARTE I

iMoonshot!

1.

¡Moonshot!

*Realmente pienso que cada individuo es ahora
un emprendedor, aunque no lo reconozca.*

—Reid Hoffman, cofundador y director ejecutivo de LinkedIn

En noviembre de 1982, poca gente más allá de la zona de San Francisco había escuchado hablar de Silicon Valley, así que sentía mucha curiosidad por saber cómo serían mis días en ese lugar. En ese entonces, como presidente de Pepsi Cola Company, fui invitado a Apple, compañía que en aquella época generaba tan sólo 500 millones de dólares de ganancias y buscaba un nuevo director ejecutivo. Mientras conducía desde mi hotel, el Rickey's Hyatt House en Palo Alto, hacia Cupertino, esperaba ver edificios modernos con paredes de cristal a mi alrededor, rodeados por un paisaje muy similar a los que acostumbraba ver en la Ruta 128 cerca de Boston. Pero estaba en Silicon Valley y pronto descubriría que este mundo desconocido (para mí) se movía a un ritmo muy diferente. Al entrar a Bandley Drive en Cupertino pensé que había errado la dirección de la sede principal de Apple Computers pues consistía en cinco edificios pequeños de uno y dos pisos con paredes prefabricadas, resguardados en una zona residencial.

Fue la vez que conocí a Steve Jobs. Después de estar una hora con el director ejecutivo de Apple, Mike Markkula, Steve nos alcanzó y al poco tiempo él y yo nos fuimos por nuestro lado. Steve y yo dedicamos una hora a hablar de nosotros. De inmediato me sorprendió su confianza y noté que era muy articulado, mientras describía cómo las computadoras personales iban a ser la herramienta educativa más importante de la historia de la humanidad. En esos días, Steve —de 27 años— se veía sano y era muy bien parecido con su espesa cabellera negra y sus ojos oscuros y penetrantes. Yo vestía mis pantalones casuales de negocios en color caqui, una camisa azul de cuello abierto y un saco azul. De

inmediato me sentí fuera de lugar porque Steve, al igual que todos los demás que conocí, andaban de jeans y camiseta.

Steve me llevó del otro lado de Bandley Drive, a un edificio llamado Bandley II. Noté de inmediato una bandera pirata en una de las astas en la cima del edificio. Cuando entramos, seguí a Steve a un pequeño laboratorio con un escritorio repleto de equipo de pruebas. Mis ojos se enfocaron rápidamente sobre una pantalla brillante de 10 pulgadas, y al lado estaba un joven ingeniero delgado y sonriente llamado Andy Hertzfeld.

De pronto, Steve se puso muy serio. «Nadie afuera de Apple ha visto lo que estás a punto de ver», dijo con gravedad. «Estamos creando la primera computadora personal en el mundo, que está diseñada para ser increíblemente fácil de usar por personas que no son tecnológicas y tendrá un precio accesible. Este prototipo se convertirá en la Mac... y va a cambiar al mundo».

En un teclado, Andy empezó a escribir algo rápidamente y de pronto aparecieron cinco latas de Pepsi que bailaban por la pantalla. «Es apenas el inicio de una revolución que permitirá que la gente publique su propio contenido, que combine tipografías hermosas e incluso cree animaciones como esta. ¡Va a ser increíble!» agregó Steve de manera efusiva.

En 1436, cuando Gutenberg inventó la imprenta en Maguncia, del estado federado de Alemania, Renania-Palatinado, permitió que Aldus en Venecia imprimiera libros y los vendiera de un pueblo al siguiente. Nunca había sido posible algo similar y su efecto abrió las mentes de cualquiera que pudiera leer ideas provocadoras. La historia, la ciencia, la poesía y la teología empezaron a esparcirse repentinamente por Europa. Este renacimiento fue el despertar cultural de la oscura Edad Media y de mil años de sociedad feudal para abrir el paso hacia una nueva era de cambios para la humanidad.

Steve Jobs había ideado una historia para explicar mi visita con la idea de transmitir a los jóvenes del equipo de desarrollo de la Mac el porqué yo estaba ahí y por qué le estaba mostrando a un extraño el proyecto más secreto de Apple. Steve les dijo que yo era el director ejecutivo de Pepsi Cola Company y que sería potencialmente el primer gran cliente corporativo de la Mac. «Hay que impresionarlo...», ordenó. En ese momento, no logré apreciar lo técnicamente difícil y avanzado que era lograr que las latas de Pepsi en blanco y negro bailaran sobre una pantalla de 10 pulgadas.

Fue entonces cuando conocí la creación de un Moonshot. Había escuchado

el término en 1961 cuando el Presidente John F. Kennedy trató de consolar al asombrado público americano en 1957 después de que los soviéticos lanzaron al Sputnik, el primer satélite en llegar exitosamente al espacio. JFK proclamó con elocuencia que, antes del fin de la década, mandaría a un hombre a la luna y lo traería de regreso sano y salvo. Fue inspirador... y tal vez fuera posible... pero sería increíblemente difícil.

Años después, el 20 de julio de 1969, recuerdo que estaba en Sheep Meadow en el Central Park de Manhattan con 20,000 personas más, observando sobre una pantalla gigante el primer aterrizaje de un hombre en la luna. El público estaba enmudecido mientras el vehículo lunar, el Eagle, buscaba la manera de alunizar. Cuando finalmente tocó la superficie y se abrió la compuerta, los astronautas Neil Armstrong y Buzz Aldrin descendieron por la escalera. A las 4:18 p.m. en punto, hora del este, Neil Armstrong se convirtió en el primer ser humano en pisar la superficie de la luna, con sus palabras célebres: «Un pequeño paso para el hombre, un gran salto para la humanidad». En este momento un grito ensordecedor estremeció al público que celebró abrazándose. Este fue el abuelo de todos los Moonshot y fue impresionante.

El primer hombre que pisó la luna en 1969 nunca hubiera completado el viaje si Estados Unidos no hubiera pavimentado el camino con un momento de «bulbos a transistores». La telemetría requerida para navegar el Apollo 11 hasta la luna nunca hubiera podido entrar en el cohete espacial si los transistores ligeros y miniatura no hubieran sido desarrollados comercialmente y posteriormente adaptados para este fin. La NASA apoyó esta investigación crítica de bulbos a transistores, que condujo a la fundación de Intel por parte de Gordon Moore y Bob Noyce, entre otras empresas significantes de alta tecnología. Me di cuenta algunos años después que el éxito de Neil Armstrong inspiró a muchos jóvenes a estudiar ciencia, matemáticas e ingeniería porque se puso de moda. Y algunos de esos estudiantes usaron sus habilidades tecnológicas y su creatividad para lanzar la era de las computadoras personales, un momento fundamental que presencié con Steve Jobs.

Larry Page es un líder de negocios que está cambiando el mundo a través de su talento excepcional y del éxito de Google para seguir buscando saltos creativos. La palabra Moonshot se ha convertido en parte del léxico de Silicon Valley como una designación reservada únicamente para las innovaciones que más cambiarán las reglas del juego. El libro *In the Plex* de Steven Levy habla con

mucha admiración sobre Larry Page, Google y su «sana irrespetuosidad ante lo imposible». No cabe duda que Larry Page está en la vanguardia con Moonshots increíbles, como los autos sin conductor. Nadie ha sido más inspirador sobre las posibilidades de los Moonshot que Google, con la creación de su evento anual en Silicon Valley llamado «Solve for x» [Resolver para x]. Astro Teller, capitán de los Moonshot de Google, le llama «Pensamiento 10x (es decir, 10 veces mejor) sobre problemas claramente definidos que no rompen las leyes de la física».¹ También dice que el pensamiento 10x con poca probabilidad de éxito es un objetivo más apasionado e inspirador que un resultado final con una alta probabilidad de éxito. Una de las personas más talentosas que trabajó conmigo en Apple es Megan Smith, VP del «Solve for x» de Google Labs, lo cual demuestra que Google está dedicando su mejor gente a la innovación 10x. Las grandes corporaciones normalmente no están diseñadas para pensar así. Google sí.

EL MOONSHOT DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES: WOZ, EL INVENTOR GENIO

Steve Wozniak inventó la primera computadora personal que fue realmente útil. Es un genio «innovador y disruptivo» de una especie poco común, como Thomas Edison. «Dime Woz, ¿qué querías ser?», le pregunté recientemente cuando estábamos relajados platicando. «En realidad nunca me importó iniciar una compañía», respondió, «todo eso fue idea de Steve Jobs. En realidad abrimos cinco compañías pero la que sobrevivió fue Apple. Antes de Apple era feliz trabajando en Hewlett-Packard y siendo ingeniero, pero quería ser el mejor ingeniero en todo el mundo. Entonces tenía que averiguar cómo diseñar cosas con pluma y papel para diseñar minicomputadoras porque no tenía dinero. En ese entonces HP tenía un programa maravilloso, en el que los ingenieros, si estaban trabajando en algo que les interesaba, podían llevarse las piezas a casa gratis». Dijo: «Yo lo hacía y construía cosas. Construía cosas con procesadores de dólar y con algunos métodos de *hacker* que otros construían a cambio de miles de dólares. ¿Por qué? Porque era un *hacker* natural y había cosas que yo quería para mí y porque realmente quería construir una computadora».

¿Qué impulsó a Woz a inventar la computadora personal? Pienso que fue la pasión que surgió cuando este tímido pero talentoso niño de 11 años se dio

cuenta que era naturalmente brillante para las matemáticas. Todavía puede resolver cualquier tipo de problema matemático en su cabeza. Woz se dio cuenta que la computación, en gran medida, consiste en matemáticas: cuándo cargar los registros, qué cargar en cada registro, cuándo ejecutar comandos, todo ese tipo de cosas.

Woz solía ir a la biblioteca a buscar documentos técnicos sobre el procesamiento de señales de varias minicomputadoras que estaban a la venta en la década de 1970. A partir de esta investigación, siguió aumentando su conocimiento sobre estas máquinas. Rápidamente, aprendió mucho sobre las computadoras que había en esa época.

Al mismo tiempo, era un *hacker*, y pudo averiguar siete nuevas maneras de *hackear* y resolver problemas que otros resolvían a costos elevados. Se trataba de un campo diferente. Emparejó el campo del *hacker* con el de la ciencia informática tradicional. De manera autodidacta.

Cuando llegó el momento de diseñar el panel de la Apple I, resolvió un problema que nunca antes había sido resuelto, con un método de *hacker* y de muy bajo costo. La primera computadora de Woz, la Apple I, fue para aficionados. La segunda computadora que desarrolló, la Apple II, fue para los demás. Steve Jobs declaró que fue una visión increíble: «Hey, ¿por qué no construimos una computadora que no sea nada más un tablero de circuitos conectado a una TV, sino un equipo completo, listo para usar, contenido en una sola unidad?». Y gracias a la visión de Steve, Woz creó la Apple II.

Hace poco, Woz me contó una de sus historias que ahora es una de mis favoritas. A finales la década de 1970, Woz no había ido todavía a Las Vegas, pero siempre había querido ir. Apple iba a llevar la Apple II al Las Vegas Consumer Electronics Show (CES), pero Apple no tenía dinero y por ello sólo irían tres personas: Mark Markkula, quien era cofundador y fue director de mercadotecnia; en ese entonces el director ejecutivo de Apple, Mike Scott; y Steve Jobs. Pero Woz quería ir y les hizo una propuesta a los tres: «Si logro diseñar una unidad de disquete ¿puedo ir con ustedes a Las Vegas?». No faltaba ni un mes para el evento. Ellos dijeron: «Sí», porque en ese entonces no había una unidad de disquete en el mercado.

Woz me dijo que estuvo despierto noche tras noche sin dormir. Trabajó sin parar durante una semana, haciendo cálculos en su cabeza, buscando maneras para *hackear* y construirla. Finalmente sí viajó por primera vez en su vida a Las

Vegas y llevaba la primera unidad de disquete para la computadora Apple II. Nadie en el mundo había visto una unidad de disquete para una computadora personal. Existían las unidades de disco para computadoras centrales y minicomputadoras, pero costaban miles de dólares. La idea de una unidad de disco para una computadora personal con un precio accesible parecía imposible en esa época. Hasta ese momento, la Apple II usaba una grabadora miniatura para archivar su código de programación. Inspirado por la emoción de ir por primera vez a Las Vegas, Woz inventó la primera unidad de disquete.

En la década de 1970 otros innovadores disruptivos y altamente talentosos como Bill Gates, Steve Jobs y Larry Ellison también abandonaron la universidad, como lo hizo Woz, para convertirse en emprendedores. ¿Por qué? Los programas de ciencia informática simplemente no enseñaban las nuevas tecnologías necesarias que permitieran reinventar la industria de las computadoras en función del microprocesador y de los nuevos tipos de *software* necesarios.

Tantas veces mi esposa, Diane, y yo hemos visto a Woz crear rompecabezas matemáticos aparentemente imposibles para después hacer enormes cálculos en su cabeza, sin requerir papel, para resolverlos. Han sido momentos realmente mágicos y no tengo ni idea de cómo lo hace. Pero su habilidad le ha redituado con creces. Woz creó la Apple I, un tablero de circuitos con procesadores y memoria DRAM. Él y Steve Jobs la vendieron por medio de la primera tienda Byte Shop de Paul Terrell en casi 666.66 dólares. Más tarde, Woz inventó la Apple II, que incluyó una forma nunca antes vista de mostrar fuentes y gráficas en un monitor a color, un logro que nadie había creído posible.

LOS EFECTOS DEL INVENTO DE WOZ

Fue Steve Jobs quien vio una promesa en los inventos de Woz y tuvo la idea de la Apple II, una solución contenida en una sola unidad y que no sería difícil de aprender a usar. No hacía falta programar la Apple II como había que hacer con las computadoras anteriores para aficionados, simplemente se le insertaba una aplicación de *software* y hacía cosas útiles como crear hojas de cálculo, escribir una carta o almacenar datos que uno podía recuperar en otro momento. Steve Jobs diseñó la Apple II para que tuviera una hermosa cubierta de plástico ABS y un teclado integrado. Así comenzó el primer Moonshot de la industria de las computadoras con una máquina verdaderamente personal a un precio accesible

para cualquier persona. Steve Jobs era un genio diferente de Woz. Steve no era un ingeniero, sino un visionario con una causa noble y un talento de diseñador para vislumbrar sistemas de principio a fin. Steve Jobs fue un diseñador de sistemas que aparte de mirar el gran panorama y conectar redes, podía acercarse y simplificar las computadoras de tal manera que se convirtieron en máquinas increíblemente fáciles de usar y consistentemente hermosas al mismo tiempo.

Steve Jobs tenía una habilidad genial para ver las posibilidades futuras de otros grandes inventos y saber cómo convertirlos en productos que realmente cambiarían al mundo. Steve Jobs comparó las computadoras con «bicicletas para la mente». Hay que darle herramientas de computación a la gente, pensaba, y permitirle a cada persona que tenga la posibilidad de cambiar el mundo. Previo que sus máquinas fueran muy fáciles de usar y de bajo costo para que la mayoría pudiera comprar una. Steve cuidaba cada detalle. Tenía el carisma y la determinación concentrada para impulsar el éxito de la Apple II, primero, y luego de la Mac.

Bill Gates también es un verdadero genio. Es muy tecnológico y es un científico de computación autodidacta pero también es muy distinto de Steve Jobs y Woz. Bill Gates es un innovador adaptable que vio que el futuro de la computación consistiría en las licencias de *software* y la creación de aplicaciones que se puedan vender en disco en una caja en un estante de la tienda. Tenía la capacidad de enfoque más sorprendente. La combinación de estas cualidades lo convirtió en el mejor competidor de negocios que he conocido. Todos en la industria apoyaban a Bill, pero él nunca perdió su concentración ni su optimismo. No dudó en convertir a Microsoft en una fuerza preponderante en *software*.

Al principio, cuando Steve Jobs llegó, era visionario pero inflexible y confiaba únicamente en sus propios instintos. Tenía que tomar cada decisión importante en el grupo de Mac. Por ello en esos días Steve Jobs todavía no era un innovador adaptable como Bill Gates, porque Steve Jobs no era pragmático y Bill Gates sí lo era. Incluso después de salir de Apple en 1985 para fundar NeXT y adquirir una pequeña compañía de tecnología de animación, Pixar, que pertenecía a George Lucas, Steve aún no se mostraba dispuesto a ceder en nada. NeXT y Pixar casi terminan en bancarrota. Y sin embargo, el genio de Steve como «diseñador de sistemas» fue valioso para que ambas compañías se convirtieran eventualmente en una parte en verdad importante del futuro de

Silicon Valley. Mientras que NeXT fracasó como compañía de computadoras, Steve Jobs se la vendió más tarde a Apple por casi 400 millones de dólares, en 1996, y el sistema operativo de NeXT se convirtió en el sistema operativo de Mac (OS). Para mediados de la década de 1990, el desempeño cada vez mejor de las computadoras que anticipó la Ley de Moore logró que fuera posible crear películas animadas por computadora y Pixar pasó de ser una compañía de computadoras a una compañía de películas animadas, que Disney compró más tarde por más de 7,000 millones de dólares.

Cuando Steve Jobs regresó a Apple, 12 años después de haber salido en 1985, había madurado como ejecutivo. Seguía siendo Steve Jobs el brillante diseñador de sistemas, pero ahora también era un innovador adaptable. Llevó a la decaída Mac a convertirse en la exitosa iMac, como un dispositivo con un portal de uso fácil para la recién presentada World Wide Web (www), por medio del buscador Netscape inventado por Jim Clark y Marc Andreessen. Fue el producto innovador adaptable perfecto, justo en el momento preciso y también fue el resultado perfecto de un diseñador de sistemas. El diseño de pantalla en forma de gota de la iMac en ese entonces, así como sus colores brillantes y atractivos fueron como un campanazo que indicó que la era digital de la alta tecnología y los aparatos electrónicos disponibles para el consumidor había iniciado. El mundo estaba encantado con el concepto y el diseño de la iMac. Para entonces, la primera decisión de Steve Jobs en su regreso como director ejecutivo de Apple fue cancelar la desastrosa política de licencias del Mac OS; una decisión tomada después de que yo saliera de Apple y una política que casi deja a la compañía en bancarrota. Algunos años después, Steve introdujo otro producto, el iPod, que combinaba su genio para los sistemas integrales y su amor por la tecnología y la música. El iPod también demostraba que Steve Jobs había evolucionado y se había convertido en un innovador adaptable. Para 1997 Steve había expandido su campo de conocimiento para entrar en el área del entretenimiento del consumidor. Si bien hoy parece obvio que la alta tecnología y el entretenimiento son terrenos que se han fusionado, no fue tan obvio antes de que Steve tuviera sus éxitos a mediados de la década de 1990 con las películas animadas de Pixar, así como la iMac, el iPod y iTunes. Su conocimiento experto en una variedad de campos combinó la computación y la música grabada en el hermoso aparato de fácil uso y sistema integral conocido como iPod y iTunes. Redefinió la industria de la música con la tienda de iTunes, que permitió a los

consumidores comprar canciones individuales en 90 centavos de dólar en lugar de comprar un álbum entero. Y Silicon Valley se asombró cuando Steve permitió que el iPod fuera completamente compatible con las computadoras Windows, algo que el Steve Jobs que yo conocí en la década de 1980 nunca hubiera hecho.

Sin duda, el iPhone fue el Moonshot más grande de Steve Jobs. Es el ejemplo perfecto de innovación adaptable. De nuevo combina conocimientos expertos en varios campos: componentes electrónicos miniaturizados de bajo costo, que pueden durar mucho tiempo con una sola carga, en conjunto con la tecnología telefónica celular e inalámbrica. El tiempo y los nuevos descubrimientos lo son todo en el mundo de la alta tecnología y hubiera sido imposible que el iPhone hiciera tan bien lo que hace si los proveedores como AT&T no hubieran logrado la transición de la red 2G más lenta a una mejorada 3G con un aumento en los servicios de GPS, junto con las rápidas, casi instantáneas, transferencias de foto y video. La gran aportación de los diseños de Steve se manifestó en los teléfonos inteligentes, junto con el brillante concepto de App Store. El iPhone fue una obra maestra y, a través del iPhone, el *smartphone* se convirtió en el instrumento cultural más indispensable. El ingeniero de Google, Andy Rubin, fue un «seguidor inmediato» del iPhone, con la creación de la plataforma gratuita de código abierto de Android, mientras que Microsoft fue ¡completamente excluida! Más adelante hablaremos de cómo los aparatos móviles están cambiando al mundo. ¡Y la revolución empezó con el iPhone de Steve Jobs!

EL TSUNAMI DE TECNOLOGÍA

Actualmente estamos viviendo un tsunami que involucra a las cuatro tecnologías exponenciales, las cuales convergen con tal velocidad que están apurando una segunda era digital. Peter Diamandis, en su libro *Abundancia*, fue el primero en explicar que, en esta nueva era digital, no hay carencias de recursos. Es más, señala que las tecnologías digitales más importantes en realidad están creciendo exponencialmente.

La primera rama de este tsunami de tecnología es el almacenamiento compartido en la nube. Ha operado tan sólo cinco o seis años y ya es una idea que se subestima. ¿Por qué ha sido exponencial? Porque así creció el poder del procesamiento. Si nos remontamos al año 2008, algunos cálculos estimaban que existían cerca de 800 exabytes de datos en el mundo (un exabyte representa el 10

elevado a la 18ª potencia). Aquí hay una historia sencilla que escuché y que puede ofrecer una idea de la cantidad de datos que representa un exabyte: imagínate que tienes un solo DVD y lo llenas con toda la información que puede almacenar. Luego imagínate la cabina de pasajeros de un avión 747 llena de DVD retacados de datos. Se necesitarían 15,000 aviones 747 llenos de tales DVD nada más para almacenar un exabyte de datos. Se calcula que para el año 2020 habrán ¡40 mil exabytes de datos! Desde luego, estas cifras son entre estimaciones y adivinaciones. En paralelo, el costo del almacenamiento en la nube ha descendido en los últimos dos años, de aproximadamente 5 dólares por gigabyte a menos de 25 centavos de dólar por gigabyte. Meg Whitman, directora ejecutiva de HP, anunció recientemente que su compañía ha inventado la manera de encoger un centro de datos de la nube a una caja del tamaño de un refrigerador que HP llama «The Machine». IBM anunció que invertirá hasta 3,000 millones de dólares en investigación, así como en el desarrollo de nuevos materiales que se usan en los microprocesadores, como grafeno, que podrían mejorar el desempeño del procesamiento de datos por órdenes de magnitud. Todavía estamos en los primeros días de las posibilidades del rendimiento exponencial.

La nube es mucho más que un gran y accesible sistema de computadoras que se guarda en el fondo de una oficina. Nos permite hacer cosas que antes no podíamos hacer. A grandes rasgos, sirve para revalorar datos. Piensa en esta analogía: en la era industrial del siglo XIX, la corriente de los ríos se usaba para abastecer de energía a las fábricas. En el siglo XX, las mismas corrientes empezaron a abastecer turbinas generadoras de electricidad que se distribuía a todas partes por medio de cables. La electricidad es un recurso indispensable y nosotros suponemos que siempre podremos conectarnos a ella. En algún momento del futuro, el procesamiento de datos y el almacenamiento en la nube será un servicio como el agua, la electricidad o el gas natural al que uno se conectará como un servicio más.

La segunda rama de este tsunami de tecnología es conocida como la Internet de las Cosas, que según el pronóstico del director ejecutivo de Cisco, John Chambers, incluirá 40,000 millones de aparatos conectados para el inicio de la década de 2020. ¿Cómo es posible si sólo hay alrededor de 7,000 millones de personas en el planeta y sólo hay aproximadamente 6,000 millones de teléfonos celulares? La respuesta es que estamos en una nueva era de sensores miniatura

que se pueden comunicar de manera inalámbrica. No se comunican con los humanos, sino máquina a máquina (M2M). Esto cambiará todas las industrias y ayudará a hacer que los consumidores sean más inteligentes. Por ejemplo, imagínate un motor de avión GE con 500 sensores a bordo que monitorean y generan datos inalámbricos durante un vuelo transoceánico, los cuales envían reportes automáticos a las aerolíneas y organizaciones de mantenimiento durante el vuelo, y a GE también. Un ejemplo en un nivel de consumidor podría ser el nuevo kit de salud de Apple, el cual consiste en una nueva plataforma vertical de bienestar sobre su sistema operativo, y permite a los desarrolladores de aplicaciones usar datos capturados desde 10 sensores integrados en el iPhone. Y los sensores inalámbricos se usan para monitorear la salud de los pacientes en sus casas en tiempo real.

Cuando llegué a Silicon Valley hace 30 años, eran los primeros días del microprocesador. Hoy la era de los sensores está apenas comenzando. Los sensores pueden percibir luz, sonido y calor, y medir movimientos corporales... todo tipo de cosas. Cada vez más, la transferencia de datos es un relevo de información máquina a máquina. La mayoría de estos miles de millones de sensores, se conectarán invisiblemente de máquina a máquina con los datos almacenados en la nube, donde la información será procesada a una velocidad asombrosa.

Hay que tomar nota de los Moonshot de los últimos años: el Moonshot de la invención del microprocesador condujo a la creación de internet, el cual derivó a la World Wide Web (www), mismo que trajo como consecuencia el Moonshot de Google. En cada realidad subsecuente, las personas se volvieron más inteligentes. Ahora estamos en la Era del Internet de las Cosas, donde miles de millones de sensores usarán sistemas de aprendizaje automático. Esta vez, no sólo son las personas que se vuelven más inteligentes, sino las máquinas también. Ray Kurzweil, director actual del laboratorio de ingeniería de Google, predijo desde hace mucho tiempo algo que describe como «The Singularity», un evento que algunos esperan que ocurra cerca de 2040 o 2045, y es cuando las máquinas tomarán consciencia y se volverán una nueva especie inanimada más inteligente que los humanos. Sin importar si decides creer esta predicción o no, el aprendizaje automático que no requiere intervención humana ya está sucediendo y su crecimiento es exponencial.

La tercera rama de este efecto tsunami de la tecnología está en los macrodatos

o Big Data: aglomeraciones de grandes conjuntos por datos, obtenidos frecuentemente de múltiples orígenes e integrados de datos estructurados o desestructurados. Los datos desestructurados podrían ser las ubicaciones GPS de un consumidor obtenidos con satélites que siguen los movimientos de las personas, mediante transmisiones emitidas por un dispositivo móvil. O bien, los datos desestructurados podrían ser las redes sociales. Puede ser video, audio o texto. Es por ello que los datos del consumidor pueden estar constituidos de datos estructurados y datos desestructurados, de muchas fuentes distintas. Estos datos permitirán que las compañías pronostiquen lo que quiere la gente y cuándo lo quiere.

Cuando yo estaba en Silicon Valley, todos usábamos cálculo y ecuaciones diferenciales para que los trabajadores del conocimiento pudieran usar herramientas de información como las bases de datos relacionales. Hoy, el trabajo de los ingenieros con datos desestructurados es muy diferente. Se usa la probabilidad para hacer predicciones a partir de datos que aparentemente no tienen relación alguna. Como estudiante de posgrado y posteriormente como investigador de mercados del consumidor empecé a conocer la estadística bayesiana, los análisis de la cadena de Márkov y el método de Montecarlo. Si bien fueron novedades hace tan sólo unas décadas, estas herramientas son muy útiles en la actualidad. Se conoce popularmente a este campo de las matemáticas como ciencia de datos y gira alrededor del análisis predictivo. Se dice que es «predictivo» porque únicamente estamos determinando la *probabilidad* de la precisión de los datos combinando muchas fuentes diversas que no tienen relación entre sí. Previamente, la modelación de los datos creaba simulaciones de eventos hipotéticos mediante la manipulación de los valores numéricos de una cantidad muy pequeña de variables; entonces calculaba los resultados. La probabilidad nos permite considerar simultáneamente cientos, hasta miles de características con la actualización en tiempo real de los datos transmitidos por cientos, hasta miles de sensores. Incluso hace una década hubiera sido imposible procesar tantos cálculos concurrentes en tiempo real. Con la eficiencia de almacenamiento de información en la nube, estas operaciones se han vuelto muy prácticas y económicamente accesibles.

Existen muchos ejemplos de personas muy inteligentes que han pasado por alto la importancia de esta herramienta tecnológica disruptiva. Hay un hecho histórico reciente que nos puede ayudar a resaltar este punto: por medio de la

ciencia de datos los expertos pueden obtener el conocimiento necesario para decidir e influir sobre el comportamiento. En la campaña presidencial de Obama en 2012, tal como lo reportó el *M.I.T. Technology Review*, los directores de campaña de Obama tenían una herramienta que el equipo del Gobernador Romney no tenía. Las fuerzas de Obama habían empezado a usar la ciencia de datos en su primera campaña presidencial en 2008 y habían acumulado una gran cantidad de información básica sobre sus votantes. Su equipo de 2012 actualizó las bases de datos. Para lograr la reelección, Obama tuvo que reponerse de un desastroso cambio al parecer marcado por las elecciones intermedias de 2010. «Dos años después de la elección de Barack Obama como presidente», indicó el *Review*: «los demócratas sufrieron la peor derrota de varias décadas. La mayoría en el Congreso, que había dado el éxito legislativo a Obama con las reformas del seguro médico y los mercados financieros, fueron borrados en las elecciones intermedias».

Meses antes de la elección, mientras medían la popularidad del presidente con su base de votantes, el equipo de Obama descubrió un hecho importante: las personas más leales al presidente no sentían en 2012 el mismo entusiasmo que sintieron por él en 2008. Pero también descubrieron que la base conservadora de Mitt Romney tampoco estaba entusiasmada con su candidato. Los mercadólogos experimentados saben lo difícil que puede ser conseguir un cambio en el comportamiento de los consumidores. El equipo de Obama no necesitaba lograr un cambio significativo en los simpatizantes de Obama; sólo debían motivarlos suficiente para que fueran a las urnas.

Muchos de los consejeros del equipo de Romney eran consultores de negocios experimentados, académicamente formados, que tenían mucha experiencia con datos estructurados. El equipo de Romney condujo encuestas tradicionales, típicamente de manera semanal, donde siguieron un pequeño conjunto de indicadores claves con grupos demográficos importantes en los estados con votantes indecisos. «Pero el equipo de científicos de datos de Romney no fue ni la décima parte del tamaño del departamento de análisis de Obama», según reportó el *Review*. Mientras tanto, los científicos de Obama seguían cientos de atributos, mediante datos desestructurados obtenidos de muchas fuentes diferentes, incluyendo redes sociales y hábitos televisivos, todo el tiempo. Como parte de su campaña para motivar a las personas a presentarse a votar, los consejeros de Obama concluyeron que las preguntas de publicistas

políticos no habían sido las correctas. Esto condujo al equipo de Obama a «replantear el proceso de selección de audiencias» para llegar más efectivamente a ese público objetivo. Por ejemplo, no se conformaron con conocer los hábitos televisivos de un nicho particular. Efectivamente habían reducido los objetivos de sus mensajes a cientos de datos sobre cada votante potencial, con información detallada que resultó de un procesamiento masivo de datos a través de sofisticados algoritmos predictivos. Estudiaron cada hábito de consumo de televisión y redes sociales de los individuos. Encontraron que muchos de los votantes hispanos que habían apoyado a Obama en 2008 veían telenovelas en español y programas infomerciales a media noche.

Entonces, gracias a este conocimiento respaldado por los datos, lograron definir precisamente a quiénes debían dirigirse, en dónde, a qué hora y con cuál mensaje. Como resultado de esta táctica extraordinariamente precisa, el presidente Obama fue reelegido con 51% del voto popular, a pesar de los enormes retrasos de las elecciones intermedias de 2010.

Cuando llegó la elección, el equipo de Obama había superado las habilidades expertas del inteligente equipo de Romney simplemente porque tenían una herramienta que sabían usar; la oposición no la tenía ni entendía completamente cómo aplicarla.

Ahora imagina que esta historia se repite una y otra vez en todas las industrias con la siguiente diferencia crucial: aquellos que dominan la ciencia de los datos y aquellos que no. Este es el panorama actual del cambio en los negocios.

Si combinas el poder del almacenamiento de información en la nube con los sensores inalámbricos, de tal manera que captures todo tipo de datos, y usas los datos desestructurados a través de análisis predictivos, obtienes un tsunami tecnológico de proporciones épicas. Estamos en medio de la tormenta perfecta de la ciencia de datos. Está construida sobre los enormes cambios sistémicos que tienen la misma importancia de la comercialización de la internet que ocurrió hace décadas.

La cuarta rama del tsunami exponencial de la tecnología es la movilidad. El teléfono inteligente se ha convertido en el instrumento cultural más importante del consumidor.

En enero de 1993 fui uno de los conferencistas magistrales en el Consumer Electronics Show en Las Vegas, donde describí las perspectivas vanguardistas de

Apple en aquel momento marcado por la convergencia de la comunicación, los contenidos y la comunicación. Esta convergencia presagiaba la nueva era que pronosticamos para los Personal Digital Assistants (PDA): pequeños aparatos de mano que no tenían teclado y que contaban con inteligencia artificial. Doug Solomon, director de estrategias corporativas de Apple en aquel entonces, anticipó esta convergencia seis meses antes en una reunión que habíamos organizado. Invitamos a líderes de las industrias de entretenimiento y tecnología a Hakone, Japón, para escuchar y discutir el análisis de Doug. En esos tiempos, no era nada común que los líderes de estos sectores se reunieran. En Hakone, gracias al talentoso productor de eventos especiales de Apple, Satjiv Cahill, creamos la sede perfecta para que estos ejecutivos de alto nivel de las grandes corporaciones internacionales y campos diferentes —líderes que nunca se habían conocido antes— discutieran las tecnologías que transformarían sus industrias.

A principios de 1993, el concepto del PDA hubiera parecido un poco extraño para el público de CES en Las Vegas, porque fue años antes de los «teléfonos básicos» digitales. En ese momento no me di cuenta de la controversia que causaría al pronosticar que la industria de los PDA eventualmente distribuiría mil millones de estos aparatos móviles por todo el mundo. Las reacciones de la prensa fueron severas, me atacaron por hacer una afirmación tan ridícula. Después de todo, decían los críticos, si sumábamos todas las PC que habían sido vendidas acumulativamente a lo largo de la historia hasta 1993 se obtenían ¡cientos de millones de unidades! Un periódico muy respetado me acusó de pronosticar que Apple iba a vender más de mil millones de su anticipado Newton PDA. Este periódico era tan bien visto que los demás tomaron esta historia como un hecho sin tomarse la molestia de verificar que yo no me refería a las ventas del Newton. La lección en este caso es: si buscas publicidad, no te puedes quejar si alguien publica tu historia de manera equivocada y poco halagadora. Entre más alto llegas, más le gusta a la prensa verte caer. Si esto te molesta, aprende simplemente a superarlo. Hay más en la vida que buena publicidad.

Los teléfonos inteligentes ya no son simples aparatos de comunicación. Más bien, son en realidad nuestros asistentes personales digitales. Nuestros *smarthpones* ya son indispensables. Las aplicaciones o *apps* para consumidores también son indispensables. Los asistentes personales digitales, como Siri de Apple, han sido una novedad hasta el momento. Pero todo tipo de asistentes

optimizados, incluyendo a Siri, serán todavía mejores. No falta mucho para que los asistentes digitales personalizados sepan todo sobre nosotros y mucho más sobre lo que queremos o necesitamos.

Mientras que la primera Siri fue una novedad, ya estamos en la segunda generación de asistentes virtuales no humanos como Google Now, Cortana de Microsoft y un asistente virtual optimizado muy inteligente para hispanohablantes llamado Sherpa, creado por mi amigo Xabier Uribe-Etxebarria en Bilbao, España. Sherpa va un paso más allá en comparación con los otros PDA porque hace un archivo de cada usuario y como resultado se vuelve más inteligente; Sherpa conecta estos datos personalizados directamente con las transacciones de comercio electrónico de un usuario.

Estos asistentes virtuales iniciales permiten que los usuarios hagan preguntas y obtengan respuestas significativas al instante. Cada vez más, el futuro consistirá en sistemas automáticos que aprenden virtualmente de millones de sensores. Inevitablemente, personas comunes se volverán consumidores más inteligentes simplemente consultando a sus aparatos móviles. Por ejemplo, los compradores podrán saber por medio de su teléfono inteligente si cierto centro comercial tiene los mejores productos y los precios más accesibles sólo por el hecho de pasar por ahí. La capacidad actual de registrar las respuestas de los consumidores ante un producto, o para referir un producto a otras personas a través de su teléfono, se traducirá en una actividad más sencilla y toda la información será capturada por una multitud de sistemas en la nube. Los sistemas de aprendizaje automático máquina a máquina, junto con los sistemas integrales, los cuales serán cientos o hasta miles de veces mejores que los actuales; y con la ayuda de millones de sensores que envían datos te conocerán muy bien. Dejaré que tú te imagines todos los escenarios posibles, pero son casi infinitos. Con el sistema máquina a máquina (M2M) y el aprendizaje automático los consumidores serán automáticamente más inteligentes, por un motivo muy importante: las máquinas no se cansan como los humanos.

Mientras tanto, el poder económico dejará de estar en las manos de los productores y se trasladará al consumidor. Aquellos productores como Amazon, eBay, Apple, Google, Baidu, Alibaba y Tencent —que han creado sistemas integrales donde el consumidor tiene el poder— serán los grandes ganadores. ¿Cuáles son las diferencias en esta segunda era digital? Los futuros cambios en las reglas del juego de la ciencia de la computación no consistirán simplemente en

mejores herramientas para los trabajadores, será sobre sistemas personalizados artificialmente inteligentes, muy inteligentes, que usan datos desestructurados y análisis predictivos. Increíblemente poderosos, adaptables para cada individuo del planeta, con precios absurdamente accesibles y ¡capaces de cambiar cada industria de la economía global!

EL MOONSHOT DE HOY: LOS CONSUMIDORES EN CONTROL

El efecto económico derivado de la combinación de estas cuatro tecnologías digitales y su crecimiento exponencial está desarrollando el Moonshot más grande de todos. Es un cambio permanente e irreversible donde el poder deja de estar en manos de los productores para caer en manos de los consumidores.

Estas tecnologías increíbles evolucionan a una velocidad impresionante. En términos de costo, están al alcance de corporaciones y de emprendedores individuales por igual. Son capaces de reducir los gastos generales de una organización mediante procesos automatizados para reemplazar a muchos gerentes de alto rango de nivel medio. Yo lo veo así: los subcontratos y los robots han reemplazado muchos de los empleos tradicionales de nivel medio en la industria manufacturera. Ahora, sistemas integrales de computadoras, sumamente inteligentes, junto con máquinas igualmente inteligentes, causarán la eliminación de muchos empleados «de cuello blanco». Los gerentes de nivel medio tradicionalmente coordinan a los trabajadores que están a cargo de los procesos laborales importantes y a ellos se les evalúa por su rendimiento y la calidad de sus decisiones administrativas, la contratación de empleados talentosos, entrenamiento, resolución de conflictos, atención a clientes, cumplimiento con plazos importantes y su capacidad para compartir logros con otros gerentes medios. ¿Pero qué pasaría si las compañías optan por maneras innovadoras y extremadamente más baratas, más rápidas y mucho más convenientes para resolver estos asuntos, o bien, si deciden que, indiscutiblemente, es mucho mejor invertir en capital que en mano de obra? En un escenario donde podrían requerir menos empleados, también requerirían menos gerentes medios, porque las computadoras hacen algunas cosas mejor que los humanos, aunque obviamente no todo. No sólo los trabajos de bajos rangos están en riesgo; ahora también los puestos administrativos inteligentes se han

vuelto vulnerables ante esta disrupción.

Los consumidores ahora tienen acceso a información en tiempo real sobre productos y servicios, con absoluta transparencia sobre los precios y reseñas sobre la oferta disponible en una amplia red de servicios, particularmente en Amazon. También tienen contacto constante con sus amigos, que se conectan instantáneamente en varios sitios de redes sociales como Facebook. Son capaces de movilizar a grandes cantidades de simpatizantes en poco tiempo, en casi cualquier parte del mundo. Es quizás el Moonshot más grande de todos los tiempos. Está ocurriendo ahora y está transfiriendo rápidamente el poder, de los productores a los consumidores.

La transición del poder a las manos del consumidor abrirá oportunidades sin precedentes para los emprendedores. También provocará movimientos bruscos, nunca antes vistos, a las industrias tradicionales.

En la administración tradicional, uno se hubiera preguntado: «¿Cómo podemos hacer que esta función sea más barata?». Ahora, cuando es posible lograr que los clientes sean más inteligentes de manera más práctica y asequible, no tenemos otra opción más que hacer que los negocios de producción sean más hábiles que nunca para mantenerse al tanto de sus consumidores empoderados. Por lo tanto, los sistemas de negocios deben adaptar y conceptualizar estas estrategias innovadoras.

En mi opinión, aquellas compañías que no se amolden y cambien el enfoque de sus esquemas de negocio y sus organizaciones para ajustarse únicamente en el consumidor no sobrevivirán. Aquellos dispuestos a adaptarse tendrán la oportunidad de sobrevivir y prosperar.

EL EFECTO DE RED

Mi buen amigo Bob Metcalfe es coinventor de Ethernet y creador de la Ley de Metcalfe, la cual tiene la capacidad de calificar el valor de una red. Bob observó que internet permitía que las computadoras se conectaran con computadoras, que a su vez se conectaban con otras computadoras. También es matemático y se dio cuenta de que este efecto de red se puede entender a grandes rasgos si se dice que el valor del sistema de redes de computadoras es igual a la raíz cuadrada del número de computadoras conectadas a tu computadora. Hoy, la Ley de Metcalfe, conocida más comúnmente como el efecto de red, es tan importante

como la Ley de Moore. Es una excelente muestra del crecimiento exponencial y respalda los puntos ya expuestos sobre las tecnologías de vanguardia de nuestros tiempos. El efecto de red explica por qué compañías como Facebook, Twitter y LinkedIn han crecido tan rápido y multiplicado sus números de usuarios a niveles tan masivos en tan poco tiempo. Es por ello que Facebook, al ver que Snapchat se llevaba a los usuarios de Facebook más jóvenes, estuvo dispuesto a adquirir Instagram en hasta mil millones de dólares. El efecto de red explica cómo Facebook pasó de no recibir ingresos de celulares a recibir 50 por ciento de sus ingresos de celulares en tan sólo dos años y medio. De la misma manera, el efecto de red explica por qué tuvo sentido que Facebook pagara aproximadamente 19,000 millones de dólares (mayoritariamente en acciones de Facebook) por WhatsApp para conseguir a sus 450 millones de usuarios de mensajes telefónicos.

El efecto de red cambia todo, porque ahora los consumidores son los grandes influyentes sobre cada servicio que hay en línea. Los clientes califican productos y servicios para otros clientes y hacen recomendaciones a través de sus redes. Conocer el perfil de comportamiento de un consumidor hará que las empresas ofrezcan descuentos más atractivos al instante, a diferencia de un vendedor que dicta ofertas directamente en los estantes o escaparates de su tienda. La influencia también cambia toda la dinámica de la mercadotecnia. El poder de los *ratings*, las recomendaciones y las quejas del consumidor no puede ser tomadas como una exageración.

Existen oportunidades enormes para un nuevo tipo de emprendedores, que yo llamo «innovadores adaptables», y para compañías iluminadas, «corporaciones adaptables», que reciben esta nueva era de tecnología exponencial y el nuevo mundo del poder del consumidor con los brazos abiertos.

LOS INNOVADORES ADAPTABLES: LOS CONSTRUCTORES DE NEGOCIOS DE HOY

Hasta ahora he mencionado a verdaderos genios cuyos Moonshots han cambiado al mundo a lo largo de mi vida. La mayoría fueron inventores disruptivos como Woz, Gordon Moore, Bob Noyce y Andy Grove. Steve Jobs fue un genio diseñador de sistemas que evolucionó para convertirse eventualmente en un genio innovador adaptable. Parafraseando a Bill Gates

durante una entrevista reciente con Charlie Rose: es increíble todo lo que Steve Jobs logró en su vida con su genio para el diseño intuitivo, porque realmente no era tan técnico. Otros dos ejemplos actuales de genios diseñadores de sistemas incluyen a Jeff Bezos, que ha creado en Amazon un sistema de comercio electrónico realmente único que está alterando el mundo de las ventas; y Elon Musk, que probablemente transformará la industria automotriz con su auto eléctrico Tesla. Bezos y Musk también son innovadores adaptables y actualmente los innovadores adaptables son los que realmente me entusiasman.

Los innovadores adaptables, considero, son los mejores emprendedores de hoy. Están muy motivados, son individuos muy curiosos que se proponen misiones personales, que yo llamo sus «causas nobles». No tienen que ser genios como Steve Jobs o Bill Gates. En cambio, hoy pueden aprovechar todas las tecnologías exponenciales que están disponibles a precios accesibles. Los innovadores adaptables combinan su propio conocimiento experto en múltiples sectores de la industria con tecnologías avanzadas para crear negocios transformativos en una escala nunca antes vista.

¿Qué es lo que más he disfrutado en mi vida que además me hace sentir muy orgulloso? Escribir este libro me ha permitido reflexionar profundamente sobre esa pregunta. El mundo funciona gracias a distintos tipos de habilidades y talentos y todos son importantes. Obviamente no me puedo comparar con Steve Jobs. Él fue un diseñador de sistemas con características instintivas excepcionales. Era un hombre apasionadamente motivado, dispuesto a sacrificar muchas cosas para lograr todo lo que hizo con su vida.

La mejor descripción de lo que he hecho con mi vida no es lo que he hecho como director ejecutivo sino como emprendedor creativo, como innovador adaptable. Mi vida se ha enfocado en los negocios flexibles. Me he enfocado en desarrollar conocimientos expertos de negocios que están en momentos de transformación. Soy curioso por naturaleza y mi experiencia de negocios me ha permitido un viaje personal que ha cruzado muchas industrias.

Desde que salí de Apple, y en gran medida, gracias a mi experiencia con Newton (la primera computadora de mano comercial que usaba inteligencia artificial) y con The Knowledge Navigator (el concepto de video que está disponible en YouTube) me sumergí en el *software* y servicios móviles, y estaba seguro que todo esto sería una parte fascinante de nuestro futuro. Me interesé en los servicios financieros porque mi hermano Arthur estaba logrando enormes

avances en este campo como cofundador de Intralinks, la primera compañía de *software* como servicio para transacciones comerciales entre negocios, o *business to business* (B2B). Ahora es una compañía pública en la Bolsa de Valores de Nueva York. Además, he estado involucrado con muchos otros negocios de servicios financieros, incluyendo una compañía en el extranjero que ayudé a fundar, una corporación de financiamiento de créditos y adquisición de cadenas de suministro llamada Inflexionpoint. Me apasiona el mundo de la cadena de suministro en general porque es una de las claves principales para sostener todo lo que hacemos en la economía global. También, desde hace ocho años me he interesado por el sector salud.

Todos estos son campos que han despertado mi curiosidad y han satisfecho mi apetito por trabajar con ideas. Me han dado una perspectiva de múltiples áreas. A estas alturas de mi vida no estoy enfocado en la dirección de negocios, por ello nunca soy la voz decisiva de las empresas en que participo. Soy la mirada alterna de confianza que aconseja a aquellos que toman decisiones y dirigen estos negocios. También hay grandes oportunidades para innovadores adaptables que pueden dirigir negocios transformativos y fundar otros negocios nuevos. Con la mentalidad correcta y el compromiso apasionado para sobresalir puedes convertirte en un innovador adaptable capaz de compartir el momento transformativo que vivimos hoy, porque las oportunidades del presente no tienen límites.

Un innovador adaptable de cualquier tipo trabaja con información incompleta, especialmente porque sabe que trabaja en los márgenes de campos establecidos. Los innovadores adaptables toman decisiones sobre cosas que nunca antes han ocurrido. Estos momentos de inflexión no lineales ocurren cuando surge una nueva tendencia que se lanza sobre un nuevo camino y se mueve muy, muy rápidamente. Es fácil llegar sin la preparación suficiente y en un momento de distracción. Por ello es tan importante que los innovadores adaptables miren efectivamente hacia delante. Cuando dos fuerzas dominantes chocan, hay turbulencia seguida por momentos de alto riesgo. Es entonces cuando hay que ser flexibles, es decir, hay que estar dispuestos a buscar alternativas. Por ello es vital contar con conocimiento experto en múltiples campos y dominios.

No tienes que ser necesariamente la persona con todo el conocimiento del mundo, pero necesitarás acceso a ciertas habilidades y talento, porque hay que tomar decisiones muy importantes en plazos muy cortos, normalmente sin

contar con un panorama completo.

LA CORPORACIÓN ADAPTABLE: LA CLAVE PARA LA SUPERVIVENCIA Y LA PROSPERIDAD

Muchas corporaciones grandes lograron el éxito porque aprendieron a escalar los procesos. Pero los procesos en los cuales son expertas pronto serán obsoletos gracias al nuevo poder del consumidor que hemos discutido aquí. Los negocios del futuro serán las corporaciones adaptables: grandes o pequeñas, nuevas o antiguas. El primero en describir cómo sería la corporación adaptable fue el brillante futurista Alvin Toffler, en 1985. Hoy, se ha vuelto realmente esencial que cada compañía transformativa domine esa idea.

Los líderes de negocios, ya sean emprendedores o ejecutivos de grandes compañías, deben aprender las habilidades de un innovador adaptable. Es el tema de este libro. La habilidad para adaptarse rápidamente es tan importante ahora como lo fue en su momento el conocimiento en muchos trabajos diferentes. ¿Por qué? Porque las respuestas tradicionales y los procesos que las generan se han convertido en un bien.

Saber hacer las preguntas correctas es mucho más valioso que tener el conocimiento (que conocer las respuestas correctas). Es más, la ciencia de las computadoras y de los datos es muy útil para responder preguntas, para comparar y elegir alternativas y generar mejores respuestas sin intervención humana. En realidad necesitamos *menos* intervención humana para completar viejas tareas de proceso. Lo que las computadoras no hacen tan bien es usar el juicio para tomar decisiones. Como resultado, integrar expertos para juzgar distintos campos paralelos será una manera de adaptarse y se convertirá en la habilidad humana más valiosa de una organización.

Para las corporaciones no es fácil hacer cambios radicales. La mayoría de las organizaciones de negocios fueron armadas para proteger sus productos principales, no para alterarlos ni reinventarlos. En estas compañías la gerencia media está facultada para decir que no, pero rara vez tiene el poder para decir que sí. Tienen anticuerpos en su cultura para obstruir cualquier cosa que impida la evolución continua de aquello que la compañía hace con tanto éxito. Se han convertido en víctimas de su propio éxito y por lo tanto malinterpretan las causas del mismo. No se puede suponer que las razones del éxito logrado hace

una década seguirán funcionando como al principio, en el presente o en el futuro. El paisaje cambia todo el tiempo.

Para las compañías también es un verdadero reto convertirse en una corporación adaptable. Starbucks es un buen ejemplo de una corporación adaptable exitosa. Howard Schultz convirtió a Starbucks en la casa vendedora de café más exitosa del mundo y en el año 2000 se hizo a un lado. Para 2008, según el artículo de David Kaplan en la revista *Inc.*, la compañía había dejado de crecer y el precio de sus acciones en la bolsa habían caído. Howard Schultz regresó a Starbucks como director ejecutivo para que la compañía pudiera recuperar su «alma». Cerró 800 tiendas, despidió a la mayoría de los ejecutivos más altos y se volvió a enfocar en el tipo de experiencia que el viejo Starbucks ofrecía a sus clientes. Para lograrlo, volvió a entrenar a los empleados de la tienda y les ofreció seguro de salud como incentivo, sin importar que tuvieran tantos empleados temporales. Ahora también ofrece beneficios a universitarios en línea. Además está en la vanguardia de la tecnología y aprovecha las redes sociales como no lo hace ninguna otra tienda. Starbucks es un éxito y se está expandiendo rápidamente. Actualmente hay 1,200 tiendas Starbucks en China y Schultz considera que se abrirán «arriba de 5,000 [ahí mismo] en los próximos 10 años».

La manera de Howard Schultz de reinventar Starbucks me recuerda al extraordinario cambio de rumbo que logró Steve Jobs cuando regresó a Apple en la década de 1990 y la convirtió en la empresa más valiosa del mundo. Tal vez haya más posibilidades de lograr estas grandes transformaciones cuando regresa el fundador, pero no es fácil.

Las compañías que realmente quieren adaptarse a veces deben comenzar por cambiar sus procesos de seguimiento de ventas. No pueden, desde luego, abandonar las medidas financieras que deben cuantificar de manera regular. Pero sí deben agregar y darle prioridad a los sistemas enfocados al consumidor, como la búsqueda constante de satisfacción del cliente, el costo de adquisición de los mismos, la tasa de retención y el valor del tiempo de vida del cliente. La estrategia más importante de todas es la satisfacción. Soy un gran creyente del *Net Promoter Score*. Se trata de un término desarrollado por Fred Reichheld, Bain & Company y Satmetrix. Discutiremos este concepto con mayor profundidad cuando lleguemos a la experiencia del cliente, pero la medida es a la vez sencilla y poderosa. Aplicar este sistema regularmente (aunque implique malas noticias) a lo largo de toda la organización es el primer paso para colocar a

los clientes en el centro de la compañía y el primer paso característico para convertirse en una corporación adaptable.

Otro ejemplo de una corporación adaptable, y quizás el mejor de todos, es Amazon. Jeff Bezos creó el primer mundo del mercado en línea. Amazon es el modelo a seguir en esta Era de Mercadotecnia para el Consumidor, en la que los clientes tienen el poder y esperan una experiencia excepcional por un precio accesible. Jeff Bezos también es un innovador adaptable. Siempre está experimentando con nuevos modelos de servicio y los adapta cuando considera que debe hacerlo para mantener a sus 250 millones de clientes con poder adquisitivo dentro del ecosistema de Amazon. El Fire Phone, nuevo teléfono inteligente de Amazon, es la respuesta de un innovador adaptable, el cual busca impedir que Apple o Google intervengan entre Jeff Bezos y sus clientes dentro del punto de ventas virtual. El Fire Phone incluye un innovador servicio que usa tecnología de imagen con la capacidad de identificar cualquier producto que el usuario ve en el mundo real para que después el consumidor, con información inteligente, tenga la oportunidad de adquirir ese producto mediante tecnología Firefly. Además, el Fire Phone incluye una tecla «Mayday», un botón que conectará al usuario del Fire Phone con una persona de verdad quien tendrá la función de responder inmediatamente a las preguntas del consumidor. Todo es parte de adaptar los servicios de Amazon con el fin de optimizar continuamente la experiencia del cliente.

La corporación adaptable debe ser vista como un sistema altamente sofisticado cuyo gran objetivo es la felicidad y plena satisfacción de los consumidores.

Por supuesto, si quieres que tu empresa sea rentable, desees atraer y retener a personas talentosas y ser un buen ciudadano en tu comunidad, así como otras aspiraciones valiosas. Pero debe ser prioritario que la autoridad competente tome decisiones sobre el diseño de nuevos sistemas.

Las personas más cercanas a la experiencia del consumidor son las que están en la mejor posición para convertirse en innovadores adaptables. Cuentan con las mejores herramientas para tomar las decisiones relacionadas con una experiencia de cliente excepcional y para asegurarse de entregarla en el menor precio posible. Los innovadores adaptables deben estar estratégicamente repartidos a lo largo de la organización para crear una cultura dinámica que responda al cambio y para facilitar su implementación. Una regla importante:

evitar conservar viejos procesos simplemente porque han funcionado en el pasado y son de confianza y porque la organización está acostumbrada a ellos.

Esto es lo que yo haría si fuera el director ejecutivo de una compañía que quisiera convertirse en corporación adaptable: tomaría uno de mis productos o servicios principales más importantes y le pediría a un equipo pequeño, de preferencia con mis mejores innovadores adaptables, que rediseñaran la experiencia del cliente y la forma de entregar ese servicio o producto. No pondría ninguna condición previa respecto a la estructura del rediseño, únicamente que debe ser más barato, rápido, mejor y más conveniente para los consumidores. Financiaría el proyecto para hacer este prototipo de alternativa experimental y vería si podemos mejorar y superar las expectativas de los clientes en una pequeña escala. Al no tener que preocuparnos por consideraciones de costos generales ni políticas heredadas, sé que aprenderíamos mucho. Nunca ha sido fácil reemplazar un proceso viejo con un nuevo. ¿Por qué? Por la gerencia media, como he dicho, capacitada para decir siempre que no cuando se les deja por su cuenta, y con pocas opciones para decir que sí.

En 1997, Clayton Christensen, el admirado profesor de Harvard Business School, publicó un libro revolucionario, *El dilema de los innovadores*, que nos hizo ver las dificultades principales de las innovaciones, y a partir de ahí nuestra forma de ver el mundo nunca ha sido igual. El dilema que describe es la consecuencia de crear una nueva alternativa que rompa esquemas. Para lograrlo, tal vez debas sacrificar la línea más valiosa de tu negocio, el núcleo que ha sido la base de tus grandes éxitos. Microsoft decidió no hacerlo cuando insistió que su plataforma móvil tenía que ser una derivación del exitoso Windows. Pero Windows fue diseñada para PC, donde se esperaba un ciclo de inicio muy largo, apoyado por el código elaborado durante décadas, que utilizaría la energía de la batería sólo para encender el sistema. Apple decidió empezar desde cero, sin los requerimientos de legado de la Mac. Apple diseñó un nuevo sistema integral para la App Store. Google siguió rápidamente con Android y decidió diferenciarse de Apple dejando abierta su plataforma. En contraste, Microsoft insistió que sus usuarios debían pagar por el sistema operativo (OS), sin tener acceso a las miles de millones de aplicaciones que tienen Apple y Google.

La investigación de Christensen responde a lo que para mí es la pregunta central sobre las dimensiones de la innovación en nuestros tiempos: ¿qué se necesita exactamente para crear la competencia y la cultura de una corporación

adaptable? Ser capaz significa, sin duda, que una empresa debe tener conocimiento experto del campo. Generalmente, esto quiere decir agregar nuevo conocimiento especialista del campo, porque las oportunidades de innovación surgen cuando dos sectores dominantes chocan y su fuerte impacto logra cambiar el panorama de la competencia. Es raro que el líder innovador de una era sea el líder innovador de la siguiente. No es imposible, como comprobó Steve Jobs, pero no es frecuente. Ningún negocio busca ser excluido del futuro y menos en la primera ronda de la competencia.

Adaptarse a un nuevo mundo de trabajo es posible para las corporaciones cuando los ejecutivos más altos entienden que los trabajadores conservadores y los innovadores adaptables desempeñan papeles diferentes que requieren habilidades notablemente distintas. Muchos trabajadores conservadores pueden aprender a adaptarse, mientras que otros nunca lo harán. Los negocios existentes que aspiran a convertirse en corporaciones adaptables deben entender exactamente lo que significa ser un innovador adaptable y cómo difiere esta idea tanto en diseñadores de sistemas como en trabajadores comunes. Al final, necesitarán una planificación consciente para dejar atrás la enseñanza de décadas de conocimiento del trabajo y aventurarse a asumir una nueva mentalidad de innovación adaptable y continua que gire alrededor del cliente.

NOTAS

1 En un artículo iluminador que apareció *Wired* en 2013, las perspectivas de Astro Teller dicen, entre otras cosas, lo siguiente: «A veces es **más fácil** hacer algo 10 veces mejor que hacerlo 10% mejor. Sí... de verdad. Porque cuando quieres que algo sea 10 veces mejor, inevitablemente te enfocas en las herramientas y suposiciones existentes... Cuando buscas una ganancia de 10%, te apoyas más bien en la creatividad y la valentía del tipo que, literal y metafóricamente, puede enviar a un hombre a la luna... Los retos más grandes crean pasión. Y eso, a diferencia de lo que uno pensaría, ayuda a que lograr los objetivos sea más fácil de lo que uno piensa».

“Google x Head on Moonshots: 10x Is Easier Than 10 Percent”. *Wired*, 11 de febrero de 2013: <http://www.wired.com/2013/02/moonshots-matter-heres-how-to-make-them-happen/>.

2.

Por qué los Moonshot comienzan con una «causa noble»

Sólo aquel que se consagra a una causa, con toda su fuerza y alma, puede ser un verdadero maestro. Por esta razón, ser maestro lo exige todo de una persona.

-Albert Einstein

Recientemente me invitaron a una cena con otros 20 líderes de los servicios de salud de Estados Unidos, en el hogar del Dr. Patrick Soon-Shiong, el emprendedor más exitoso en el ramo de la salud. El tema de la noche fue la política de salud. El Dr. Soon-Shiong ha acumulado una fortuna de más 7,000 millones de dólares con sus pioneras invenciones en el campo de la genómica. Anteriormente ya había tendido la oportunidad de estar con Patrick, por lo que conocía sus inquietudes revolucionarias.

Patrick es un genio inventor con una causa noble: encontrar la cura para el cáncer antes de morir. Ha designado casi 800 millones de dólares de su fortuna para financiar un nuevo campo que ha llamado «cirugía molecular» en las principales universidades técnicas del mundo, entre las que se incluyen UCLA, CalTech, Stanford, MIT, y Technion en Israel. Considera que el desempeño de la computación en la nube avanza a un paso fenomenal. En el futuro la secuenciación de los genes en el genoma humano se podrá hacer en menos de un minuto en lugar de 12 horas, como ocurre en la actualidad. Cuando esto ocurra, la cirugía molecular abrirá el paso para una nueva era, a la cual Patrick llama «la medicina de la precisión». Los hospitales podrán monitorear los 26,000 genes y dos millones de proteínas de un paciente con cáncer, además podrán seguir mutaciones específicas en el nivel molecular, en la que la medicina de la precisión podrá modificar estas desviaciones con genes individuales o proteínas.

En 30 años, dice el Dr. Soon-Shiong, veremos a la quimioterapia y a la radiología como tratamientos primitivos para el cáncer.

Cada Moonshot comienza con una causa noble, una visión de los fundadores que buscan un mundo mejor. No es un objetivo que se mida en términos de ventas o ganancias. Es un llamado más elevado. Es una misión que puede cambiar realmente las vidas de las personas y una causa que moverá a empleados, socios, inversionistas y beneficiarios. Casi por definición, las causas nobles son difíciles de lograr. Comienzan por hacer lo casi imposible, posible. Después, lo posible, probable. Vinod Khosla, uno de los grandes talentos de Silicon Valley, lo dice de la siguiente manera: «Un emprendedor es alguien que se atreve a soñar los sueños de los ingenuos y luego los hace realidad». Guy Kawasaki fue uno de los evangelistas en el grupo Mac de los primeros días. Él decía: «Asume la autoridad moral. No basta con hacer un gran producto o servicio, también debes posicionarlo y explicarlo como algo que mejorará las vidas de otros». Marc Andreessen, el más respetado genio de Silicon Valley, es parte de la siguiente historia. A los 20 años, como estudiante, tuvo la oportunidad de programar una supercomputadora en la Universidad de Illinois. Después de diseñar el primer buscador de la red, llamado Mosaic, la causa noble de sus sueños fue que todas las computadoras conectadas ayudaran a lograr un mundo mejor. Marc entonces fundó Netscape Communications con Jim Clark, y así comenzó uno de los viajes más extraordinarios en el mundo de la tecnología.

Algunas de las mejores lecciones que he aprendido me las enseñaron Steve Jobs y Bill Gates durante horas de escucharlos conversar. Les encantaba definir las cosas en términos de causas nobles y ambos compartían la misma: lograr que las computadoras fueran personales. Ofrecer a la gente los beneficios de las computadoras personales con *software* poderoso y fácil de usar. Brindar a la gente increíbles herramientas de productividad con precios accesibles, disponibles en las tiendas y fáciles de instalar. Y con ello lograr que cada una de las personas en el mundo hiciera un cambio.

Hasta ahí llegó el acuerdo entre ellos. La estrategia de Bill Gates se basaba en el *software*. Lo veía como una apropiación. Entonces, Bill hizo todo lo posible para lograr que todos usaran su producto. Por eso inventó el *software* «en paquete» para instalarlo en computadoras personales.

Steve Jobs tenía una idea distinta. Su causa noble fue convertir a la computadora personal en un aparato para gente que no estuviera tan

familiarizada con la tecnología. Más que procesar números, la computadora personal también sería una máquina individual de medios que llevaría a las personas a abrirse a toda clase de ideas nuevas, como ocurrió en el Renacimiento con la publicación de libros. La edición que Steve Jobs creó, significó que la gente pudiera aprender a hacer cosas de distinta manera de como lo hacía antes. Los individuos ahora son capaces de ser sus propios editores. El sistema de la Macintosh la convirtió en la primera máquina gráfica de medios, de fácil uso, que resultó exitosa. Ofrecía tipografías hermosas y era posible juntar dos documentos con un interfaz donde el usuario tenía la posibilidad de señalar su objetivo y hacer click. Con la Mac, uno podía incluso ver la página impresa por adelantado antes de imprimir una copia fidedigna en la impresora láser. La computadora personal como *media machine* se convirtió en el Moonshot que transformó la industria de la computación de las siguientes décadas.

Con Bill, siempre fue una cuestión de *software* y un enfoque en el «cerebro izquierdo» de la computación. La estrategia de Steve para la computación personal siempre consistió en facultar el lado derecho del cerebro de la creatividad humana. Con Steve siempre fue una cuestión del sistema integral. Ya se estaba construyendo la máquina de autoedición de escritorio, o después, cuando Steve regresó a Apple, aparecieron el iPod y el iPhone, el iPad y la App Store, en los que Steve siempre fue un diseñador de sistemas. Steve siempre pensaba en términos de sistemas que se podían hacer más sencillos. Constantemente eliminaba pasos para lograr la elegante simplificación del uso, factor distintivo de los productos de Apple. Ambos utilizaban la misma tecnología, pero Bill Gates persiguió un objetivo distinto que fue diseñar y mejorar el *software* existente que todo el mundo quería usar. Bill estaba dispuesto a aumentar su complejidad para mejorar la posición de Microsoft en el mercado. En cambio, a Steve no le importaba ser la compañía de computadoras con más ventas en el mundo, lo que buscaba era ser el *mejor*. No estaba dispuesto a hacer concesiones en el diseño del producto en términos de lo que el usuario sentía al usarlo, en la forma de venderlo, o en la experiencia del usuario en general, como lo vimos con las Apple Stores, concepto que él también creó. De principio a fin, para Steve, la experiencia de la tienda debía ser tan buena como la del producto. La caja que dice «Open Me First» [Abrir primero] explicaba todo sin la necesidad de leer un manual. Todos estos atributos fueron increíblemente importantes para Steve y fueron parte de una experiencia integral y consistente.

Steve fue un diseñador brillante con un gusto extraordinario; y fue capaz de ver sus ideas como opciones simples y memorables que las personas podían aplicar. Todos sabían a dónde iba con la Macintosh y lo que buscaba lograr con ella. Steve creía que la simplificación era la sofisticación más alta, le importaba más lo que iba a eliminar que lo que iba a agregar... pensaba que la tecnología fuera hermosa o invisible.

Actualmente, Bill Gates tiene una causa noble aún más grande: mejorar los servicios de salud y reducir la pobreza extrema. Ha dedicado mucha de la riqueza de Microsoft a la creación de la Fundación Bill y Melinda Gates. Entre los objetivos de él y Melinda están combatir el sida, la tuberculosis y la malaria. Le ha devuelto al mundo en una escala nunca antes vista. Bill y Melinda merecen la admiración y gratitud del mundo entero.

Hace poco tuve una conversación maravillosa con mi amigo y reconocido médico, el Dr. Mehmet Oz. Le pregunté por su causa noble. Habló de mejorar la salud en el mundo. Dijo que no se trataba únicamente de mandar a los enfermos al hospital para recibir tratamiento, sino de educar a las personas sobre el bienestar y lo que pueden hacer para sentirse mucho mejor y vivir más tiempo. Dijo: «por eso tenemos que entrar a la batalla por la salud desde las cocinas, las salas, en nuestras recámaras y en nuestros autos. La pelea se hace en los lugares donde vivimos».

¿Qué fue lo más extraordinario? El Dr. Oz se refiere a una causa noble cuando dice: «Tenemos que empezar a pensar en la era del consumidor y su salud, así como en lo que podemos hacer por el bienestar». Y Wolfgang Puck, uno de los mejores chefs de Estados Unidos, envía un mensaje fundamental cuando aboga por mejorar la alimentación. La causa noble de Wolfgang también representa un comportamiento inteligente y transformador que tendrá implicaciones positivas sobre la longevidad de las personas, la calidad de vida que llevan e incluso sobre la felicidad de las familias. Al principio es asombroso —de manera gratificante y no de manera inesperada— que las visiones positivas y racionales que emergen de dominios tan distintos puedan complementarse y apoyarse mutuamente.

Steve Perlman, fundador de Artemis Networks, es un exitoso emprendedor de Silicon Valley y también otro erudito inventor de tecnología. Nuestra amistad lleva más de 25 años. Steve inventó Apple QuickTime, que es una de las tecnologías más importantes de todos los productos de Apple. También fue uno

de los fundadores de WebTV y posteriormente del *software* Mova Contour, el mágico *software* de efectos especiales que hizo envejecer a Brad Pitt durante la película *El curioso caso de Benjamin Button*. Steve Perlman lleva 10 años persiguiendo su causa noble y ambiciosa: solucionar lo que parecía un desafío imposible, una posibilidad para abrir el espectro inalámbrico en el mundo. Motivado por esta noble causa, Steve ha logrado resolver el problema por medio de la física en lugar de cambiar la política gubernamental. Le llama pCell. Es impresionante, cambiará el futuro y ya está listo para su despliegue comercial.

Estas enormes causas nobles que cambian nuestras vidas suelen estar reservadas para inventores transgresores y genios diseñadores de sistemas como Steve Jobs y Jeff Bezos, quienes han logrado sus propios Moonshots exitosos. Pero para el resto de nosotros también existe la posibilidad de convertirnos en innovadores adaptables y hacer la diferencia en nuestros propios universos pequeños, para lo cual es indispensable asumir una causa noble como nuestra gran fuerza motriz. Esta idea puede impulsar a toda una organización y darle sentido, propósito y pasión a la misión del nuevo negocio.

3.

Por qué el mejor momento para construir un negocio multimillonario es ahora

La lógica te llevara de A a B, la imaginación te llevará a todas partes.

-Albert Einstein

Ahora es el momento perfecto para construir un negocio multimillonario. Como discutimos antes, existen tecnologías sorprendentes que están al alcance de negocios y emprendedores, con precios accesibles que cambiarán las reglas del juego:

- Almacenamiento de información en la nube
- Sensores inalámbricos
- Macrodatos
- Equipos móviles

Los macrodatos pueden predecir los patrones de compra de los consumidores y revolucionar todo en el mundo de las ventas. Estas cuatro tecnologías se mueven gracias a bits de datos, ya sean números, textos, imágenes o video. El volumen de estos bits de datos está en constante crecimiento, en cantidades exponenciales. Esto significa que estos bits serán cada vez más inteligentes... y más baratos. Esta es la primera razón de por qué el mejor momento para construir un negocio transformativo es ahora. Pero hay otros factores convincentes.

¿POR QUÉ AHORA? ATRACTIVOS

INCENTIVOS FINANCIEROS

La buena noticia para las economías occidentales que buscan recuperarse de la recesión global es que el costo de los préstamos es muy bajo. Y la inflación también permanece baja.

Además, el costo de iniciar un negocio hoy, apenas es una fracción de lo que alguna vez fue. Los *start ups*, o empresas emergentes, que comienzan como «organizaciones virtuales» pueden hacerlo con una nómina mínima. Los fundadores casi no perciben ingresos al principio, pero su incentivo es la potencial apreciación de las acciones como fundador. Se pueden subcontratar muchos otros servicios por proyectos y a cambio de precios muy razonables, como contabilidad o servicios informáticos, según sea necesario. Es posible conseguir una enorme variedad de servicios especializados por medio de subastas en línea entre contratistas independientes en Estados Unidos y en otras partes del mundo.

El acceso al capital también está mejorando de manera innovadora. El «*crowdfunding*», un nuevo concepto financiero, ha empezado a tomar vuelo y ha permitido que las personas inviertan en compañías en desarrollo sin el elevado valor neto que requieren tradicionalmente las empresas de capital de riesgo. La plataforma de crowdfunding, Kickstarter, es el mejor ejemplo de este concepto.

Otro concepto financiero llamado la «banca en la sombra» [*shadow banking*] está cobrando fuerza en el ámbito financiero mundial, según reportó recientemente el *Financial Times*. Los préstamos directos de «entidades no-bancarias» han reemplazado una porción considerable de los préstamos de los bancos grandes que buscan deshacerse de activos. El Consejo de Estabilidad Financiera cotizó el tamaño de estas entidades en 71,200 millones de dólares en 2012, en comparación con los 26,100 millones de dólares una década antes. Esto incluye a los préstamos directos por fondos de coberturas, compañías de seguros y entidades de crowdfunding.

En un artículo reciente publicado por *Forbes*, Haydn Shaughnessy enfatizó el provechoso «clima financiero y la súper abundancia de capital», y destaca: «Bain reportó recientemente que los activos y pasivos financieros en el mundo aumentarán de 600,000 millones a 900,000 millones entre hoy y el año 2020. Esto significa varios años más de tasas de interés real bajas». La escala de estas estimaciones es sorprendente. Por un lado, los economistas sienten frustración

por la lenta recuperación de una recesión mundial que casi derrumba la economía global. Por otro lado, expertos de alta credibilidad señalan que el acceso al capital y a la riqueza de los bienes en el mundo está creciendo a una velocidad increíble. Shane Maine, mi socio en Inflexionpoint, es un pensador increíblemente imaginativo. Sus ideas recientes sobre innovadoras maneras de usar el crédito para escalar negocios grandes son revolucionarias. El momento más oscuro de la noche es antes del amanecer, y justo cuando los economistas piensan que el futuro está condenado, aparece un innovador adaptable con una manera de financiar el capital de trabajo de crecimiento.

EL CAMBIO DE LOS NEGOCIOS TRADICIONALES QUE SE APROXIMA

Tal vez la razón más convincente para demostrar que ahora es el mejor momento de la historia para comenzar un negocio multimillonario es por pura oportunidad de negocios. El número y la proporción de estas oportunidades se multiplicará mientras muchos, si no es que la mayoría, de los negocios tradicionales enfrentan las realidades de quiebra.

Ya estamos viendo cambios radicales en los negocios tradicionales, por ejemplo en las tiendas físicas, como consecuencia directa de Amazon y la visión audaz de Jeff Bezos, quienes busca vender virtualmente todo en línea, a precios impensablemente bajos y con un servicio al cliente cada vez mejor. Las cadenas de librerías como Borders ya han desaparecido mientras que otros han visto cómo sus negocios se erosionan. Muchos otros vendedores serán también víctimas de Amazon en el futuro. Piensa, por ejemplo, en el negocio de los periódicos, que ha perdido lectores y publicidad ante la fuerza de internet. El valor de los imperios editoriales se ha derrumbado como consecuencia del crecimiento de los modelos de edición electrónica.

Desde mi punto de vista, la presente ola de cambios es sólo el principio. Mientras poderosas nuevas tecnologías como la nube y los equipos móviles trasladan rápidamente el poder del productor al consumidor, las estructuras tradicionales se seguirán desmoronando. El consumidor ahora tiene acceso en tiempo real a los precios del mercado, a más información en los sitios web de las compañías, y lo más importante, a expresivas reseñas directas de los productos en línea, como en Amazon y en amplias redes sociales como Facebook. La confianza

que muchas marcas adquirieron a lo largo de los años y con millones de dólares de publicidad, se puede caer de un día para otro si las marcas rivales surgen como mejores opciones con mejores precios.

Mientras que Amazon ya ha creado una gran revolución en el mundo editorial, nosotros hicimos nuestro propio descubrimiento cuando comenzamos el proyecto de este libro. Nos reunimos con varias casas editoriales respetadas, pero cuando supimos que su modelo de negocios nos impondría salir al mercado hasta 15 o 24 meses después, buscamos un método distinto. Tuvimos la suerte de asociarnos con Rosetta Books, líder en libros electrónicos, que estaba interesada en reinventar el modelo para la publicación en pasta dura. Unimos fuerzas con Ingram, un distribuidor de libros multimillonario que también buscaba un modelo distinto. Trabajar con estos dos socios nos permitió llegar al mercado con una rapidez impensable en la industria editorial tradicional y sin las capas burocráticas administrativas que retrasan las decisiones. Llegaremos a las librerías en seis meses, y esto incluye el tiempo que nos ha tomado escribir casi todo el libro. Hemos visto, en primera persona, por qué la industria editorial está a punto de caer.

CAMBIOS EN EL SECTOR SALUD

El sector salud en Estados Unidos —que atiende a 18% de la economía del país— está listo para un cambio radical puesto que hay nuevos modelos que están a punto de redefinir la industria. ¿Por qué se considera que el sector salud es uno de los modelos de negocios menos eficientes de nuestros tiempos? Para empezar, el sistema actual no funciona bien. En Estados Unidos, por ejemplo, se invierte el doble *per cápita* en salud en comparación con cualquier otro país desarrollado en el mundo.

Aún no se han logrado ofrecer seguros médicos a toda la población, pero no se rechaza a nadie en la sala de emergencias. Entonces sí existe la manera de ofrecer servicios de salud a la gente, aunque no estén completamente cubiertos por un seguro médico. El actual sistema que fue heredado es tan complicado y ha sido tan arbitrariamente regulado porque fue definido, en gran medida, por intereses especiales en Washington. Estas fuerzas gobernantes no tienen nada que ver con lo que sería la manera ideal de ofrecer los servicios de salud de mayor calidad.

Muchos se han acercado a Silicon Valley para lograr empaparse de mejores ideas quizás con la intención de trasplantar su fuerza innovadora a otras geografías. La mejor manera de entender a Silicon Valley es como un ecosistema. En cierto nivel, representa a miles de compañías independientes y miles de recursos de apoyo de capital de riesgo, abogados, banqueros, contadores, negociadores e inversionistas. Al mismo tiempo, es un ecosistema conectado y vivo que respira e intercambia información en tiempo real, donde la gente se mueve (de una compañía a otra, a veces de un día para otro) o se crean instituciones nuevas, y otras más viejas son adquiridas o cierran de un momento a otro. En el contexto de Silicon Valley, el fracaso es aceptado como un aspecto saludable del ecosistema y cuando ocurre es una buena experiencia de aprendizaje para los talentos. Nadie se lamenta demasiado por los fracasos; la gente lo supera rápidamente. Las cosas simplemente se hacen. Personas muy inteligentes llegaron a Silicon Valley a construir compañías nuevas y aceptar las consecuencias de un mundo decisivo. La gente que toma decisiones manda, a veces sin consenso. La información es transparente y se entiende que hay responsabilidad. Si no eres competente para hacer tu trabajo, entonces se espera que te hagas a un lado y sigas tu camino.

Tanto Washington D.C. y Silicon Valley tienen personas inteligentes, ambiciosas y talentos bien intencionados. El ecosistema del gobierno estadounidense busca proteger intereses especiales; el ecosistema de Silicon Valley está formado alrededor de emprendedores ambiciosos que son emprendedores. Sólo quieren construir negocios que resuelvan problemas de consumidores. Estos son dos modelos muy diferentes de comportamiento humano que suelen tener misiones y metas en conflicto.

¿Cómo esperamos resolver, por ejemplo, el tan abrumador y complejo problema de los servicios de salud? La situación nunca cambiará, en mi opinión, si les pedimos a los políticos que encuentren la solución. Ése no es su talento. Ellos no son expertos en ese campo para poder encontrar tales soluciones, ni es la razón de ser del gobierno. Nuestro gobierno existe para tomar decisiones sobre cosas que la gente que los eligió espera que hagan. Eso no incluye convertirse en innovadores adaptables en una industria masiva, rápidamente cambiante y tecnológicamente compleja como el sector salud.

¿Qué impulsará un cambio constructivo en la compleja arena de la salud? Pienso que será el cambio de poder que pasará al consumidor. Por ejemplo, un

incentivo poderoso es el conocimiento de los costos verdaderos en el mundo real. Antes sabían los verdaderos costos de un sistema ineficiente, pero ahora los consumidores se están dando cuenta que son directamente responsables por el costo de la mayoría de las visitas al doctor, que puede ser de 125 dólares o más. Una admisión a urgencias puede costar 750 dólares o más. Los consumidores, que estaban acostumbrados a pequeños pagos, ahora encuentran que tienen que pagar planes médicos con deducibles altos, donde los primeros 1,000 dólares o más al año salen directamente de sus bolsillos. Los consumidores que antes no sabían ni les importaba cuánto costaba un procedimiento médico, cambiarán su postura y esto moverá todo. Las soluciones importantes para la economía de la salud vendrán de innovadores adaptables en el sector privado que derribarán las consecuencias de las malas decisiones del gobierno.

CAMBIOS EN LA EDUCACIÓN

¿Qué pasa con otra gran industria estadounidense, la educación superior? Las universidades, algunas de ellas con enormes donaciones, están expandiendo sus campus. Harvard, por ejemplo, agregará un nuevo campus del otro lado del río Charles, enfrente de su centro histórico en Cambridge, Massachusetts. Harvard, quizá la marca más valiosa en educación, está invirtiendo todo en un segundo campus construido con ladrillos de verdad, a pesar de los cambios colosales de nuestra era en tecnología y medios. ¿Invertir en una nueva infraestructura, con un enorme costo de inversión, es la estrategia correcta cuando el costo de la educación universitaria es tan alto?

Las universidades, incluso las más respetadas, se parecen en este sentido a las corporaciones más veneradas. Ambas normalmente se vuelven presas de sus políticas internas y sus culturas complejas. Entonces, en las universidades, casi nunca se eliminan cursos cuando el currículo aumenta...al igual que el gobierno, resuelven sus problemas a través de la creación de nuevos departamentos. No debe sorprender que el costo de la educación universitaria haya crecido desmesuradamente y a los estudiantes les hayan quedado enormes deudas y a veces prospectos laborales inciertos. ¿Los estudiantes que se gradúan —como prueba más relevante— convierten sus diplomas en habilidades para entrar al mundo del trabajo? Cada vez menos. ¿Estaremos hablando de una industria que está lista para una decadencia mayor? Pocos quieren hablar del problema, pero

las fuerzas innovadoras del mercado ya están buscando soluciones.

Yo fui parte del comité de Brown University durante siete años e integrante de la mesa de supervisores de Wharton Business School durante 15. Colaboré en la mesa de supervisores de MIT Media Lab durante 15. He tenido la fortuna de haber vivido buenas experiencias con instituciones realmente buenas, dirigidas por personas muy talentosas y bien intencionadas. Sus capacidades e intenciones no están en duda, pero muchos de ellos están limitados por las poderosas fuerzas de la cultura organizacional.

Recientemente viajé dos horas en auto en medio de una tormenta de nieve entre la ciudad de Nueva York y Fairfield University en Connecticut, donde la profundidad de la nieve medía más que yo. Fue el principio de una experiencia maravillosa. El padre Paul Fitzgerald, presidente de Fairfield University, creció en Los Gatos, California y era amigo de muchos de los emprendedores más admirados de Silicon Valley, como el anterior director ejecutivo de Apple, Mike Markkula y Andy Grove de Intel. El padre Paul ha incluido en el plan de estudios de la Fairfield University asignaturas relacionadas con alta tecnología y conocimiento científico, con el objetivo de incluir otros puntos de vista y caminos hacia la imaginación desde otras asignaturas relacionadas con el arte. Sus estudiantes informados y curiosos tuvieron la inteligencia para lograr conexiones entre la tecnología, el arte y el espíritu emprendedor. La velada me dejó una buena impresión y espero que otros colegios de arte se tomen el tiempo para aprender del creativo plan de estudios de Fairfield University.

Permíteme volver, por un momento, a Harvard... no a su plan de estudios de arte sino a la escuela de negocios, Harvard Business School, esa parte de Harvard donde uno esperaría el pensamiento más pragmático. Uno de los grandes debates recientes en la educación lo han sostenido dos de los profesores más destacados de Harvard Business School, Michael Porter y Clayton Christensen, a quienes respeto. El tema es la educación en línea en Harvard Business School.

HBX, el programa de negocios en línea, fue diseñado como un anexo de acreditación para Harvard Business School. La intención es crear un puente para las personas con educación en arte que quieren aprender algunos temas fundamentales de contaduría, sistemas financieros y negocios en general. La inscripción cuesta cerca de 1,500 dólares y a aquellos que terminan el curso se les pide que presenten un examen, el cual evalúa si aprendieron satisfactoriamente el

material.

Mi versión de la postura de Michael Porter se puede resumir de la siguiente manera:

HBX es un buen anexo para el programa de Harvard Business School porque no podemos hacer lo que hace Harvard Business School; no ofrecemos clases, tenemos discusiones y debates con nuestros estudiantes y eso realmente tiene que ser en persona, entre el profesor y los estudiantes. No estamos tratando de sustituir eso, estamos tratando de agregar algo a la experiencia de Harvard Business School.

Caracterizaría la postura opuesta, de Clayton Christensen, de la siguiente manera:

No tiene sentido porque no es suficientemente transgresor. Pronosticaría que en 15 años muchos de nuestros colegas y universidades estarán en bancarrota porque no se han dado cuenta que muchos de estos estudiantes pueden pagar estas universidades únicamente si van becados —y no todas las universidades tienen la capacidad para ofrecer becas—, o tienen que pedir enormes préstamos estudiantiles, que para muchos estudiantes resulta insostenible, no los pueden pagar en un periodo de tiempo razonable. ¿Por qué? Porque no existe el mismo nivel de empleos, no hay crecimiento en los salarios; el mundo ha cambiado.

El debate particular aquí se enfoca en decidir si un curso en línea puede preparar adecuadamente a un graduado de arte para la experiencia de aprendizaje de Harvard Business School. Christensen, uno de los estrategas más innovadores, piensa que Harvard Business School debe ser mucho más agresiva de lo que plantea su admirado colega, Porter. Imagina la emoción de estos dos intelectos gigantes cuando piensan y consideran las consecuencias posibles de una nueva experiencia estudiantil. El tiempo dirá, pero está claro que el valor para el consumidor de una educación universitaria en términos de costo y preparación de carrera, está realmente en duda. Si el valor del producto central de cualquier industria se está tambaleando, es el momento justo para un cambio radical.

Otra innovación reciente en la educación ha sido la llegada del Jack Welch Management Institute. Welch, retirado director ejecutivo de General Electric y

quizás el talento administrativo de su época, realmente entiende la importancia de reclutar talento, de motivarlo y de ofrecer a los gerentes mayores habilidades para justificar su ascenso en una organización. Está muy enfocado sobre cómo construir la experiencia de aprendizaje y dice: «Lo hacemos tratando al estudiante como un cliente». Esto cambia completamente el paradigma. En su instituto, el alumno califica a los profesores. Qué giro tan radical... ¿Y cuál es la consecuencia? Los profesores que reciben malas calificaciones de parte sus clientes, son despedidos. Qué gran... no, ¡qué idea tan EXPLOSIVA!

Vayamos un paso más allá. Imagina si le dijeras al gobierno, tratemos a los ciudadanos como clientes. En la fila para renovar tu licencia para conducir o cuando llamas al IRS para resolver una duda sobre tu pago de impuestos ¿piensas que al gobierno le importa cómo se sienten los clientes?, ¿qué tal si los clientes no aprecian el servicio que ofrece el gobierno: debemos (los clientes) tener el derecho a juzgar estos servicios según su desempeño? De alguna manera, los movimientos de la Primavera Árabe, que comenzaron en diciembre de 2010, fueron una manifestación dramática de esta actitud. En otras partes del mundo donde se tiene mayor estabilidad hay buenas razones para moderar el desarrollo de este cambio. Pero también debemos ser conscientes: en el mundo saturado de redes sociales, la presión por un cambio urgente, directo, sencillo y dirigido por los consumidores será cada vez más difícil de impedir.

Si crees que los consumidores deben tener más poder, entonces los pacientes pueden ser clientes... los estudiantes pueden ser clientes...y hasta los ciudadanos pueden ser clientes. Si empiezas a considerar a cada uno de estos grupos como clientes, ellos asumirán cada vez más su derecho a tomar decisiones sobre su experiencia como consumidores. Si no les gusta, pueden despedir al proveedor, ya sea un doctor, un maestro o hasta un oficial gubernamental. Todo consiste en opinar sobre la calidad del servicio ofrecido: «No es que no queramos el servicio», tal vez dirán, «pero lo queremos más barato, más rápido y mejor».

Ninguna industria que trata con clientes está a salvo de los cambios que vienen, en mi opinión. Esto abre enormes oportunidades sin precedentes para que innovadores adaptables creen nuevos negocios emocionantes y sustanciales. Estos nuevos negocios le robarán el oxígeno a las industrias existentes. Esto significa que las corporaciones tradicionales deben contemplar las implicaciones de este cambio en el poder, que dejará de ser del productor y que se trasladará a los consumidores. Tienen que convertirse en corporaciones adaptables, con una

cultura que genuinamente acepte y explote las innovaciones que importan para los clientes que sirven.

A pesar de todos los problemas que escuchamos en nuestros medios noticiosos cada día, pienso que es el mejor momento de la historia para construir un negocio multimillonario. Aquellos innovadores y corporaciones adaptables que aprovechen el momento, en mi opinión, encontrarán oportunidades ilimitadas.

En la siguiente sección, discutiré los enormes cambios que afectan a las clases medias de Estados Unidos y en otros países, hoy y en el futuro. Estos consumidores de clase media representan al emocionante núcleo de la demanda futura cuyas dimensiones no tiene precedentes.

PARTE II

Enormes cambios en la clase media

1.

¿Qué está pasando realmente en Estados Unidos?

Cuando la tradición se reconoce como tradición, muere.

-Allan Bloom, filósofo y académico

Muchos suponen que Estados Unidos siempre ha sido un país construido sobre una clase media. En realidad no fue así. Eso fue un avance posterior a la Segunda Guerra Mundial. La clase media estadounidense sólo ha existido durante unos 60 años, y yo he podido verla evolucionar a lo largo de mi vida.

Yo era un niño en 1945, cuando terminó la Segunda Guerra Mundial. Debido a que las fábricas fueron equipadas para construir tanques, jeeps y camiones de transporte, realmente no hubo producción de autos de uso personal durante la guerra, y la gasolina se vendía por raciones. Pero eso cambió rápidamente. Vivíamos entonces en la ciudad de Nueva York, y en 1948, después de que nacieran mis hermanos, Arthur y David, nos mudamos a un pequeño pueblo en Long Island llamado St. James, a unos 80 kilómetros de la ciudad. Todavía recuerdo la primera vez que mi padre nos llevó en el auto de St. James a Smithtown, a unos seis kilómetros de distancia. Creo que yo nunca antes había ido y mis padres tampoco, desde antes de la guerra. Fue un hecho muy importante.

Recuerdo haber ido a una tienda judía de ropa llamada Schechter's. No comprábamos ropa nueva seguido: la mayoría de los jóvenes heredábamos la de los más grandes. También por este motivo ese viaje fue tan importante. Puedo recordar a la hija del Sr. Schechter, una joven muy amable que era sorda, pero leía nuestros labios y usaba lenguaje de señas para comunicarse con su familia. La mercancía estaba amontonada hasta el techo, que era muy alto, y ella era experta en una herramienta especial para bajar cajas de zapatos del estante más alto. Con

algo de suerte, ese gran viaje a Smithtown incluiría una visita al cine para ver dos películas estelares al precio de 25 centavos, más cinco centavos de dólar para las palomitas.

Nadie tenía televisión en casa. Pero había una en un restaurante en la localidad cercana de Stony Brook llamada The Three Village Inn. Algunos fines de semana fui ahí con mi padre. Sus amigos se sentaban, con sus cervezas Rheingold, a ver el fútbol en la pantalla diminuta de una TV marca Philco, ¡de siete pulgadas! A mí no me importaba la transmisión, así que iba a la tienda de antigüedades que estaba al lado para escombrar entre sus artefactos de segunda mano, interesado en cualquier aparato mecánico.

En 1949 mi papá compró uno de los primeros televisores disponibles para el consumidor y pudimos ver la pantalla GE de 10 pulgadas en blanco y negro en nuestra propia sala. Nuestros vecinos parecían asombrados, incluso cuando las estaciones transmitían señales de ajuste durante el día. En el mes de junio, era típico que las ondas televisivas se reflejaran en la ionosfera, en lo que el mundo de la radio amateur llama «propagación esporádica de ondas del cielo». Como aficionado, me encantaba perseguir las llamadas señales DX, que llegaban de estaciones de televisión lejanas ubicadas a cientos de millas de distancia mientras transmitían sus programas diurnos rutinarios. En 1950 no había televisoras, y de hecho, durante la mayoría del día las estaciones de TV sólo transmitían señales de ajuste.

En general, nuestro mundo era muy simple. Nuestros caminos de tierra se llenaban de lodo después de las tormentas. Nos trasladábamos en bicicleta. No se organizaban actividades para la gente, particularmente para los jóvenes. Los niños se cuidaban solos y yo me juntaba con los antecesores de los «geeks» de hoy. Estábamos en una zona rural y la persona más importante era Vicente el granjero, que sembraba cientos de acres de maíz y papas, incluso en algunos de nuestros terrenos. Yo fui a la escuela en un edificio de una sola sala. Esto fue antes de la llegada de los desarrollos de vivienda y los centros comerciales. Nunca se nos ocurrió la noción de una clase media. Y la gente no se calificaba a sí misma de acuerdo con el valor o la cantidad de cosas que poseían.

La famosa clase media no surgió sino después de una serie de eventos transformadores que ocurrieron después de la Segunda Guerra Mundial. Los soldados regresaron, formaron familias y tuvieron hijos durante los últimos años de la década de 1940 y el inicio de la década de 1950. La ley conocida como

«G.I. Bill» le ofreció matrículas gratuitas a los veteranos para que estudiaran carreras universitarias. El seguro de salud libre de impuestos, pagado por las compañías, se convirtió en una prestación laboral. Con un título de educación media superior era posible obtener un trabajo que conduciría a continuar con una licenciatura, normalmente con la misma organización que te emplearía de por vida. Las capacidades que tenía la clase media eran pagadas con salarios suficientes para llevar un estilo de vida realmente cómodo.

El modelo suburbano americano siguió poco tiempo después y sentó las bases para este periodo fugaz de la historia americana. A la fecha, sólo existe realmente en Estados Unidos. Nacieron muchos niños, los de la generación de los «Baby Boomers», y las familias que poblaron requirieron escuelas y vivienda. En 1956, la administración de Eisenhower logró que el Congreso aprobara la «Federal Aid Highway Act», una ley que sirvió para construir el sistema de carreteras interestatales con la idea de proteger nuestros misiles ante la amenaza de los soviéticos. Como consecuencia, la red de transportación reforzó la nueva topografía suburbana del país y llevó a Estados Unidos hacia una nueva era de crecimiento. Esta expansión incluyó nuestro rumbo ocupacional y una explosión urbana.

Al mismo tiempo, otras infraestructuras estadounidenses florecieron, entre ellas los sistemas telefónicos y las comunicaciones electrónicas de las redes televisivas, que hicieron posible un tipo de mercadotecnia más sofisticado dirigido al consumidor. A la par de la expansión suburbana, la infraestructura de Estados Unidos apoyó uno de los mercados homogéneos más grandes del mundo, protegido geográficamente por océanos en el este y oeste, junto con el respaldo de vecinos amigables: Canadá (en el norte) y México (en el sur). Geográficamente, la versión suburbana del país no pudo haber ocurrido en un mejor lugar ni en un momento más ideal.

Las familias estadounidenses modelo fueron retratadas en la televisión con series como *Papá lo sabe todo* y *Las aventuras de Ozzie y Harriet*. Aunque esta aparentemente felicidad y estabilidad parecía algo que había llegado para quedarse en todo el país, en realidad fue sólo un breve y frágil interludio en la experiencia americana. En la década de 1960, las cadenas de comida rápida, los congeladores para el hogar, y, al poco tiempo, la comida de microondas, empezaron a alterar la dinámica de la vida familiar. Woodstock y la píldora anticonceptiva, junto con otros cambios, redefinieron a la familia nuclear

tradicional. Fueron tiempos turbulentos. Los asesinatos del presidente Kennedy y del reverendo Martin Luther King sorprendieron al país, al igual que la impopular guerra de Vietnam.

En la década de 1970 surgieron nuevas oportunidades que motivaron a las mujeres a integrarse a la fuerza laboral, de tal manera que los hogares con dos ingresos aumentaron dramáticamente. El surgimiento veloz de las familias de doble ingreso durante la década de 1970 le dio más poder a la clase media. Gracias a estos ingresos de sobra, nació una economía centrada en el consumo que construyó un sistema alrededor de un núcleo de gastos del consumidor, donde cerca de 70% del PIB llegaba de este sector. Esta estructura económica fue única en el mundo. Ninguna otra economía en la historia ha tenido un núcleo de gastos del consumidor de 70% ni ha mostrado un uso tan liberal de los recursos naturales. La influencia económica de Estados Unidos se disparó. Esta nueva clase media fue construida en empleos con salarios altos, particularmente los puestos con grandes privilegios donde el trabajo parecía asegurado de por vida. La vivienda propia se volvió accesible gracias a las hipotecas. Los autos se compraban con depósitos bajos y el surgimiento de las tarjetas de crédito motivó a los americanos a ir de compras con frecuencia. Con tan sólo 5% de la población mundial ¡representábamos 25% de la economía mundial! Y devorábamos recursos como petróleo, carbón, gas y agua a una velocidad mayor per cápita que cualquier otra sociedad en el mundo.

En la década de 1980, el Moonshot de la computadora personal tuvo un efecto significativo sobre la productividad de los negocios. Permitió que las compañías pronosticaran y siguieran medidas importantes como nunca antes habían podido hacerlo. Los márgenes de ganancia crecieron mientras las corporaciones de Estados Unidos expandieron sus negocios por prometedores nuevos mercados extranjeros. La bolsa de valores se disparó durante esta década. Y la clase media siguió creciendo.

Para mediados de la década de 1990 ocurrió el Moonshot de la World Wide Web o mejor conocida como triple w (www). De esta manera, se transformó la comunicación, particularmente con la llegada del correo electrónico, que condujo a otro avance importante en la productividad.

Durante este periodo de la posguerra la clase media estadounidense disfrutaba de una vida aún más opulenta. Y un elemento de la vida del «consumo excesivo», con autos elegantes y mansiones enormes que antes sólo

podían comprar celebridades y ricos, empezó a invadir las expectativas de la clase media. Si bien las familias se redujeron, las casas crecieron. Las cocinas fueron remodeladas, se agregaron albercas y todos los que tenían la edad para conducir tenían un auto. Las televisiones a color estaban presentes en todas las habitaciones de un hogar típico. E incluso cuando el éxito se empezó a medir cada vez más por el número y el valor de las pertenencias de la gente, la posesión de estos objetos ostentosos se fundamentó en deuda.

LA CRISIS DE 2008 EXHIBIÓ A LA CLASE MEDIA DE ESTADOS UNIDOS

La crisis de 2008 fue devastadora. La burbuja de la posguerra americana estalló. Cuando pegó la Gran Recesión los estadounidenses estaban inundados con deudas de tarjetas de crédito y de hogares hipotecados. Cuando terminó la recesión, los trabajadores descubrieron que los días del empleo de nivel medio asegurado, con altos salarios, se habían terminado. La automatización, la globalización y la productividad computarizada eliminaron millones de trabajos que se hacían a la antigua. El consumo desmedido —que por mucho es un efecto de la mercadotecnia y no un comportamiento normativo— se vino abajo y ahora es un lujo que está al alcance de un pequeño porcentaje de familias ubicadas en la cima de la pirámide económica.

En abril de 2014, un artículo de Associated Press publicado en *USA Today* observó que: «cerca de cinco años después del fin de la Gran Recesión, más y más personas están descubriendo dolorosamente que ya no son parte de la clase media. Actualmente, los exprofesionistas, quienes ahora acomodan los estantes en los supermercados, los jubilados que luchan contra el aumento de los precios y la gente que trabaja medio tiempo están desesperados por un salario de tiempo completo».

El artículo cita datos impresionantes:

Desde 2008, el número de americanos que dicen ser de clase media ha caído una quinta parte, según un estudio llevado a cabo en enero por el Pew Research Center, de 53 a 44 %. Ahora 40% de las personas se identifican como clase media baja o clase baja en comparación del 25% que decía lo mismo en febrero de 2008.

Según Gallup, el porcentaje de americanos que dicen pertenecer a la clase media o clase media alta descendió 8 puntos entre 2008 y 2012, a 55%.... La diferencia entre el ingreso del 5% más rico del país y el de un hogar de ingresos medianos ha crecido 24% en 30 años, según el Census Bureau.

El pesimismo no es lo mío. Los cambios que están ocurriendo en el mundo laboral son profundos e irreversibles. Pienso que el escenario adverso que estoy describiendo en ¡Moonshot! puede ser también sorprendentemente positivo y dramático. El resultado depende de nuestro ingenio. Si nosotros no somos ingeniosos, otros en el mundo sí lo serán.

El hecho central e innegable es que nuestro estilo de vida y la estructura de nuestra sociedad está cambiando por una transformación de fondo en los esquemas de trabajo en todo el mundo. Un resultado: la cantidad de americanos que quieren un estilo de vida de clase media es superior a la cantidad de trabajos que existen para que la gente gane de ese modo, al menos para obtener el estándar de consumo que acostumbra la clase media del país. A grandes rasgos, el promedio de consumo satisfactorio tiene que estar al alcance de más y más personas con puntos de precio muy inferiores a los que conocemos hasta ahora. Ya está sucediendo con compañías como Amazon, que ofrecen una enorme selección de productos a cambio de precios accesibles. Pienso que si bien el estilo de vida de consumo excesivo de clase media es insostenible, surgirá una clase media adaptable que disfrutará un estilo de vida más modesto, el cual va a ser posible por la llegada de innovadoras tecnologías y los emocionantes nuevos negocios que se crearán alrededor.²

EN EL CORAZÓN DE LA TURBULENCIA DE HOY: LA REDEFINICIÓN DEL MUNDO LABORAL

En la actualidad, la clase media, formada por profesionistas quienes hicieron posibles economías eficientes y muchos de los avances tecnológicos que están construyendo las realidades del futuro, enfrenta una increíble ironía: ¿qué ha sucedido con los mismos gerentes medios altamente capacitados y con puestos sobresalientes que rápidamente adaptaron herramientas de productividad como las computadoras personales e internet en los últimos 20 años? Ahora corren el riesgo de convertirse en víctimas de una nueva economía. Potencialmente,

enfrentan el mismo destino que experimentó una generación anterior, caracterizada por contar con estudios de educación media superior y ocupar empleos que requerían aptitudes medias. ¿Por qué? Porque cada vez más la automatización y los sistemas expertos son capaces de realizar lo que los gerentes medios antes desempeñaban bien. Ahora existen maneras más baratas, rápidas, mejores y más convenientes para hacer lo que antes era el trabajo de la gerencia media. La vida no es justa, pero al menos en Estados Unidos todos tienen opciones si toman la iniciativa para adaptarse.

Los trabajos para profesionistas o semiprofesionistas en los que las habilidades fueron adquiridas a través de programas de capacitación, para ser refinadas a través de ascensos en organizaciones y trabajo en compañías crecientes, están desapareciendo. Muchos jóvenes están buscando entrar al mercado laboral con estudios de una universidad de artes y humanidades que está completamente desconectada del trabajo que los negocios de hoy necesitan. El mundo de hoy exige que los trabajadores tengan habilidades para estar listos para el trabajo.

En décadas recientes, un aspecto del trabajo cada vez más importante ha sido la personalización o los ajustes específicos sobre los productos de producción en serie. Mientras las máquinas y los procesos se vuelven cada vez mejores y más capaces de producir componentes manufacturados, el trabajo humano es requerido en un nivel más alto de la cadena de valor, en la toma de decisiones fundamentales para ajustar bienes y servicios.

La única respuesta para la creación de empleos en Estados Unidos, desde mi punto de vista, llegará de parte de los innovadores adaptables o los negocios que ellos generen. No se trata de *una* de las vías, es la *única* vía, porque los trabajos del sector privado y público están desapareciendo rápidamente por el costo de cubrir gastos como impuestos, pensiones y los correspondientes a servicios médicos. Un artículo publicado en *The Economist* de junio de 2014 lo dijo claramente: «Según un estudio de la Universidad de Oxford, 47% de las ocupaciones están en riesgo de ser automatizadas en las décadas próximas. Cuando la innovación acabe con algunos empleos y los cambie por otros, la gente tendrá que seguir aumentando su capital humano a lo largo de sus vidas».

En la década de 1980, el profesionista potenció su capacidad con las herramientas de productividad personal. En la década de 1990, las organizaciones aumentaron su aptitudes gracias a internet, a los subcontratos y a

la globalización. Las innovaciones de principios del siglo XXI en la nube, en los macrodatos y la llegada de la tecnología móvil significan que la productividad en el trabajo mejorará sin requerir tantos empleados. El futuro del trabajo estará a la par de la reducción del costo de la capacitación a través de la tecnología, con el valor agregado para los expertos en ciertas áreas especializadas. El trabajo ocurrirá cada vez más en equipos colaborativos creados para enfocarse directamente en el cliente. Y estos grupos comprenderán un número creciente de mujeres, ya que 60% de los estudiantes universitarios en la actualidad son mujeres.

Los modelos de negocios en evolución se están organizando alrededor de proyectos definidos que se subastan en su ecosistema virtual de contratistas independientes, una fuerza laboral que trataré más adelante en términos de la creciente economía de «agentes libres». ¿A dónde irán todos los gerentes desplazados? Muchos se convertirán en consultores independientes y ofrecerán sus servicios como capacitados gerentes de proyecto y colaboradores a través de un mercado laboral virtual basado en la red. Muchos trabajarán desde casa, y algunos se unirán a *start ups* o pequeñas compañías de rápido crecimiento. LinkedIn, por ejemplo, con más de 300 millones de usuarios en el mundo, es uno de los grandes facilitadores para los trabajadores independientes o *freelance*.

El entorno internacional relativamente estable y pacífico también pavimentó el camino para una economía globalizada. Mientras desaparecen los trabajos de clase media y salarios altos en Estados Unidos, lo mismo ocurre con las jubilaciones o el retiro. Esto está pasando también justo cuando la medicina moderna y la conciencia de los estilos de vida aumentan sustancialmente la longevidad de las personas. Si bien 80% de los estadounidenses estudió hasta la preparatoria, este grupo ya no puede esperar un estilo de vida de clase media como el que tuvieron sus padres

LA NUEVA CLASE MEDIA ADAPTABLE

En Estados Unidos existe una cultura muy pragmática y sospecho que la gran mayoría de nosotros aprenderá a convertirse en integrantes de una clase media adaptable y de una manera más fácil de lo que creemos. Los millenials, a mi parecer, están destinados a mostrarnos el camino. Tienen un escepticismo casi innato que está apoyado por la información instantáneamente disponible que fluye por los canales de las redes sociales. Estudian productos y servicios de

manera automática, buscan opiniones en la red para ver lo que opinan otros. Normalmente se interesan sólo si otros consumidores dijeron que algún producto o servicio en particular les pareció bueno. Sus decisiones de compra casi no están influenciadas por la publicidad convencional. Les importan más las evaluaciones de Yelp, Rotten Tomatoes, así como las reseñas de productos en Amazon y otros sitios.

Los millenials tienen aspiraciones distintas a las de sus padres. Ya se dieron cuenta de que es improbable que experimenten una mejoría económica en relación con ellos. Son la primera generación desde la Segunda Guerra Mundial que no esperaba naturalmente una vida económica mejor que la de sus padres. Por ejemplo, están ahorrando más que las generaciones mayores. Y están pensando en la vida de otra manera. Cada vez más, se mudan a ciudades más grandes. Rentar un departamento o una casa pequeña les parece una alternativa viable ante la mentalidad previa de la «gran compra». En lugar de tener autos, muchos se adaptan de manera realista a la necesidad de usar transporte público o servicio de taxis, a través de empresas como Lyft y Uber. Les da gusto organizar unas vacaciones económicamente viables a través de Airbnb.

Esta nueva clase media adaptable requerirá productos y servicios económicamente accesibles que difieren en muchos casos de los que actualmente están disponibles. Esto abrirá increíbles oportunidades para que los innovadores adaptables desarrollen negocios innovadores y emocionantes. También ofrecerá una buena oportunidad para que muchas compañías tradicionales, o corporaciones adaptables, reinventen sus productos y así se ajusten a los requerimientos de esta nueva clase media.

NOTAS

2 Ya lo dije antes, pero no quiero insistir: mientras que las tecnologías que crecen exponencialmente están facilitando el Moonshot donde el consumidor tendrá el control, los nuevos negocios que vienen no siempre son de naturaleza tecnológica. Pueden ocurrir en el campo de productos y servicios más bien rutinarios, diseñados por emprendedores creativos que *no* son ingenieros técnicos sino que ofrecen nuevas opciones a los consumidores y lo hacen con frecuencia a precios accesibles.

“The Customer is Now in Control - Get Over It!”, Forbes, 2 de mayo de 2011: <http://www.forbes.com/sites/jimblasingame/2011/05/02/customer-in-control/>.

“Customer in control: The future of shopping is already here and retailers are battling to keep up.” *Financial Review*, Nov. 7, 2013: http://www.afr.com/p/tech-gadgets/customer_battling_control_

keep_future_LpY5jpjs859eMDlpF5vZ3K/.

2.

El crecimiento de la clase media en los mercados emergentes

Con costos de arranque más bajos y un mercado creciente para los servicios en línea, el resultado es una economía global que por primera vez estará completamente conectada; el sueño de todo cibervisionario del inicio de la década de 1990 por fin será realidad, una generación después.

—Marc Andreessen, cofundador de Netscape Communications y cofundador y socio general de Andreessen Horowitz

Para el año 2020, aproximadamente 65% del crecimiento del PIB en el mundo vendrá de los mercados emergentes. En 2013, la cuota de crecimiento económico mundial de los mercados emergentes superó a la de los países desarrollados al alcanzar 52%, tras aumentar de una cuota de 48% el año previo. Se está disparando una nueva medida conocida como comercio E2E —comercio directo entre economías emergentes como India y China— ¡y en el Occidente casi ni nos hemos dado cuenta!

La nueva clase media en los mercados emergentes será gigantesca. Se espera que llegue a incluir a más de 2,000 millones de personas antes del año 2020. Sus ingresos variarán entre el equivalente de 4,000 dólares hasta 30,000 dólares por año. La ascendente clase media global tiene aspiraciones mucho más sencillas que aquellas que han sido características del sueño americano. En lugar de una casa de 280 m² en los suburbios, tendrán un departamento de 74 m² en una torre. En lugar de un auto de 40,000 dólares, tal vez tengan una motocicleta o un auto que vale menos de 10,000 dólares. No tendrán el *smartphone* de marca internacional que cuesta entre 700 y 800 dólares, sino uno que cueste 200 o menos. Recuerda, no todos tienen fondos de operador para subsidiar los precios del *hardware* telefónico como en Estados Unidos.

La nueva clase media ubicada en los edificios de Mumbai, Shanghai,

Guangzhou y Kuala Lumpur son la creciente clase de trabajadores que conducen esos autos austeros y consumen datos a través de esos *smartphones* tan bien cotizados. Antes habían expatriados estadounidenses y británicos que dirigían compañías multinacionales en toda Asia. Ya no tanto. Los gerentes en el extranjero son asiáticos cada vez más educados y multilingües. Han tomado ideas de Estados Unidos y del Occidente para adaptarlas en los mercados asiáticos más grandes y de mayor crecimiento.

En el centro de la clase media de Asia hay una población cada vez mejor educada. Tienen las habilidades que realmente les facilitan ganar dinero en trabajos mejor pagados. Es una realidad que los puestos que actualmente tienen personas altamente capacitadas, los tendrán aquellos que tienen sólo habilidades básicas. Es un reto para Estados Unidos en particular, porque 50% de la clase media no cuenta con las habilidades que exige la competencia mundial. Estamos concentrados en lograr que la gente pueda leer y escribir, o bien, hacer matemáticas simples. Aunque tenemos el mejor sistema de educación superior en el mundo, para la generación de los millenials cada vez es más difícil conseguir empleos, sin importar que cuenten con educación universitaria. Es más, muchos de ellos ni siquiera perciben lo que consideramos el salario de una persona que fue a la universidad. Con frecuencia toman el tipo de trabajo que hubieran aceptado cuando recién egresaron (si lo consiguen). Cada vez importa menos *dónde* se haga el trabajo. En la actualidad, el criterio relevante es solamente tener el nivel de habilidades básicas requeridas para desempeñar ciertas actividades. En muchas situaciones, el trabajo lo pueden hacer individuos muy calificados dentro de economías emergentes, que ya están listos para trabajar. Su actividad suele costar apenas una fracción de lo que cobran los competidores en Estados Unidos, y puede ser transferido electrónicamente en unos instantes sin costo alguno.

Vale la pena comparar a la República de Corea —Corea del Sur— con Estados Unidos. Con una población de 50 millones, Corea del Sur es una maravilla en innovación tecnológica. El nivel de educación en Corea es sorprendente, no sólo en matemáticas y ciencias tecnológicas, sino a lo largo de todas las habilidades cognitivas, donde incluso superaron a Singapur según un reporte de Pearson de 2014. El enfoque en la educación es tan fuerte que una red de *hagwons* —académicos y tutores— complementa la educación formal y está disponible 24/7. Se calcula que en Corea del Sur hay 100,000 *hagwons*, y

75% de los niños son atendidos por ellos. El 65% de los coreanos tiene algún tipo de título universitario —el nivel más alto en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)—, y como podrás imaginarte, la relevancia laboral de las carreras universitarias es mucho más pragmática que en Estados Unidos.

La historia de éxito de Asia ha llegado hasta el este de Europa, al Medio Oriente, África y América Latina. Una tras otra, las naciones del mundo están mostrando fortalezas económicas que Estados Unidos haría bien en estudiar y, a veces, imitar. Cuando he ido a Turquía, he visto que un número muy pequeño de familias son dueñas de los negocios en cada industria. No es un país donde predomina la clase media. Pero los nuevos emprendedores de Turquía, conocidos como los Tigres de Anatolia, encabezados por hombres conservadores, religiosos y exitosos de Anatolia, han abierto el paso hacia nuevos mercados en Medio Oriente, Asia central y África. El gobierno de Turquía tiene como objetivo expandir el comercio bilateral agresivamente. Dirige constantemente a grupos de promoción de negocios sobre todo para consumidores nuevos de diferentes partes del mundo. Cabe señalar que las telenovelas turcas son muy populares con todo tipo de públicos dentro de los mercados emergentes. Esta transición ayuda a construir la imagen de los turcos. Cuando el ejército estadounidense se retira, los emprendedores turcos entran.

Mi hermano Arthur, investigador titular en la School Council for Emerging Market Enterprises [Consejo para las empresas en mercados emergentes] de Tufts University, ha verificado estas observaciones sobre Turquía: ¿cuál fue el primer grupo de empresarios que entró a Libia tras la caída del Gobierno? Llegó de Turquía. ¿Quiénes fueron los primeros en entrar al norte de Irak? Los turcos. ¿Afganistán? Fueron los chinos y los turcos. ¿Los primeros en entrar en África y expandir el crecimiento allá? China, Turquía, India y Brasil. El posicionamiento competitivo de un país en el nuevo mundo del trabajo tiene que ver con muchos factores: entre los más formidables debe estar el establecimiento de metas claras y la búsqueda agresiva de oportunidades de comercio.

Mientras los americanos se lamentan por la desaparición de un tipo de clase media, en las economías emergentes del mundo está apareciendo una nueva, impulsada por sus propias ambiciones y su visión. A lo largo del mundo está surgiendo un nuevo sueño de clase media. En lugar de copiar el estilo de vida americano que se muestra en las películas y series de Hollywood, las economías

nacientes están construyendo su propio modelo alternativo con base en productos y servicios sencillos con precios bajos, esto en comparación con lo que nosotros acostumbramos. Es por ello que la nueva clase media en los mercados emergentes representa una fuente sin precedentes de demanda para nuevos productos y servicios que los innovadores adaptables pueden perseguir.

CHINA EN MARCHA

En los cuentos de *Las mil y una noches*, un humilde leñador de nombre Alí Babá descubre el código de los 40 ladrones con las palabras «Ábrete, Sésamo». La recompensa de Alí Babá: quedarse con el botín. Cuando un empresario chino eligió este nombre, fue porque pensaba que la historia era conocida en todo el mundo. En una nota publicada en 2014 en *Business Insider* dijo: «¡También registramos el nombre Alimama, por si alguien quiere casarse con nosotros!».

Alibaba está lista para una enorme oferta pública de ventas que superará por mucho los 100,000 millones de dólares y quizás se acerque más bien a los 200,000 millones de dólares, muy por encima del récord de Facebook. Nacido en 1964, Jack Ma, fundador de Alibaba, comenzó como un maestro de inglés que cobraba hasta 15 dólares al mes. Con la intención de mejorar sus niveles de conversación en inglés, Jack Ma pasó sus días de estudiante en un hotel de Hangzhou donde había un flujo constante de visitantes extranjeros. En 15 años, Alibaba ha alcanzado el doble de tamaño de Amazon y tiene 231 millones de compradores activos. El volumen actual de sus transacciones es superior al de eBay y Amazon combinados, lo que representa más de 80% de las compras en línea de China. Más de 60% de las entregas de paquetería en China proceden de sitios de Alibaba y la empresa es tan activa en contenidos de internet como en estrategias de pago y ventas.

Hasta cierto punto, Alibaba también es un retrato de la transición que está ocurriendo al interior de China. El presidente Xi ya ha declarado que tiene el objetivo de crear un balance entre la economía exportadora de China, en su papel de fábrica del mundo, y el crecimiento estable del país que cobra significancia como economía de consumo doméstico. ¿Cómo se está logrando esta transición? Ya ha comenzado una enorme migración del campo a las ciudades. Esta transformación está ocurriendo a una velocidad sin precedentes. Según *Bloomberg Business Week*: «En 1978 no había ninguna ciudad en China

con más de 10 millones de habitantes y sólo dos con poblaciones entre 5 y 10 millones; para el año 2010, seis ciudades tenían más de 10 millones, y 10 tenían entre 5 y 10 millones. Para el año siguiente y por primera vez en la historia del país, más chinos estaban viviendo en zonas urbanas». Una consecuencia de la migración urbana ha sido la venta de granjas. El nuevo sistema bancario ha sido desarrollado para acomodar este flujo de capital y patrimonio. En el pasado, la gente ahorra dinero porque no existían los seguros de salud en caso de necesitarlos, ni programas de retiro. Con el tiempo se están instituyendo. Y la gente está más dispuesta a gastar. El estímulo económico está dirigido cada vez más a equilibrar el gasto de consumidores domésticos con la economía de exportación que ya es bastante fuerte.

La política reciente de permitir sólo un hijo por pareja ha significado que hay menos trabajadores compitiendo por empleos. China ha dejado de ser la fábrica de bajo costo del mundo, por lo que el presidente Xi ha anunciado a la población que debe empezar a adaptarse a un modelo económico diferente, donde las personas ganarán más dinero en empleos que requieren de calificaciones más altas. China puede no tener un modelo democrático pero suele ser igual de capitalista que nosotros. Puede carecer del imperio de la ley, pero el sistema chino está más cerca de tenerlo. No tiene un sistema bancario completamente funcional, pero va en esa dirección. Los chinos están tratando de limpiar la corrupción, y poco a poco sus líderes están mejorando la política de préstamos hacia el sector privado.

UNA NUEVA INDIA

En la India, el nuevo primer ministro, Narendra Modi, es el líder del partido BJP y un nacionalista hindú que antes encabezó el estado Gujarat del país. Al asumir el cargo en mayo de 2014, Modi y el BJP le quitaron el poder al Partido del Congreso, desde mucho tiempo antes la fuerza política dominante en la India. La comunidad internacional de negocios espera que Modi dirija a la India hacia políticas más abiertas en el plano internacional con menos corrupción interna, especialmente en la comunidad bancaria y en la reducción de restricciones para inversiones extranjeras. Lo que sucede al interior de la economía doméstica india ahora tiene efectos notables en el Occidente, donde estamos aprendiendo a apreciar la magnitud de cambios porcentuales (por pequeños que sean) en los

enormes sistemas de China y la India. Con la enorme población de 1,200 millones, la escala es tan grande que un cambio de un solo punto porcentual hacia arriba en el PIB o en la reducción del impacto de la burocracia o corrupción resulta enorme.

Estoy involucrado en un nuevo negocio móvil dirigido a los jóvenes de la emergente clase media de la India. Mi socio en Inflexionpoint Asia, Neeraj Chauhan, es un ejecutivo operativo excelente y ha armado un equipo fabuloso para dirigir Obi Connect Smarter, nuestra nueva empresa de *smartphones* para mercados emergentes. Junto con Neeraj Chauhan reclutamos al experimentado ejecutivo de la industria, Ajay Sharma, como director ejecutivo en la India.

El producto principal de Obi Connect Smarter se llama Obi Octopus 8, un lujoso teléfono de ocho núcleos con servicios Connect Smarter diseñados especialmente para adolescentes y jóvenes adultos. Su oferta creativa diferenciada incluirá mucho contenido juvenil, como marcadores de cricket y entretenimiento de Bollywood. El equipo también tendrá adaptaciones locales para varios de los idiomas distintivos de la India que difieren según los estados del país. Los «niños Obi» no conocen un mundo que no es móvil; rara vez hacen llamadas de voz, prefieren mandarse mensajes incluso cuando están en el mismo lugar. Nuestros precios comenzarán desde 80 dólares y llegarán hasta los 220 dólares. El modelo de negocios operará con una organización esbelta que tendrá asociaciones con otras empresas. Por ser una compañía privada y pequeña, Obi-Connect Smarter puede ser más innovadora que la mayoría de las compañías públicas internacionales.

Cuando fundamos Obi nos preguntamos: «Si 80% de los *smartphones* que se venden en la India cuestan menos de 220 dólares, ¿sería posible construir una empresa rentable que ofrezca equipos móviles de alta calidad y planes telefónicos, casi tan buenos como Samsung y iPhone?». Nosotros pensamos que sí, si nos mantenemos unos meses detrás de las grandes marcas. La tecnología se está convirtiendo en mercancía tan rápidamente que la diferenciación puede lograrse a través del diseño de moda de nuestro equipo y nuestros planes de servicio. En el caso de Obi, esperamos construir una marca internacional y aprovechar el conocimiento experto de nuestro equipo en la cadena de suministro, distribución, canales de venta, administración sencilla de gastos y mercadotecnia de marcas grandes para los consumidores. Los clientes que se están acercando están dispuestos a aceptar precios altos con tal de tener los equipos tecnológicos

de más alto nivel, así es como se compensa la inversión en investigación y desarrollo, así como las costosas campañas publicitarias. Sin embargo, la tecnología que no es de último modelo requiere una posición en el mercado igualmente atractiva. Por ejemplo, cuando salió al mercado el iPhone 4S se consideraba un producto magnífico. Ha sido reemplazado por el mejor y más reciente, 5S. Pero podemos hacer un producto superior al 4S hoy y venderlo de manera rentable, digamos en no más de 100 dólares. Y ofreceremos los servicios más actualizados en nuestros planes para que nuestro mercado no sienta que está comprando el periódico de ayer. También estamos respondiendo a una condición particular del mercado en la India. Los mercados como la India son únicos en comparación con Estados Unidos, porque los operadores no subsidian los equipos móviles con contratos de dos años como ocurre en Estados Unidos. Con este punto de precio accesible, los consumidores más jóvenes —en una edad que va de la adolescencia a los 30— se convierten en un mercado enorme. El mercado de teléfonos inteligentes, nada más en la India, subió 180% en 2013; el año pasado se vendieron 257 millones de modelos básicos y *smartphones*. El mercado está creciendo 30% al año, en términos generales.

El perfil de Obi Connect Smarter es el modelo clásico para la clase media que está en el centro de los mercados emergentes:

- Tiene una gran oportunidad de crecimiento en el mercado, especialmente entre jóvenes de 16 a 28 años de edad.
- Los precios accesibles son claves porque los jóvenes quieren lo mejor pero no pueden pagar los costos superiores de los *smartphone* Apple y Samsung.
- No hay concesiones a la calidad del producto. Y no hay motivo para tener que aceptarlas, porque los componentes de *hardware* sólo son productos básicos.

Tal vez no sean productos con todas las características de los que se encuentran en el mercado, pero es una experiencia de valor y calidad muy, muy atractiva en su precio, posicionado ligeramente por encima del que ofrecen los vendedores callejeros, el cual está muy por debajo de las marcas globales más reconocidas.

¿Por qué las marcas como Nokia no compiten con nosotros? Podrían hacerlo, hasta cierto punto. Microsoft agregó 32,000 empleados a su compañía cuando adquirió el negocio de celulares de Nokia. Tienen una desventaja estratégica,

porque nosotros podemos ofrecer los mismos productos de calidad con tan sólo 100 empleados. Es más, Microsoft anunció en 2014 que iba a deshacerse de 18,000 empleados, *la mayoría de ellos de Nokia*.

Aquí hay un ejemplo dramático de la nueva realidad: las compañías nuevas están creciendo sin tener que hacer crecer su infraestructura. Amazon lo demostró cuando no tuvieron que crear una enorme gerencia media para construir un gran negocio de experiencia de clientes en línea, ni siquiera cuando invirtieron en grandes centros de abastecimiento para lograr entregar el mismo día. La anteriormente sobrevalorada gerencia media de las compañías tradicionales es una gran desventaja ante la tecnología de bajo costo que usan las compañías innovadoras.

Los precios accesibles son una oportunidad fundamental, a mi parecer, en una industria tras otra —ya sea en el mundo desarrollado o en el de los mercados emergentes— y todo es parte de la reinención del término clase media. Nos costará trabajo competir con el éxito de la Xiaomi en China. Hace productos móviles de calidad y es experto en mercadotecnia por internet. Ha tenido enormes éxitos con sus campañas fugaces de ventas, y recientemente vendió 100,000 *smartphones* por internet en China en tan sólo 90 segundos. La intención de Xiaomi es convertirse en una marca global para mercados emergentes y suponemos que será exitosa.

El mercado global emergente es tan grande que esperamos tener éxito, incluso asumiendo que Xiaomi será exitosa también. ¿Qué nos diferencia frente a Xiaomi? Mientras que Xiaomi es experta en mercadotecnia en línea, nosotros ya somos dueños de un negocio de distribución de TI en la India, y también podemos venderle a las tiendas familiares en las ciudades más pequeñas.

EL FUTURO DE LA CLASE MEDIA EMERGENTE

El libro emblemático de Thomas Friedman sobre la globalización, *El mundo es plano*, apareció en 2005. Tom hizo un trabajo fabuloso para capturar un mundo centrado en los cambios en la economía de la producción. No debe sorprendernos que Walmart sea mencionada en *El mundo es plano* por su aplicación maestra de la cadena de suministro. Walmart ha sido realmente el último capítulo del mundo basado en Occidente y centrado en la producción. Amazon y Alibaba marcan la transición hacia un mundo centrado en los

consumidores, facilitado por la tecnología moderna que refleja al mismo tiempo las nuevas formas de ingreso personal y los nuevos modelos de optimización de inversión para lograr las mejores ganancias posibles. Ahora la historia no es nada más sobre las exportaciones asiáticas hacia Occidente, sino sobre el consumo en estas economías emergentes, especialmente las de Asia.

Las nuevas poblaciones de clase media en estos países emergentes —en suma, más de 2,000 millones de personas— tienen una mejor educación ahora que en los tiempos cuando empezaba la globalización en las décadas de 1980 y 1990. La dinámica dentro de estos mercados también está cambiando dramáticamente, con la salida de la producción de China hacia nuevos centros de manufactura como Filipinas, Tailandia, Vietnam y Malasia. La economía global ha cumplido con la mayoría de las expectativas establecidas por pensadores como Tom Friedman, pero ahora el juego ha entrado en un escenario diferente. El surgimiento del consumidor en la nueva clase media establecerá las bases para la experiencia es ese estrato en todo el mundo.

Gracias a los cambios en el mundo del trabajo y el capital, estos mercados —entre ellos los de Asia, África, Medio Oriente, América Latina y Europa del este— que desde hace décadas conocen de los atractivos de una vida mejor, ahora tienen dinero para gastar. Debido a la comunicación, estas poblaciones están muy conscientes de los tipos de productos y servicios que hemos tenido desde hace mucho tiempo en el Occidente, pero requieren un modelo nuevo que les permita tener precios atractivos y que sus ingresos y ganancias sea una motivación para seguir comprando. Como he dicho, en muchos países la gente en la nueva clase media emergente lleva muchos años ahorrando porque en sus localidades de origen típicamente no tienen seguro de salud ni planificación para el retiro. Las personas deben ahorrar por si ocurre algo, y es un comportamiento que ha sido grabado en su mentalidad.

En una década, China y la India serán países muy diferentes de lo que son hoy. Y no se puede entender a los mercados emergentes contemplándolos de manera genérica. Deben ser apreciados país por país, cultura por cultura. Tailandia, por ejemplo, ha estado en la profunda agitación de la transición. Indonesia ha sufrido de corrupción y recién cambió de gobierno. Es el país de mayor población musulmana en el mundo y ahora tiene nuevos líderes que guían su potencial. El camino de Malasia ha sido más lento, pero las posibilidades siguen creciendo. Obviamente, Singapur es increíblemente

importante. Vietnam, aunque es un país comunista, tiene cada vez más prácticas capitalistas y un extraordinario talento tecnológico. Misfit, una de las compañías de Silicon Valley con quien colaboro, tiene 60 científicos de datos en Vietnam que trabajan en análisis predictivos para equipos móviles. Hacemos mucha de nuestra investigación en Vietnam. ¿Por qué? Mientras que ocupa el lugar 57 en las economías del mundo es una de las primeras 20 naciones en habilidades matemáticas.

Por supuesto, muchas marcas occidentales se han trasladado a estos mercados. Una de las más populares en China es Buick, de General Motors, que se vende como auto de lujo. Empresas americanas típicas como Pizza Hut y KFC también han sido muy exitosas en China. Pero en gran medida, cada vez se desarrollarán más compañías nativas. Hasta ahora, la mayoría de los gerentes provenían de otros países o estaban entrenados en Estados Unidos. Ahora, los mercados emergentes cuentan con sus propias habilidades y no necesitan mano de obra extranjera, la cual comienza a ser una especie en extinción. ¿Para qué pagar enormes cantidades para ubicar a gente del extranjero que no está familiarizada con la cultura local? En todo el mundo—incluyendo a Estados Unidos— la capacidad para adaptar negocios de manera innovadora requerirá conocimientos sobre lo que funciona en cada cultura particular.

Para que una empresa de un país desarrollado penetre exitosamente en los mercados emergentes y obtenga buenos resultados con la nueva clase media, se necesita la estructura más imaginativa de pensamiento. En 2010, McKinsey publicó un estudio llamado *Capturing the World's Emerging Middle Class* [Cómo atraer a la clase media emergente del mundo]. Recomendaba «métodos “escalados a velocidad” para entrar en los mercados de consumo cada vez más prósperos del mundo». Por ejemplo, el estudio dice:

- La cervecería SABMiller tuvo que ajustar sus ingredientes para lograr que el precio fuera aceptable en el mercado, sustituyendo con azúcar y yuca local en lugar de cebada y maíz.
- LG, el productor de aparatos electrónicos «ha encontrado que la gente en muchos mercados emergentes está más dispuesta a pagar por un servicio mejor que sus contrapartes en el mundo desarrollado. La compañía lanzó una oferta especial que no sólo ofrecía a los consumidores una persona de

contacto de tiempo completo que actúa como intermediario con LG y vigila la calidad de los productos, sino que también garantizaba visitas dentro de seis horas (en comparación con el compromiso normal de 24 horas)».

Zara, la compañía de ropa española, ha hecho un trabajo maestro para configurarse como la tienda más grande del mundo. Un artículo de 2009 publicado en *New York Times*, sobre el «Ser *fashion* y a la vez simple» reportó que «Zara requiere dos semanas para desarrollar un producto y lanzarlo a las tiendas, en comparación con los seis meses que requiere la industria, y lanza cerca de 10,000 nuevos diseños al año». En abril de 2014 Zara estaba presente en 88 países, incluyendo 58 tiendas en México, 46 en Brasil, 71 en Rusia, 44 en Polonia y 22 en Rumania. Un artículo publicado en 2012 en *Business Insider* sobre Zara, señaló: «Otro impacto importante de Zara en la moda es que ha rechazado que la ropa cara es más deseable. Kate Middleton [actual Duquesa de Cambridge, por supuesto] ha sido fotografiada con frecuencia portando ropa de esta marca, donde el mensaje es que es posible encontrar algo chic a precio de ganga y además se puede presumir».

Samsonite —una marca conocida de equipaje de medio mercado en Estados Unidos— ha tenido una respuesta positiva posicionándose como marca de lujo en China y ahora busca un camino comparable en India.

El surgimiento de la clase media no ostentosa en mercados emergentes está abriendo oportunidades para que los innovadores adaptables locales, y vecinos, busquen responder a la demanda de nuevos productos y servicios. La pregunta es si las compañías occidentales, particularmente las corporaciones adaptables, participarán con todo su potencial en este nuevo mercado gigantesco.

PARTE III

Cómo crear un concepto de negocio
multimillonario

1.

Introducción

El propósito de un negocio es crear un cliente.

—Peter F. Drucker, experto en administración

Existen dos tipos de negocios transformativos. El primero implica innovar desde industrias existentes como ventas, salud o educación. Es, por mucho, la fuente más común de nuevos desarrollos de negocios y es el tema de *¡Moonshot!*. El segundo tipo es aún más ambicioso y significa crear una industria completamente nueva. Es lo que hizo Mark Zuckerberg, por ejemplo, cuando creó Facebook, el líder en redes sociales en todo el mundo.

¡Moonshot! está dirigido a innovadores adaptables y corporaciones decididas a transformar una industria existente o parte de ella con un producto o servicio mucho mejor según la perspectiva del consumidor. Como discutiremos más adelante, es esencial contar con conocimiento experto del campo, al igual que investigar sobre competidores actuales: sus modelos de negocios, sus modelos económicos subyacentes y la percepción de sus clientes sobre sus productos y servicios, los buenos y los malos.

Cualquier equipo que aspire a transformar un concepto de negocios debe conocer bien las cuatro tecnologías exponenciales que discutí en la parte I: el almacenamiento de información en la nube, los sensores inalámbricos, los macrodatos o Big Data y los aparatos móviles inteligentes. Es difícil imaginar una estrategia para un negocio transformativo en la actualidad que no incluya, por ejemplo, equipos móviles. Son el instrumento de comunicación más importante del mundo actual y conectan a todos con información en tiempo real, noticias, deportes, entretenimiento y productos de comercio electrónico, entre otros.

Crear un concepto para un negocio multimillonario es un proceso integral que comienza con información basada en hechos y un equipo de lanzamiento (normalmente dos fundadores o más) que pueden dialogar en una atmósfera de apertura. **Una compañía transformativa inspirada en el concepto de Moonshot debe ser más que una buena idea. El concepto debe ser posible de entregar y potencialmente viable en términos económicos y a la vez ser transformador desde la perspectiva del consumidor.** Esta es la fundación de un modelo de negocios. El siguiente paso es determinar qué se necesita para pasar de lo posible a lo probable. Esta sección presenta cuatro métodos para crear un concepto de negocio multimillonario:

Resolver un problema multimillonario

Búsqueda incesante de nuevos caminos o una «mejor manera»

Precios accesibles

Ofrecer una experiencia superior para el cliente

2.

Resolver un problema multimillonario

Simplemente empezamos a construir.

Nunca nos sentamos a teorizar.

—Julia Hartz, cofundadora y presidente, Eventbrite

La respuesta sencilla para construir un negocio multimillonario es que se deben resolver problemas de esa altura... y hacerlo mejor que nadie.

Después de asumir el cargo de vicepresidente de mercadotecnia de Pepsi Cola Company en 1970, mi primera tarea fue ayudar a diseñar una pequeña botella de refresco para que Pepsi pudiera competir contra la muy distintiva y popular botella de Coca de 192 mililitros [6.5 onzas]. En aquellos tiempos, Pepsi no había investigado demasiado sobre el mercado. Entonces decidimos conducir una encuesta cuantitativa a domicilio para observar cómo los consumidores tomaban las bebidas carbonizadas. La prueba estaba diseñada de tal manera que entregábamos un cartón de botellas retornables de vidrio a 550 hogares cada semana y les dábamos la opción de decidir con cuáles bebidas se quedarían. Después de nueve semanas, encontramos un patrón realmente interesante: sin importar cuántas bebidas les dejábamos la semana previa, el inventario del hogar siempre estaba vacío cuando regresábamos la siguiente semana.

Nos hicimos una pregunta que resultó ser realmente importante: ¿Por qué tratábamos de mejorar la botella *chica* de Pepsi cuando la verdadera oportunidad era crear una botella *muy grande*? Pepsi logró sus ganancias según la cantidad de bebida que consumía una familia cada semana.

Un año más tarde, en colaboración con DuPont, habíamos desarrollado la botella de plástico grande, de dos litros. Al mismo tiempo, los nuevos canales de

ventas al consumidor, como las cadenas de tiendas, habían mostrado poco interés en las bebidas embotelladas. Pensaban que los vidrios rotos y los tiraderos creaban una imagen que no querían para sus enormes supermercados. Recuerdo cuando visitamos a Sam Walton en Bentonville, Arkansas. Yo tenía 30 años y el Sr. Walton ya había comenzado con la cadena de Walmart y era figura imponente para un joven de mercadotecnia como yo. Sin embargo, decidimos que había que persuadirlo sobre los méritos de nuestra nueva botella de plástico de dos litros. Había ensayado el momento varias veces: «Sr. Walton, aquí está nuestra nueva botella irrompible de Pepsi y pensamos que será perfecta para su cadena de supermercados». Mientras pronunciaba estas palabras, dejé que la botella cayera de mi mano hasta el piso, que estaba a un metro de distancia. Todos esperaban escuchar el ruido del vidrio estrellado. Pero la botella rebotó ligeramente y luego rodó por el suelo. «¿De qué está hecha esa botella?!», preguntó el Sr. Walton. Y yo sabía que lo había convencido.

Fue el inicio de nuestra campaña de mercadotecnia más exitosa. En ese entonces, vendedores masivos y cadenas de farmacéuticos conservaban artículos retirados de sus almacenes únicamente para sus tiendas. Debido a que los refrescos se vendían típicamente en estos expendios, las cadenas no sabían qué tan grandes podían llegar a ser las ventas de Pepsi y Coca-Cola. Nosotros sabíamos que en un fin de semana caluroso de verano, podíamos vender más de un camión entero de bebidas a una sola tienda.

En Pepsi, habíamos trabajado con McKinsey & Company en el desarrollo del Código Universal de Producto, conocido posteriormente como código de barras. Pepsi se convirtió en el primer producto de venta al consumidor que usó el código de barras para seguir las ventas de sus productos en las cadenas de tiendas. Entonces pudimos seguir las ventas de Pepsi en Walmart. Pero todavía seguíamos siendo uno de las 40,000 marcas que se vendían en grandes tiendas, por ello necesitábamos encontrar la manera de llamar la atención de los altos ejecutivos de las cadenas de supermercados. Nuestra idea fue realmente simple, le dijimos a Walmart: «¡Nosotros somos tu nuevo banco!». No sabían de qué estábamos hablando hasta que les enseñamos datos de su tienda que mostraban cómo el inventario de Pepsi rotaba cinco veces antes de que nos tuvieran que pagar. No se tardaron más de unos segundos en entender la importancia de este hecho. Se traducía en millones de dólares de crecientes fondos de maniobra para cadenas de bajos márgenes. En realidad resolvimos dos grandes problemas: no

más vidrios rotos en el piso, para que las cadenas grandes como Walmart pudieran vender nuestras bebidas, y aumentamos el flujo de efectivo de estos vendedores, nuestros clientes.

Cuando cursaba mi entrenamiento para trabajar en Pepsi, acomodé muchas botellas en los supermercados a medianoche y analicé lo que observaba. Sabía que el estante donde se colocaban las bebidas era anticuado y no estaba diseñado para las botellas de plástico de dos litros o los paquetes de 12 latas que llegaron después. De nuevo, con el tema «Pepsi es tu nuevo banco», diseñamos una variedad de equipo y aparadores nuevos, como hieleras que colocamos al final de los pasillos. Había estudiado y trabajado brevemente como diseñador industrial en Donald Deskey Associates, una de las empresas de diseño más famosas de la década de 1950. Entonces me metí a ayudar con el diseño de escaparates y aparadores con mucho entusiasmo. Durante los siguientes tres años, el tamaño promedio del aparador para refrescos llegó a ser más de tres veces más grande que antes. Tres años más tarde, AC Nielsen le entregó un premio especial a Pepsi por tener el aumento en la cuota de mercado que jamás habían medido. Y otros tres años después, Pepsi se convirtió en la marca más vendida de las 40,000 que había en las tiendas grandes.

Esta experiencia ilustra la importancia tanto de hacer las preguntas correctas y de pensar en la mercadotecnia como un sistema de principio a fin, no nada más como un evento. Y, quizás más importante, la importancia de resolver los problemas grandes de los clientes.

Una historia relacionada sobre los paquetes de plástico fue una que en realidad no tuvo nada que ver conmigo. A finales de la década de 1970 mi hermano David era director de mercadotecnia en H.J. Heinz y después fue director ejecutivo en H.J. Heinz USA. David y yo siempre íbamos a revisar las tiendas. Los dos compartimos el mismo sentido de curiosidad y ambos pensamos siempre que hay una mejor manera de hacer las cosas. David estaba un día en un supermercado en Boston cuando descubrió un producto de salsa *barbecue* en una botella de plástico, que Ocean Spray estaba probando, llamado «Squeeze 'n Season». Dijo: «Hmmm... la catsup de Heinz es muy difícil de verter de una botella de vidrio. ¿Qué pasaría si lo ofreciéramos en una botella de plástico que se pueda apretar para que la gente logre servirse más fácilmente? ¿Resolveríamos un gran problema?». Pues, la prueba de Ocean Spray fracasó porque la botella no lograba impedir que el oxígeno permeara el plástico y echaba a perder el

producto. Pero cuando la investigación de mercado de David confirmó que la cátsup Heinz en botellas de plástico resolvería un gran problema, trabajó con American Can Company para desarrollar un empaque de plástico de varias capas que realmente funcionaba. Fue una de las grandes historias de éxito de Heinz que le permitió vivir una era de crecimiento increíble, con David como director ejecutivo.

Estos son dos ejemplos poderosos de cómo la innovación en mercadotecnia no tiene que ser necesariamente sobre el producto en sí, puede tratarse del paquete. Funcionó para Pepsi con la botella de plástico de dos litros y funcionó para Heinz con el bote que se podía apretar. Los innovadores adaptables siempre están buscando buenas ideas de otras industrias que pueden adaptar para sus propios fines.

Resolver un gran problema del consumidor es una excelente manera de crear una gran oportunidad de negocio. Sin embargo, este método requiere un avance en la tecnología. Puede tomar años; y salvo que hayas desarrollado un proceso o método patentado, tu ventaja competitiva puede durar muy poco. Sin embargo, ser el primero en salir al mercado suele ser una gran ventaja y vale la pena intentarlo.

Otra industria con una gran variedad de problemas pendientes es el servicio de salud en Estados Unidos. Tenemos el mercado de salud más grande del mundo, con un valor aproximado de 2.8 trillones y seguirá creciendo en el futuro por el envejecimiento de la población estadounidense, particularmente los «Baby Boomer» que están empezando a jubilarse.

Uno de los problemas más grandes para la industria y sus pacientes es la sala de urgencias. Las salas de urgencias suelen estar demasiado llenas y provocan retrasos que a veces pueden durar horas. Hasta hace poco, sin embargo, la sala de urgencias era el único espacio disponible para ver a un doctor cuando realmente lo necesitabas, por ejemplo si habías sufrido una cortada o necesitabas una receta. Visitar a tu médico de cabecera, si lo tenías, podía tomar días o semanas. Las salas de urgencia se convirtieron en la única opción para muchos pacientes, incluso para procedimientos rutinarios. Para responder a este problema creciente, hace unos 10 años apareció el concepto de centros de atención urgente. Estos centros, operados por un doctor y equipos de enfermería, normalmente se ubican en sitios típicamente convenientes para los pacientes y son independientes de los hospitales. Normalmente están abiertos en los

momentos de mayor tráfico, de 9 a.m. a 9 p.m., siete días a la semana. Estos lugares están ubicados en sitios estratégicos y siempre hay un médico disponible para atender a cualquiera en unos cuantos minutos por un precio más bajo de lo que cuesta ir a la sala de urgencias. ¡En Estados Unidos ya hay más de 9,000 centros de atención urgente! Un proyecto de investigación sobre servicios médicos, en el cual participé, determinó que 24% de la población de adultos estadounidenses había acudido al centro de atención urgente al menos dos veces en el último año. Es un porcentaje más alto que el de las personas que tenían iPads en el momento de la investigación. Los centros de atención urgente están resolviendo un problema de miles de millones de dólares.

Estoy involucrado con un proyecto similar, también en el sector salud, que está atendiendo un problema multimillonario. La industria se llama telesalud y la compañía, que se llama MDLIVE, conecta a pacientes que quieren hablar inmediatamente con un doctor licenciado y experimentado sobre una situación que no es urgente. Los clientes se conectan por teléfono a través de una línea segura de video por internet 24/7 los 365 días del año. Si es necesario emitir una receta médica, puede ser enviada al instante a tu farmacia local. MDLIVE está diseñado para ofrecer a los consumidores una forma de acceso conveniente a un doctor. ¡Esto es otro ejemplo más sobre el cambio en las reglas del juego en la experiencia común de los pacientes, quienes antes esperaban días para recibir una cita, así como la incómoda espera en el consultorio para ser atendido por el doctor! El fundador y director ejecutivo de esta compañía transformativa que está cambiando los servicios de salud es Randy Parker. Aprecio a Randy como amigo tanto como lo valoro como socio de negocios y admiro sus perspectivas como increíble visionario.

Al medir la escala de este negocio, Randy se dio cuenta de algo muy importante: la telesalud para males pequeños está creciendo rápidamente, pero con el tiempo podría volverse vulnerable ante la compresión de márgenes. Randy está hablando del sistema integral que ha creado para los cuidados de bajo riesgo y lo está expandiendo para atender situaciones graves así como servicios de salud en márgenes más amplios, y para lograrlo está persiguiendo a los directivos de hospitales de prestigio. Esto debe resultar en una red de territorios geográficos y sistemas de salud en cada mercado a lo largo del país, que se enfocan en el acceso a especialistas y segundas opiniones. Esta historia es un ejemplo perfecto de un innovador adaptable que está usando el conocimiento experto que ya tiene para

llevar al negocio a un lugar todavía mejor.

La era del consumidor en los servicios en este ramo dependerá cada vez más de la creciente red de salud digital. Las personas con conocimiento del área realmente están ayudando a impulsar este emocionante campo. Esto incluye a voces muy respetadas como el Dr. Eric Topol del Scripps Institute, John Nosta fundador de NostaLabs y el Dr. Daniel Kraft de Singularity University. Estos tres expertos me han ayudado a ampliar mi conocimiento en este rubro de manera rápida.

Tus conocimientos y la investigación profunda para identificar los problemas grandes que realmente necesitan una solución son un buen punto de partida en el camino hacia un concepto de negocio multimillonario. Pero no es el único método.

3.

Búsqueda incesante de nuevos caminos o una «mejor manera»

No podemos resolver nuestros problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos.

—Albert Einstein

Toda la vida he sido curioso y me he preguntado por las posibilidades de las nuevas tecnologías. Cuando era niño, no quería juguetes. En cambio, me encantaba jugar con partes eléctricas como luces, baterías y apagadores. Más tarde, me enamoré de la electrónica. Me juntaba con otros chicos como yo y nos íbamos a la calle Cortlandt en Nueva York, donde vendían radios y televisiones excedentes, así como miles de piezas electrónicas. Cuando tenía 13 años, aprobé el examen para la licencia de radio amateur y mi estación fue K2HEP. Cuando tenía 14 años inventé un tubo de rayos catódicos de televisión completamente a color y mi padre me ayudó a solicitar el patente, pero me ganó un patente similar solicitado por Ernest Orlando Lawrence, el inventor del ciclotrón, el mismo que fue homenajeado con su nombre en los Lawrence Livermore National Labs. El invento del Dr. Lawrence eventualmente fue vendido a Sony y se convirtió en la base del exitoso sistema televisivo Trinitron.

Durante mi adolescencia, construí varios televisores experimentales a color, desde ruedas giratorias de color hasta proyectos completamente electrónicos con filtros de color, hasta una televisión a color Heathkit. No soy un ingeniero entrenado y no soy un genio técnico como Steve Wozniak, cuyos talentos increíbles describí antes. Pero tengo una curiosidad insaciable y cuando veo un producto o problema de negocios, siempre llego a la conclusión de que debe existir una «mejor manera».

Supongo que por eso admiro tanto a las personas que buscan crear productos nuevos mucho mejores que los actuales. Recientemente, tuve la oportunidad de estar un tiempo con Wolfgang Puck en su renombrado restaurante, Spago, en Beverly Hills, California. Habló sobre su curiosidad insaciable y su pasión por mejorar el mundo culinario continuamente. Dijo:

Al principio, cuando abrí Spago, quería que fuera como un teatro, ¿y qué hice? Puse la cocina en el comedor para que pudieran ver a los chefs cocinar, para que vieran la madera quemándose en un gran asador de carbón, para que vieran cómo se hacía la ensalada. Los comensales se me acercaban y decían: «Entonces, Wolfgang ¿qué tienes hoy que esté fresco, que crees que deba comer?», fue una experiencia completamente distinta de los restaurantes tradicionales donde los meseros estaban vestidos de esmoquin y los chefs estaban en algún lugar en el fondo del restaurante. En aquel entonces, nadie sabía quiénes eran los chefs.

Spago fue realmente un pionero donde el chef se convirtió en el punto central del restaurante. Hoy, obviamente, hay cientos de chefs que tienen su propio restaurante, pero en ese momento habían quizás cinco en Estados Unidos que realmente eran de excelencia.

Siempre quería aprender más, siempre siento curiosidad por lo que está pasando. Todavía tengo mucho que aprender, pero siento siempre curiosidad por las cosas que hago y siempre trato de hacer cosas nuevas. Ya sea una tienda de sándwiches en el aeropuerto o quizás un nuevo estilo de sopa en el supermercado, la oportunidad de innovar siempre me emociona.

La oportunidad para innovar con un negocio prometedor siempre comienza con una experiencia de cliente... que normalmente es frustrante.

Subirse a un taxi en Nueva York puede ser increíblemente desesperante, especialmente en los horarios de cambio de turno. Los servicios de taxi son caros y pagar por el tiempo de espera cuando uno va a un compromiso de varias horas hace que sea todavía más desesperante. Aquí tenemos un problema multimillonario que busca solución. Los fundadores de Uber, Travis Kalanick y Garrett Camp encontraron una manera de conectar a pasajeros que necesitaban transportarse, con conductores de servicios de autos que necesitaban pasajeros. Es una experiencia 10 veces mejor para el cliente en comparación con alquilar un servicio taxi tradicional e increíblemente fácil de conseguir cuando lo quieres; el

precio de un viaje típico suele ser mucho más barato también. Desafiar a las poderosas uniones de taxistas en ciudades grandes, dentro de mercados urbanos como San Francisco y Nueva York no ha sido fácil, pero el éxito de Uber ya es legendario. Fundado en 2009, la valuación más reciente de Uber como compañía todavía privada era de 18,000 millones de dólares. Uber usa tecnologías exponenciales inteligentemente y se beneficia del efecto de red. Los fundadores han logrado crear una «mejor manera» al resolver un problema que padecían los consumidores. Ahora quieren reinventar toda la industria del transporte personalizado.

Cuando escuché por primera vez el nombre de Airbnb, me hizo recordar un viaje en auto siendo niño con mis padres por Pennsylvania, para visitar algunas comunidades de Amish. En esos días, antes del sistema de carreteras interestatales, uno buscaba letreros de *Vacante* enfrente de las casas de las personas junto al camino. Estos lugares se llamaban hospedajes «*bed and breakfast*» [cama y desayuno] y brindaban un ingreso estable para los propietarios de casas dispuestos a rentar sus hogares a viajeros.

En 2008, Bryan Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk fundaron Airbedandbreakfast.com, posteriormente abreviado Airbnb. Decidieron construir un servicio de hospedaje cómodo con precios accesibles, usando la casa o departamento de otras personas. La tecnología ha facilitado una experiencia fácil y sencilla para los clientes. Hoy, Airbnb ofrece acceso a hospedajes en más de 34,000 ciudades y 190 países y ha servido a 15 millones de huéspedes. Su valor en el mercado está cerca de los 10,000 millones de dólares. Todo llegó gracias a una idea y luego una pasión por ofrecer hospedaje de una forma innovadora.

Conocí a Michael Dell en 1990. Su historia de éxito emprendedor ya era parte del folclor, sobre cómo Michael empezó a construir su compañía de PC construidas a la orden en su dormitorio de la Universidad de Texas. A principios de la década de 1990, antes de que Tim Berners-Lee inventara la red y antes de que Jim Clark y Marc Andreessen inventaran Netscape Communications (primera compañía de buscadores), todos usaban máquinas de fax. Para entonces, Intel y Microsoft habían creado un ecosistema a través del cual muchas compañías estaban comprando y ensamblando PC con partes estándar para construir computadoras personales muy similares.

Michael Dell sabía que podía vender sus computadoras personales de una

mejor manera. Lo que hizo que su negocio fuera único, fue lo siguiente: si le mandabas un fax o le llamabas, te armaba una computadora personalizada equipada exactamente como se lo pidieras en términos del procesador, la cantidad de memoria y el tamaño del disco duro. También le cargaba el software que tú eligieras. Gracias a que sus gastos eran bajos, el precio de la Dell era bajo también. En esos primeros días, Michael prácticamente no invirtió nada de dinero en investigación y desarrollo y con el tiempo adoptó un modelo de cadena de suministro conocido como «justo a tiempo», donde sus proveedores cargaban con el costo de tener en su inventario los componentes electrónicos cerca de la planta de ensamblaje y prueba de Dell en Austin, Texas. En ese momento, la enorme IBM, apodada Big Blue, abandonaba el desarrollo de su propio sistema operativo para PC para competir con Microsoft y asumía una enorme depreciación en la versión IBM de un sistema operativo compatible con Windows llamado OS2. Al mismo tiempo, el modelo de negocio más barato, rápido, mejor y más conveniente de Michael Dell, estaba despegando.

El camino de Michael al éxito no sucedió sin algunos momentos de turbulencia. Para 1994, el fax ya no era relevante para las órdenes de los clientes, porque muchos de los compradores potenciales de Dell podían pedir una PC personalizada por internet a precios más accesibles. A Michael casi se le acabó el capital incluso cuando escaló su cadena de suministro con un ensamblaje final «justo a tiempo». Aprendió que el aprovechamiento del capital de sus vendedores era más complejo de lo que él podía esperar. Afortunadamente, Michael pidió ayuda a dos amigos míos muy talentosos para que lo guiarán por su experiencia «casi mortal» causada por problemas de dinero, y para que le asistieran en mejorar el diseño y calidad de la computadora Dell. Quien fuera exvicepresidente ejecutivo (EVP) de Motorola, Mort Topfer, se convirtió en el EVP de operaciones de Dell y fue fundamental para ayudar a Michael a darle la vuelta a la compañía cuando se encontraba casi en bancarrota. Otro amigo mío de mucho tiempo, Mort Meyerson, fue uno de los primeros mentores de Michael. Mort es conocido como un extraordinario diseñador de sistemas. Fue socio de Ross Perot y posteriormente director ejecutivo de EDS, fundado por el mismo Perot. Michael Dell tuvo suerte de encontrar a esos mentores tan excepcionales.

Más recientemente, Dell Computers ha sufrido con la caída de la computadora personal. Michael acaba de hacer privada su compañía y parece tan

emocionado por el futuro como cuando comenzaba con ella. Su curiosidad insaciable y el impulso para buscar nuevos caminos es legendaria. Michael tiene la determinación de dirigir la reinención de Dell.

Uniqlo es una compañía japonesa que tiene más de 30 años y fue fundada por Tadashi Yanai, uno de los emprendedores más ricos de Japón en la actualidad. Uniqlo ha desarrollado una tela muy ligera que es perfecta para un estilo de vida activo y casual. Lo que es particularmente único de la ropa Uniqlo es el material especialmente diseñado para convertir la humedad que se evapora del cuerpo, en calor mediante pequeñas bolsas de aire. La mayoría de las líneas de ropa son marcas de moda conocidas por sus estilos de diseñador. Uniqlo construyó su historia de éxito alrededor de la tecnología única de sus telas. Sus productos han sido cuidadosamente diseñados para consideraciones prácticas como calor, resistencia a las arrugas y ventilación. La «mejor manera» de Uniqlo es ofrecer ropa de precios moderados para consumidores jóvenes y activos que aprecian la ropa que se seca rápido, neutraliza los olores del cuerpo, que «respira» cuando uno la lleva puesta y que es casi tan ligera como el aire.

Si alguna vez has entrado en una tienda de ropa Uniqlo, sabrás que es una experiencia diferente. Uniqlo ha combinado su modelo de negocios de precios accesibles dirigidos a una clase media que busca prendas más accesibles con una experiencia excepcional para sus clientes. La ropa ligera de Uniqlo está al tanto de la moda y el servicio de ventas y el proceso para formarse en las cajas es realmente impresionante. Hoy, Uniqlo, con su tienda principal de Estados Unidos en Fifth Avenue, es una de las marcas favoritas de Nueva York. Encontraron una solución única.

Ted Turner y yo fuimos juntos a Brown University a principios de la década de 1960. Ted se salió de la carrera y se convirtió en emprendedor. En 1977, empezó a transmitir los partidos de sus Bravos de Atlanta por satélite. Entonces pensó en crear una «mejor manera» de transmitir las noticias 24 horas al día. Para 1980, había creado CNN y transmitía noticias de 24 horas para todo el país desde Atlanta. En su momento fue una idea radical, y los transmisores de noticias del momento dudaban que se pudiera corresponder a la calidad de sus programas de noticias de 30 minutos que se transmitían cada noche. Ted Turner estaba aprovechando las nuevas tecnologías que permitieron a CNN alterar el costo de la programación de noticias, y las grandes estaciones noticiosas del momento no lograron apreciar lo que Ted estaba haciendo. Cuando las cámaras

de video disponibles para el consumidor se volvieron populares, Ted Turner contrató a camarógrafos freelance en todo el mundo que no estaban sindicalizados, para que hicieran reportes en vivo hasta Atlanta. La «mejor manera» de Ted de transmitir las noticias cambió la televisión por cable para siempre.

Otro ejemplo de encontrar alternativas de excelencia para los consumidores es OpenTable. Cuando internet empezaba a crecer, los fundadores de OpenTable pensaban que los clientes de los restaurantes podían hacer reservaciones de forma más eficaz. Así, a través de plataformas sofisticadas de calendarización, OpenTable se ha convertido en un nuevo líder en este campo. Es un triunfo para los consumidores por la conveniencia, y es un triunfo para los dueños de restaurantes porque pueden llenar sus mesas más rápidamente. OpenTable fue adquirido recientemente por Priceline, que en su momento también causó un fuerte impacto, en hasta 2,600 millones de dólares.

LA «MEJOR MANERA» EN EL NEGOCIO ENTRE EMPRESAS (B2B)

Innovadoras herramientas de trabajo han sido la fuerza detrás de la productividad en los negocios durante las últimas tres décadas. Lo que comenzó como una serie de procesos que ayudaron a capacitar a los individuos, posteriormente avanzó para convertirse en sistemas colaborativos de cliente/servidor para departamentos enteros e incluso grandes dominios de negocios funcionales. Hoy están en toda la cadena de valor del trabajo.

David Duffield y Aneel Bhusri perdieron su compañía anterior, PeopleSoft, en una adquisición no solicitada, llevada a cabo por Oracle. Oracle no estaba interesada en la tecnología de PeopleSoft, pues el modelo de cliente/servidor estaba llegando al final de su ciclo de crecimiento tecnológico; lo que buscaba Oracle era la base de clientes instalada de PeopleSoft. Larry Ellison, cofundador y director ejecutivo de Oracle, entendió la economía centrada en los clientes. Sabía que sería mucho menos caro comprar compañías como JD Edwards, Siebel Systems y PeopleSoft para obtener sus clientes, que tratar de conseguir esos clientes de manera orgánica. Larry también entendía la importancia de la medida. No tenía interés en la tecnología de PeopleSoft, sólo le importaban sus clientes, a quienes convertiría a la familia más amplia de soluciones empresariales

de Oracle. Fue una solución brillante para Oracle, pero las adquisiciones no siempre fueron transacciones amigables.

Duffield y Bhusri se dieron cuenta de que podrían usar su conocimiento experto en recursos humanos para crear una compañía todavía mejor a manera de una compañía ScuS (*Software* como un Servicio). Entonces nació «Workday» y en pocos años pasó de ser el sueño en la mente de los cofundadores a un excelente ejemplo de cómo ofrecer un mejor servicio B2B. Workday es una serie de herramientas de autoservicio, completamente automatizada, radicada en la nube para que los trabajadores del conocimiento colaboren en tiempo real. Workday simplifica los procesos laborales para organizar, emplear y pagar a una fuerza laboral global.

Al igual que Salesforce.com, Workday es un servicio negocio a negocio (B2B) de suscripción por demanda que funciona desde la nube. Workday ha adoptado muchos de los principios de diseño de Apple conectando redes de dominio interdisciplinario y a la vez ha mantenido una experiencia simplificada para el usuario. Workday es un servicio que combina nóminas, administración de recursos humanos, administración de desempeño, horarios y asistencia y asuntos financieros. Workday hace que sea más sencillo y usa las nuevas tecnologías exponenciales para crear sistemas integrales muy inteligentes y muy personalizados. Es una mejor manera de organizar el trabajo para los negocios. Workday fue fundada en el año 2005 y hoy su capitalización de mercado como compañía pública es de aproximadamente 16,000 millones de dólares.

El crecimiento exponencial de las tecnologías digitales está creando enormes oportunidades para compañías que buscan caminos innovadores para hacer las cosas. Una que he disfrutado monitorear es Pure Storage. Tal vez recuerdes que hace algunos años Apple dejó de usar las unidades giratorias y empezó a usar almacenamiento en unidades de estado sólido en sus iMac. Fue un cambio caro porque almacenar todo en una unidad flash cuesta más, pero fue lo correcto, porque el almacenamiento en unidades de estado sólido era el futuro.

La misma tendencia está ocurriendo con el espacio empresarial con la llegada de compañías como Fusion io, Violin Memory y Pure Storage que compiten con compañías establecidas como IBM. Pure Storage se movió rápidamente al ofrecer cientos de terabytes de almacenamiento en estado sólido, compatible con otros equipos, por menos de lo que cuestan los discos giratorios. La oferta de mejor manera de Plug Storage no consistió nada más en un precio más bajo. Fue un

sistema integral que cabría en centros de datos. Importaba tener una mejor manera para que las grandes empresas se integraran a la nube.

Si la tecnología es el campo de un negocio nuevo, el reto para los innovadores adaptables es crecer para asegurar una base de clientes antes de que un nuevo producto tecnológico ingrese al mercado. Las nuevas compañías con personas muy talentosas que ya están actualizadas en este sentido disfrutaban de una ventaja poderosa. La tecnología cambia las reglas del juego, pero al mismo tiempo se convierte en mercancía a una velocidad sin precedentes. Para el emprendedor de hoy, el valor sostenible será una experiencia única para el cliente, contar con conocimiento en el rubro, el efecto de red y lo innovador y adaptable que sea tu negocio para hacer el trabajo de manera rápida y simple. Es así de sencillo... y es así de complicado.

Después de todo, la búsqueda incesante de una «mejor manera» puede conducir a enormes y emocionantes negocios transformativos. Asumir perpetuamente un estándar de mejorar las cosas es el tipo de objetivo móvil que mantendrá a un negocio viable y dinámico de manera perpetua.

El impulso de buscar productos y servicios de mayor calidad ha existido desde hace mucho tiempo y sigue siendo una mentalidad fabulosa para apoyar nuevos éxitos en los negocios. Encontrar un camino innovador suele iniciar con la curiosidad y después se vuelve una pasión sin límites. Convertir un modelo de negocios en uno transformativo, sin embargo, requiere mucho más que eso. Por eso la posibilidad de «precios accesibles» que discutiremos en el siguiente capítulo, facilitado por nuevas tecnologías exponenciales, ofrece una ventaja tan decisiva en la construcción de un concepto multimillonario.

4.

Precios atractivos: no hay dónde esconderse

Tu margen es mi oportunidad.

—Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo, Amazon

Antes de 1990, Walmart no tenía una sola tienda en Pennsylvania o California. Fundado en 1962, Walmart hoy está en ambos lugares y muchos más. Es una de las corporaciones públicas y tiendas más grandes del mundo. Su ingreso supera el PIB de muchos países. Walmart tiene una enorme cantidad de gente que trabaja por el salario mínimo en sus tiendas y su fuerza laboral en todo el mundo es de dos millones de personas, cerca de 1.4 millones en Estados Unidos. Walmart se convirtió en el comprador más grande de productos obtenidos en China y fue un factor principal en el establecimiento de China como la fábrica del mundo, de la misma manera que la India se convirtió en la oficina de fondo del mundo.

Sam Walton fue uno de esos innovadores poco comunes que cambió las reglas de una industria completa. Empezó en comunidades rurales y construyó la empresa minorista más grande y exitosa del mundo, que después de todo llegaría eventualmente a las ciudades. Se enfocó en los clientes que en pocas palabras eran personas rurales de bajos ingresos. Necesitaban y querían el mismo producto que querían las personas de ingresos más altos, pero con precios menores. El modelo de comercialización masiva de Sam Walton respondió a esa necesidad, a través de su enfoque en los precios más accesibles.

Walmart, con ventas de casi medio trillón de dólares, también podría estar en peligro de desaparecer, no inmediatamente, pero con el tiempo. ¿Por qué? Hace unos años las ventas de Walmart en línea fueron aproximadamente de 9,000 millones de dólares. En algún momento *Wired* pronosticó: «Walmart sin duda

mirará esos 9,000 millones de dólares y verá que no hay otro camino más que hacia arriba. La otra cifra que miró es 61,000 millones de dólares: las ventas netas de Amazon en un solo año reciente». Y debían hacerlo, porque las ventas de Amazon subieron a 75,000 millones de dólares en 2013.

EL MODELO DE LOS PRECIOS BAJOS

Walmart se dirigió a compradores rurales, de clase media baja y trabajadores técnicos, muchos de los cuales aspiraban a vivir el estilo de vida tradicional de la clase media. Amazon se dirige a la nueva clase media adaptable, que tiene poco tiempo y efectivo, pero está dispuesta ir de compras de manera distinta para maximizar el valor. El modelo de Amazon no tienen tiendas, pero contrata a las mismas personas de bajo ingreso que Walmart, con la excepción de que operan almacenes para entregar productos el mismo día. Todas las personas de Amazon interactúan con los clientes a través de la tecnología, mientras que el equipo de Walmart lo hace en las entradas de la tienda y con los que interrumpen su trabajo al acomodar los estantes para guiarlos hacia algún pasillo.

Wired dice que Amazon es «el ariete de Jeff Bezos». Para Walmart, un ariete frente a sus puertas, es exactamente lo que parece. Amazon está construyendo el modelo para la experiencia de cliente excepcional en el futuro. Lo que Jeff Bezos hizo tan brillantemente fue crear una experiencia de cliente impulsada por los análisis predictivos de macrodatos, que funciona sobre una nube de sistemas computacionales para proyectar los productos y servicios que tú quieres con base en la información que obtiene siguiendo tu comportamiento de compras. Al ser la tienda para todo, Amazon está construyendo centros de almacenamiento en el país para entregarte lo que quieras el mismo día, cualquier producto o servicio que hayas elegido. ¡Venden hasta alimentos frescos! Con la ayuda de poderosas computadoras de la nube, Amazon es el único intermediario entre la cadena de suministro y tu hogar —con servicios como Kindle— o tu equipo móvil. Los procesos intermedios, que tradicionalmente estaban a cargo de profesionistas en una era previa de gestión de la información, han sido automatizados. El trabajo, que antes supervisaban las personas calificadas que ocupaban cargos de gerencia media y ganaban buenos salarios, ha sido computarizado e intermediado. Tras conocer el modelo de Amazon, las corporaciones se están vaciando —una tras otra— y los gerentes medios han sido reemplazados, o serán reemplazados, por la

automatización, los robots inteligentes y la analítica predictiva. Los centros de atención telefónica y las personas que tomaban los pedidos han desaparecido.

El poder del concepto de Amazon está centrado en los precios bajos. Ya sacudieron al mundo editorial y ahora están avisando a todos los minoristas tradicionales. Pero al final, todo se reduce a la satisfacción de los clientes y Jeff Bezos ha hecho un gran trabajo juntando los precios accesibles con una conveniencia excepcional para los clientes. Su selección de productos puede ser muy superior a la de cualquier tienda física, incluyendo Walmart. Ofrece reseñas de productos escritas por sus clientes en tiempo real y entrega sus bienes a los compradores con cada vez mayor rapidez.

Lo más interesante cuando uno compara Amazon con Walmart es lo siguiente. Ambas tienen muchos empleados. Pero Amazon ha logrado una experiencia excepcional para los clientes aprovechando la ciencia de datos más avanzada y los sistemas inteligentes automatizados. A los consumidores les encanta comprar en Amazon; Amazon se esfuerza para que sus clientes puedan ser muy exigentes y también hace ofertas atractivas y personalizadas a cada individuo. ¿Dónde está la mayoría de los empleados de Amazon? En la tecnología o en la cadena de suministro. Amazon está construyendo grandes almacenes para hacer entregas en el mismo día en todo Estados Unidos y está contratando a muchos trabajadores para estos centros de almacenamiento. Pero Amazon también está usando robots en estos sitios. Es más, en 2012 Amazon pagó 775 millones de dólares para comprar la compañía de robots Kiva Systems. Amazon realmente no necesita tantos empleados mediana y altamente calificados en los distintos niveles de su gerencia para implementar sus procesos como lo hace Walmart, porque en cada oportunidad Bezos usa la tecnología más sofisticada. Amazon está creciendo, pero también está sustituyendo al capital con mano de obra cuando considera que sus sistemas inteligentes ofrecen una ventaja. Amazon está agregando empleos, pero su personal tiene habilidades completamente diferentes en comparación con sus grandes competidores. Mi resumen de la fórmula de Amazon es el siguiente:

Experiencia de cliente excepcional
+ tiene que haber una mejor manera + los precios más bajos
= innovación adaptable en su mejor expresión.

Los precios bajos nunca han sido tan posibles como ahora. Por medio de los servicios de la nube y el análisis de datos desestructurados estas tecnologías son herramientas cada vez más accesibles y ofrecen la oportunidad para mejorar la experiencia de los clientes a precios más atractivos. Es una gran combinación que puede crear oportunidades multimillonarias en todas las industrias.

Otro ejemplo de precios bajos se encuentra en una compañía que mencioné previamente en la sección sobre el crecimiento de la telesalud, MDLIVE, la cual ofrece acceso inmediato a sus clientes con doctores certificados y terapeutas, por teléfono o por video en línea, 24/7.

Hace muchos años, su fundador y director ejecutivo, Randy Parker, quien, como he mencionado es uno de mis socios comerciales, reconoció que el modelo médico tradicional que se ha sostenido durante décadas se está desmoronando por varios motivos:

- Visitar al doctor es caro.
- Puede tomar días o semanas conseguir una cita.
- El doctor está demasiado apurado/ocupado.
- Tu doctor normalmente no está dispuesto a hablar contigo por teléfono para responder a una pregunta porque en muchos casos es un uso ineficiente de su tiempo.
- Internet se ha convertido en una enorme fuente de información médica instantánea que antes no existía, y en algunos casos esto ha cambiado la relación doctor/paciente.

Randy Parker ha construido un sistema integral novedoso alrededor del cliente que puede ofrecer una experiencia mejor y más conveniente a través de la telesalud, por una fracción del costo de una visita en persona. Una consulta conveniente de telesalud con un doctor experimentado y certificado cuesta cerca de 40 dólares en comparación con los 125 dólares que cuesta una consulta en persona. Hoy, el servicio comprende condiciones poco agudas como bronquitis o infecciones de las vías urinarias; pero en el futuro, MDLIVE tiene contemplado ofrecer acceso conveniente a especialistas. Los precios accesibles son un componente clave en la fórmula de Randy. Mientras que cada vez más estadounidenses al verse obligados a adquirir planes con deducibles altos tienen

que pagar sus costos médicos rutinarios de sus propios bolsillos, se volverán cada vez más conscientes de lo costosos que pueden ser los servicios médicos. Por esta razón tan importante, las compañías como MDLIVE tendrán un papel significativo. Como lo mencioné antes, la siguiente etapa de Randy Parker es ir más allá de la telesalud para condiciones menores y entrar en el mercado de los servicios de salud más complejos, por lo tanto con valor más alto. Los innovadores adaptables no tienen tiempo para detenerse a disfrutar de sus logros.

Menciono otro ejemplo de una compañía que está triunfando con el uso de los precios bajos. Se llama Warby Parker y el problema principal que trata de resolver es el costo de los lentes. El concepto comenzó en 2012 con Neil Blumenthal, estudiante de Wharton Business School, y tres de sus compañeros, Andrew Hunt, Jeffrey Raider y David Gilboa. Decidieron enfrentar al gigante de la industria, Luxottica —dueño de LensCrafters, Pearle Vision y Sunglass Hut— según un artículo en *Wharton Digital Press*. Con un precio promedio de aproximadamente 250 dólares en la industria, los lentes Warby Parker se venden, principalmente en línea, por tan sólo 95 dólares. Además, la compañía tiene otras características particulares:

- Sus diseños tienen estilo y están a la moda.
- Ofrecen un programa de prueba a domicilio (puedes probar cinco pares a la vez, gratis).
- Por cada par de lentes vendidos a precio normal, entregan un par de lentes gratis a alguien que los necesite.

Este concepto es poderoso porque está construido alrededor de los precios accesibles, pero tiene un atractivo adicional para los clientes más jóvenes, particularmente los millenials. La compañía ha atraído financiamiento en grandes cantidades de inversionistas sofisticados y está creciendo rápidamente. Y, de acuerdo con el mismo artículo, el mercado global para los lentes está proyectado en 96,000 millones para 2015. El potencial aquí es inimaginable.

Más cerca de nosotros, hay otro ejemplo de precios accesibles que recientemente llamó la atención a mi hermano y a mí. Es una compañía vendedora de rastrillos para afeitar llamada 800razors.com. Los fundadores, Phil Masiello y Steven Krane, se nos acercaron por nuestra experiencia con la

mercadotecnia dirigida al consumidor, particularmente con la televisión de respuesta directa.

800razors.com vende rastrillos de alta calidad con tres y cinco navajas para hombres y mujeres por internet. La investigación de Phil y Steven demuestra que hay mucha insatisfacción de los consumidores con los rastrillos de marca. De hecho, el precio es tan alto que muchas tiendas los guardan en estantes con candado para prevenir robos. Tener que buscar al gerente de la tienda, que de por sí está ocupado, para que abra los compartimentos aumenta la frustración de los compradores potenciales. Phil y Steven crearon un sistema de bajo costo que puede entregar productos de 800razors.com de una calidad comparable con la de las marcas grandes de rastrillos pero a la mitad del precio. 800razors.com también tiene un poderoso sistema de información de clientes que usa la nube y los análisis de datos para ofrecer al cliente una experiencia de alta calidad y bajo costo. Creemos que estos dos innovadores adaptables tienen una buena oportunidad de crear movimiento en la categoría de los rastrillos tradicionales. Crear una verdadera disrupción de precios no es cuestión de modificar la cadena de suministro existente. Se trata de reinventar la cadena de principio a fin.

En 2013 me involucré con la posible adquisición de BlackBerry, una de las compañías que fue pionera en el negocio de los teléfonos inteligentes, cuando su mesa directiva inició el proceso para vender la compañía. En 2012, Shane Maine, Gord McMillan y yo éramos socios cofundadores de la compañía de adquisiciones y crédito financiero Inflexionpoint.

Habíamos reunido más de 4,000 millones de dólares de financiamiento potencial para adquirir BlackBerry, pero luego la mesa directiva de BlackBerry cambió de opinión y terminó el proceso de venta de la compañía. En cambio, decidieron contratar a John Chen, uno de los más respetados ejecutivos en alta tecnología, como su director ejecutivo. Calculamos que unos 6,500 empleados habían sido asignados al sector de dispositivos de BlackBerry. Inflexionpoint Asia ya estaba en la cadena de suministro de componentes y en el negocio de la distribución de TI, y por ello ya estábamos muy familiarizados con el costo de la materia prima requerida para construir un *smartphone* de alta calidad y venderlo en los mercados emergentes. Calculamos que podríamos operar un negocio de aparatos con menos de 500 personas; no necesitaríamos a 6,500.

John Chen entendió que el negocio de los dispositivos tenía que operar con un modelo de negocios de más bajo costo, entonces una de sus primeras

decisiones fue subcontratar el diseño y manufactura de todos los aparatos BlackBerry a Foxconn, que también manufactura el iPhone para Apple. Al mismo tiempo que nosotros analizábamos la posibilidad de comprar BlackBerry, Microsoft estaba en proceso de adquirir la línea de teléfonos móviles de Nokia, que empleaba a 32,000 personas y perdía cientos de millones de dólares por trimestre. ¿Podrá Microsoft reinventar la cadena de suministro de Nokia por completo para competir con las compañías enfocadas en los precios accesibles? Una indicación de la dirección que tomó Microsoft fue que, a mediados de julio de 2014, anunció que iba a despedir a 18,000 empleados, la mayoría trabajadores de Nokia, su despido más grande hasta entonces, y al parecer parte de su intento de ser más ligera.

Si bien no compramos BlackBerry, teníamos suficiente conocimiento de la materia de la cadena de valor de los equipos móviles con nuestro director ejecutivo de Inflexionpoint Asia, Neeraj Chauhan. Confiábamos que lograríamos vender un producto móvil de alta calidad, con excelente satisfacción de los clientes por la mitad del precio que pedían las marcas internacionales. Como mencioné antes, por eso lanzamos los equipos Obi Connect Smarter en Delhi, India, en 2014, con un precio accesible de alrededor de unos 200 dólares. Somos optimistas sobre la posibilidad de lograr una cuota significativa del mercado en esta categoría en expansión.

Entonces ¿qué pueden aprender los emprendedores aspirantes con estos ejemplos? La era anterior de las oportunidades de negocio consistió en canalizar procesos a un proveedor de menor costo. La nueva era requiere rediseñar por completo la premisa de que un negocio para desarrollarse necesita mejorar la experiencia de los clientes. La creencia de que tiene que existir una «mejor manera», requiere rediseñar cuidadosamente un sistema de principio a fin, suponiendo siempre que los clientes son cada vez más inteligentes. En paralelo, se deben reducir los costos sistemáticamente. La prioridad deja de estar en la reducción del costo de procesos actuales. Empieza a ser cuestión de brindar herramientas a los innovadores adaptables en puestos claves de la compañía y pedirles que creen nuevas maneras radicales de servir mejor a sus clientes por un costo menor. Un replanteamiento total del modelo de negocios y su proceso de ventas es necesario para que una estrategia de precios accesibles sea aplicable en tu organización.

El precio atractivo es un concepto poderoso de negocios. Por sí solo tiene el

potencial para crear una empresa exitosa. Pero si se combina con una experiencia extraordinaria para los clientes, como nunca antes se ha visto, tiene el potencial de convertirse en un concepto de negocios realmente transformativo, como verás en el siguiente capítulo.

5.

Ofrecer una experiencia superior para los clientes

Si te enfocas en la competencia, tienes que esperar a que el competidor haga algo. Enfocarte en los clientes te permitirá ser mas innovador.

—Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo, Amazon

En 2006, cuando Julia Hartz y su esposo Kevin fundaron Eventbrite, no les interesaba nada más vender boletos para grandes eventos en todo el mundo. Querían que la gente tuviera acceso a toda clase de acontecimientos —grandes y pequeños— con mayor facilidad que nunca. También querían que las personas estuvieran expuestas a los eventos que más corresponden a sus intereses a través del poder de las conexiones sociales.

Uno de estos eventos, Tough Mudder —un arduo entrenamiento físico de obstáculos tipo militar de 16 a 20 kilómetros— ejemplifica el poder de la plataforma de Eventbrite. Al ayudar a la gente a descubrir los eventos a los cuales asistirán sus círculos sociales más cercanos, Eventbrite eleva la visibilidad de actividades como Tough Mudder, y aumenta la inscripción y la participación. Hoy, la plataforma Eventbrite es un escaparate para miles de eventos en ciudades de todo el mundo y genera cerca de 1,000 millones de dólares en ventas al año. El éxito de Kevin y Julia se ha impulsado gracias a su enfoque específico sobre la experiencia de los clientes.

De todos los elementos esenciales para el concepto de un negocio multimillonario, ninguno es más importante que crear un servicio de excelencia para los clientes. Considera las marcas que más nos impresionan por la experiencia de buen servicio al cliente que han creado. Entre ellas están, sin

duda:

- Amazon
- Apple y Apple Stores
- Google
- Four Seasons Hotels and Resorts
- Starbucks
- Las compañías de Virgin Group
- BMW

Con la excepción de Four Seasons y BMW, hace 20 años todas estas compañías eran relativamente nuevas o las conocían unas cuantas personas. Un par de ellas —como Amazon y Google— no existían hace dos décadas. Es difícil lograr y mantener un estatus estelar —conseguir y preservar el estatus, ¡sorpresa!— al ofrecer a los clientes una experiencia excepcional.

Si analizas el departamento de libros de Amazon encontrarás más de 20 títulos dedicados al «factor sorpresa» y cómo lograrlo. Tom Peters incluso ha escrito un libro llamado *210 ideas para ascender y trascender: en busca del boom* que en inglés se llama *The Pursuit of Wow!* [La búsqueda del factor sorpresa]. Recibir una reacción de ¡sorpresa! puede ser difícil, pero lo más complicado es recrear ese momento consistentemente y lograr un resultado extraordinario una y otra vez, especialmente cuando las condiciones son menos que ideales. Y una vez que el resultado se vuelve rutinario y predeciblemente confiable, el «factor sorpresa» de ayer suele convertirse en: «¿Y ahora?».

Las experiencias extraordinarias para los clientes casi siempre las logran líderes que a quienes les gustan los retos, más no las compañías que están tratando de alcanzar a los demás. Hoy estamos saturados de productos que han sido mercantilizados. Cada vez existe menos diferenciación entre productos, pues todo el tiempo aparecen cosas nuevas en el mercado. A veces es más difícil señalar una marca y definir lo que la distingue de otra cosa. Muy poca gente lo hace realmente bien. BMW es una, porque dice: «somos la gran máquina de conducir», y cuando pensamos en BMW nos conectamos con la experiencia de conducir un auto. Cuando Apple vende su producto, siempre habla sobre la experiencia del producto.

Los productos que cuentan sus historias, que construyen una reputación de

ser muy personales, y que hacen que TÚ te sientas especial por ser su cliente son los que más probabilidad de éxito tienen. También hay marcas que son muy amplias. No las asocias con ningún producto en particular, pero ahí están en el fondo, esperando. Amazon, la tienda para todo, es uno de estos servicios. Amazon podría vender cualquier cosa bajo su techo minorista. Virgin tiene una amplitud de marca similar. Virgin Group ha puesto su nombre sobre un ferrocarril. Lo han puesto en una bebida de cola. Lo han colocado sobre un teléfono celular. Lo han colocado sobre una aerolínea. Se lo han puesto a la música. ¿Cómo es posible que una marca esté en tantas categorías? No siempre funciona, pero cuando funciona, es porque la gente espera ciertos atributos o tiene ciertas expectativas de todo lo que hace Virgin. Hasta hace algunos años, no había volado en Virgin America Airlines, pero esperaba que fuera una gran experiencia. ¿Y qué crees? Cumplió con la experiencia que esperaba. Es porque Virgin siempre va más allá para que la experiencia que ofrecen sea algo especial. El Virgin Group de Richard Branson ha sobresalido en hacer experiencias especiales, sin importar el producto. Virgin entiende que la construcción de una relación con sus clientes es el corazón de un negocio exitoso. El objetivo es conducir a los clientes por el viaje de la experiencia: lograr que los clientes compren el producto es tan sólo el *inicio* de una relación. La transacción no es el destino, sino el punto de despegue de un viaje largo.

En enero de 2011, Richard Branson escribió una memorable entrada de blog sobre servicio al cliente donde dijo: «Ofrecer buen servicio al cliente requiere trabajadores de primera línea que reciben apoyo de sus compañeros, efectivamente una reacción en cadena del trabajo en equipo, que es consistente de principio a fin. Y la cadena de asistencia es tan fuerte como su eslabón más débil... Ninguna compañía puede capacitar a su personal para manejar cada una de las situaciones que se presenten, pero puedes hacer todo para crear un entorno donde se sientan cómodos “tratando al cliente como les gustaría que los trataran”». El servicio personal 24/7 —crucial para el éxito de tantos negocios— es una cuestión de juicio y entrenamiento, dijo, y debe comenzar «desde arriba. Si tus altos mandos no lo entienden, entonces los eslabones más fuertes en otras partes del organigrama pueden resultar comprometidos».

Richard Branson ha logrado mirar las oportunidades desde un panorama amplio y no es el tipo de persona que apostaría la granja en una sola estrategia. «Las oportunidades son como camiones», dice con admirable frescura y

confianza, «siempre viene otra en camino». Lo que impulsa a Branson es que siempre juega sus cartas desde una mano sólida e inesperadamente ha creado movimientos en varias industrias, siempre «a favor del consumidor».

Y sin embargo ¿cuántas empresas no entienden el estándar simple de servicio que promueven los negocios de Virgin? Piensa en la experiencia de comprar en tiendas tradicionales como Sears o Kmart, donde puede ser tan difícil encontrar alguien que te ayude a encontrar el producto que buscas. O piensa en cualquier servicio gubernamental, como la Oficina de Correos o la dificultad para renovar tu licencia de conducir. Puedes perder muchas horas formado en filas desesperantes pidiendo ayuda de empleados a quienes no les importa la gente como tú, el cliente. Hoy, muchas compañías en línea hacen que sea prácticamente imposible contactarlas, no hay dirección de correo electrónico, ni teléfono, ni datos de contacto. Sólo tienen una sección de FAQ o preguntas frecuentes, que son útiles algunas veces. ¿Qué están pensando? Seguro no piensan en servicio al cliente. Para muchos, es un *perjuicio* al cliente.

La mayoría de las aerolíneas se han vuelto tan desesperantes como el gobierno, pero empezamos a ver algunos cambios que reconocen la importancia de la experiencia de sus clientes. Las nuevas terminales de Delta en el aeropuerto de LaGuardia en Nueva York, por ejemplo, tienen muchos asientos cómodos con iPads, WiFi y contactos que te permiten conectarte a internet mientras pides una bebida o una comida sin dejar tu asiento. A Delta no se le ocurrió este servicio mientras observaba a la compañía. Lo lograron estudiando a sus clientes. Los clientes no se consiguen pasivamente. Si quieres que se lleven un buen recuerdo de tus servicios, entonces debes estudiar sus necesidades y deseos intensamente.

Una generalización que aprendí hace años aún tiene vigencia en las industrias donde he trabajado. La mayoría de las veces, cuesta entre cinco y ocho veces más recuperar los ingresos en ventas que genera un cliente perdido, que no perderlo desde un principio. Aún más importante, cuesta 10 y 15 veces más recuperar las ganancias perdidas de un cliente que evitar perderlo desde un principio. Esta no es una regla científica exacta, pero es una buena indicación de por qué es tan importante realizar un plan de atención y medición de clientes. Para los proveedores de internet inalámbrico una de las medidas más importantes es la tasa de rotación de clientes.

MetroPCS, un proveedor de internet inalámbrico en el cual estuve

involucrado, ofrece un gran ejemplo de la importancia de mantener a los clientes. El director ejecutivo, Roger Linquist, era un experto en la industria inalámbrica desde antes de fundar su proveedor con precios accesibles. La compañía fue un éxito enorme, primero cuando se convirtió en una compañía pública en la Bolsa de Valores de Nueva York, y después cuando fue adquirida por T-Mobile. Roger logró una adquisición de clientes a muy bajo costo por medio de una oferta donde el cliente compra el teléfono, pero no tiene que firmar un contrato de dos años, como suele ocurrir con la mayoría de los proveedores como Verizon y AT&T. Al no requerir contrato, Roger pudo crear su oferta para atraer a los consumidores más sensibles en términos de precio. Pero para que funcionara el modelo de negocios tenía que mantener la rotación mensual de clientes en un nivel bajo. Roger lo logró manteniendo sus precios muy por debajo de los grandes proveedores y creando una reputación de excelente experiencia para sus clientes. Funcionó a la perfección.

UNA EXPERIENCIA EXCEPCIONAL PARA EL CLIENTE, DESDE EL CENTRO

Sin duda, aquellas compañías que se esfuerzan para que la experiencia de sus clientes sea extraordinaria son las que tienen la mayor posibilidad de transformar sus industrias. Piensa en lo que Howard Schultz ha creado con Starbucks. Ha reinventado la cafetería por completo. Su pasión por ofrecer un entorno eficiente y acogedor con productos excepcionales es de verdad inspirador y revolucionario. A los empleados de Starbucks se les entrena para ofrecer un servicio profesional pero amigable en un ambiente que tiene vida y es divertido. Si bien cobra precios elevados, los clientes están dispuestos a pagarlos por la experiencia increíble que reciben a cambio. Toda su cultura ha sido construida alrededor del cliente. Es su secreto y es una gran lección para cualquier emprendedor.

Apple ha sido vanguardista en la optimización de la experiencia de sus clientes: en la innovación del diseño, en entender a las computadoras como herramientas de medios/comunicación, que es mucho más que una máquina de procesamiento de números, y en personalizar la experiencia de comprar tecnología; así como el increíble servicio en el Genius Bar de las tiendas Apple. Apple también ha sido una compañía pionera en atraer a sus clientes hacia la experiencia de diseño de productos, como asociados. Apple fue revolucionaria al

permitir que otros diseñaran aplicaciones para su App Store, un modelo que ha sido instrumental para el liderazgo de Apple en el mercado, y que ahora tantos vendedores de plataforma buscan imitar para mantenerse al día. Al apoyarse en jugadores externos, las empresas en el mercado veloz de hoy pueden ofrecer productos y servicios que muchos clientes nunca antes se hubieran imaginado.

Cuando puso el iPhone a la venta, Apple no dijo simplemente: «Caray, funciona también en 3G y no sólo en 2G, así que ahora se pueden hacer fotos en el iPhone». Apple también agregó: «Tenemos algo más en nuestro sistema integral para 3G llamado Apple Stores». Más de mil millones de *apps* que se benefician del 3G han sido descargadas y aprovechadas. Apple también ha ofrecido herramientas muy sencillas para que los desarrolladores puedan tomar objetos, modificarlos y juntarlos. Sin demasiada inversión ni dificultad, muchos innovadores independientes pueden crear *apps* únicas que pueden ocuparse en un iPhone 3. La experiencia de creación de *apps* ha ayudado a moldear una legión entera de talento emprendedor entrenado para la innovación, de donde estoy seguro que saldrán muchos innovadores de negocios en el futuro. Obtener un certificado como un desarrollador de Apple no es una experiencia fácil. Apple no cede, insiste que sus desarrolladores cumplan con estándares muy altos y no comprometan la experiencia del cliente.

Si bien soy partidario de los precios accesibles, algunas compañías han sido tan exitosas ofreciendo una experiencia tan excepcional para sus clientes que pueden optar por una estrategia de precios superiores y aun así ser muy exitosas. Apple es el mejor ejemplo. En su Worldwide Developers Conference en junio de 2014, Apple aumentó las exigencias para una experiencia todavía mejor para sus usuarios que tienen varios productos Apple como iPhone, iPad y MacBook Air. Estos productos estarán todavía mejor integrados para que sus usuarios puedan transitar entre sus aparatos dentro del ecosistema de Apple sin perder el paso. Recientemente, Apple presentó su nueva generación de iPhone 6 y su nuevo software iOS 8, de nuevo aumentando las expectativas de sus productos. Esto incluye cristal de zafiro, mejor resolución, pantallas más grandes, diseños más delgados y mayor durabilidad de la batería. Son mejoras progresivas pero importan mucho para los usuarios de Apple, quienes esperan mucho de Apple a cambio de sus precios elevados.

En 2013, un encabezado del *Wall Street Journal* dijo: «Se disparan *apps* hacia 25,000 millones en ventas». El artículo decía: «Tras casi cinco años desde que

Apple inició el fervor por las *apps* celulares, la industria está en su apogeo. Las tiendas de *apps* de Apple y Google Inc. ahora ofrecen más de 700,000 *apps* cada una. Con tantas opciones, se estima que los consumidores dediquen cerca de dos horas al día a las *apps*». La *app* se ha convertido en la pieza más reciente del desarrollo de negocios. Se han convertido en parte de las nuevas iniciativas de negocios, que involucran a grandes cantidades de nuevos emprendedores.

«Algunas compañías de *apps* están buscando urgentemente nuevas fuentes de ingreso y se están expandiendo más allá de las fuentes más grandes del momento: los anuncios y las compras dentro de las *apps*», agregó el *Journal*.

Dennis Ratner es un estilista empresario que tiene una cadena de estéticas, y es un buen amigo que ha logrado enormes éxitos en los negocios. Ratner Companies comenzó con un salón y dos empleados en 1974. Dirigidos por Ratner y su cofundadora, también su exesposa, Ann Ratner, hoy es una de las cadenas privadas de salones de belleza más grandes de Estados Unidos. Emplea a 12,000 asociados en sus 900 salones ubicados en 16 estados del país. Lanzaron su primera Hair Cuttery con un capital inicial de 5,000 dólares y trazaron su plan estratégico inicial sobre una servilleta durante la cena. Hace poco estábamos platicando y Dennis me contó que no fue a la universidad sino que tomó un curso para convertirse en estilista. Su voz estaba cargada de emoción mientras hablaba de su pasión para crear el mejor lugar del mundo para que trabajen sus empleados. Está muy comprometido con el entrenamiento de sus trabajadores en las habilidades necesarias para ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes. Describe con detalles cómo ha construido una cultura de responsabilidad a través de Ratner Group ¡Y a sus clientes les encanta!

¿Su compromiso y dedicación con su negocio ha redituado en bienes materiales? Dennis disfruta de propiedades en Virginia; Aspen, Colorado; y Palm Beach, Florida; y tiene un jet personal para transportarse entre sus casas. Pero la riqueza no es lo que le emociona. La gratificación de Dennis viene más de construir algo importante para sus clientes y de la satisfacción de ser el mejor en lo que hace.

Como he dicho muchas veces, el éxito puede ser cuestión de hacer las preguntas correctas. Lo fundamental es crear una experiencia excepcional para los clientes. No sólo hay que hacer reflexiones tan profundas cuando estás por lanzar un negocio; tienes que cuestionarte lo mismo conforme evoluciona. Y debes ser diligente en hacer preguntas duras y exigentes cuando logres algo que

pueda alterar o crear un movimiento en la realidad o en la percepción de la experiencia de los clientes. Pon más atención en servir al cliente de la actualidad que tiene el control, y no en formas minuciosas de exprimir el último centavo de la caja.

Como dijo Tony Hsieh, director ejecutivo de Zappos y cofundador de LinkExchange: «Persigue la visión, no el dinero; el dinero te seguirá».

Tal vez te sorprenda saber que después de entrar a Apple y en todas las ocasiones que estuve con Steve Jobs y Bill Gates nunca hablamos sobre el dinero que ganaría cada quien. En aquellos días del principio, las conversaciones siempre eran sobre ideas, productos y cómo debíamos trabajar juntos. Ocurrieron las discusiones predecibles entre Steve y Bill. Steve siempre se enfocaba en el diseño de la experiencia del usuario y Bill —en su papel de innovador adaptable y pragmático— se concentraba en cómo las aplicaciones de *software* de Microsoft podrían ayudar a escalar a la Mac. Estas pláticas ocurrieron hace décadas, pero en mi memoria permanecen frescas. A la fecha, no he conocido a dos personas tan enfocadas como Steve Jobs y Bill Gates. Ambos brillantes, ambos elocuentes, ambos seguros de tener la razón, ambos persuasivos y ambos defendiendo sus ideas. Bill se mecía en su silla mientras las conversaciones se intensificaban, mientras que Steve caminaba constantemente por la sala, usando sus manos para gesticular y enfatizar su punto. Bill quería que Steve licenciara el sistema operativo de Mac; Steve sabía que Apple nunca lo haría, porque no quería comprometer la calidad de la experiencia. Steve acusaba constantemente a Bill de robarse sus ideas y Bill le recordaba que esas ideas no eran de Apple y que incluso las había tomado y adaptado de Xerox PARC. Steve *debió* tener Multiplan, aplicación de hojas de cálculo de Microsoft (esto fue años antes de Microsoft Office), pero Bill sabía que Steve Jobs era el mejor diseñador de sistemas en el mundo para adaptar los inventos de alto costo de PARC y convertirlos en un sistema accesible para usuarios que no eran especialistas. Silicon Valley es diferente ahora. Los banqueros ahora tienen poder, y para ellos todo es cuestión de dinero. Pero en esos ideas iniciales, *nunca* eran cuestión de dinero. Es refrescante ver que algunos de los jóvenes genios emprendedores todavía se inspiran en las causas nobles y le dan prioridad a los clientes.

Otro gran ejemplo de una compañía que está completamente enfocada en ofrecer una buena experiencia a sus clientes es The RealReal, una compañía en línea de productos de lujo fundada por la emprendedora serial Julie Wainwright.

Creó esta empresa después de la crisis económica de 2008 para ofrecer productos y accesorios de lujo para mujeres a precios accesibles. Para lograrlo, atrae «proveedores» que hayan usado un artículo, como una bolsa de mano de diseñador, tan sólo una o dos veces. La disponibilidad de estos bienes se anuncia en línea, cuando los reciben, para que alguien más los adquiera. El equipo de Julie verifica que los productos estén en excelente condición, los envuelven en un empaque hermoso y los envían con maravillosa atención personal para sus compradores. Toda su métrica diaria está enfocada en medir la experiencia de sus clientes y ha construido toda la compañía alrededor de ellos. En tan sólo tres años en el negocio, Julie está en camino de ingresar 100 millones de dólares. Además está expandiendo su negocio a la moda masculina y la enorme categoría de la joyería.

Wolfgang Puck ha construido un imperio culinario global, que incluye restaurantes gourmet, restaurantes Wolfgang Puck Express —que venden pizzas gourmet en aeropuertos y universidades— y enormes eventos de «catering», por ejemplo, después de los Premios Óscar. Ya que es una industria conocida por tener una rotación elevada de empleados, le pregunté a Wolfgang por qué tantos de sus empleados habían permanecido con él a lo largo de años. Dijo: «No estamos en el negocio de los servicios de alimentación. Estamos en el negocio de hospitalidad. Se trata de brindarle una experiencia inolvidable a nuestros clientes». Dijo que contratar a la gente correcta y entrenarlos para que traten a los clientes como familia, mientras entregaban alimentos deliciosos, hechos con los mejores ingredientes, es la manera de encantar a los clientes. Wolfgang acude personalmente cada mañana al mercado de pescado para elegir los mejores mariscos. Y usa las mejores verduras de Chino Farms en el sur de California porque su sabor, agrega, es como si hubieran salido de la hortaliza de su madre cuando era niño en Austria. Si algún día visitas Spago, el restaurante principal de Wolfgang en Beverly Hills, Wolfgang casi siempre está ahí. Se esfuerza por ir a cada mesa a platicar con sus clientes, para que tomen fotos y, lo más importante, para hacerlos sentir bienvenidos. El éxito de Wolfgang se basa en tratar a sus clientes como amigos invitados a su casa. Lo entiende realmente bien.

Hablando de restaurantes, en Florida soy director de la franquicia de restaurantes PDQ, del sur de Florida, iniciada por mi amigo y cofundador de Outback Steakhouse, Tim Gannon. La compañía principal, restaurantes PDQ, fue fundada en Tampa, Florida, por otro cofundador de Outback Steakhouse,

Bob Basham. Es un negocio próspero en la categoría «rápida y casual» con un precio promedio de casi 7.50 dólares por comida. PDQ sólo sirve pollo y ensaladas, no ofrece carne de res. Los artículos en el menú son pocos y los ingredientes siempre son los mejores y son frescos todos los días. Tim señala que ningún restaurante PDQ tiene congeladores, porque insiste que ningún alimento debe ser guardado para el día siguiente. El cofundador y director ejecutivo, Tim Gannon, se asegura de que todas las sobras vayan siempre a organizaciones sin fines de lucro que asisten a las personas que lo necesitan. Tim es un experto en sabores. Inventó uno de los fenómenos culinarios más exitosos de la historia, el platillo «Bloomin' Onion», una entrada ofrecida en el Outback. La comida siempre sabe bien en PDQ y su reputación ha crecido rápidamente en cada comunidad. PDQ ofrece una gran experiencia gracias a su sistema sencillo y repetible apoyado por la tecnología y la excelente capacitación del personal.

Un tablero electrónico muestra los tiempos de cada orden de comanda. Si el marcador está verde, es porque van en camino para entregar los alimentos en dos minutos. Si está amarillo es porque va más cerca de los tres minutos. PDQ es muy riguroso con sus sistemas de experiencia del comensal y la capacitación de sus empleados. ¡Cuando llueve, alguno de los empleados lleva a cada cliente hasta su coche con un paraguas! Los marcadores de tiempo están en la vanguardia del conocimiento de tecnología de los clientes de ahora, pero el paraguas es un vestigio del buen servicio de antaño. Tim Gannon come en alguno de sus restaurantes PDQ todos los días. Es una persona muy amable y le gusta platicar con sus clientes. Los empleados saben que a Tim realmente le importa cada detalle, y se esfuerzan para complacer a los comensales y a Tim. A mí también me encanta comer ahí. Todos sonríen siempre, incluyendo a clientes y empleados, sin importar que el lugar esté lleno y ocupado. El sistema diseñado para que las personas ordenen y se trasladen a una mesa recién limpiada parece ser automático. Pero yo sé que Tim es muy cuidadoso con cada detalle. Cada sistema ha sido lo más simplificado posible. Parece espontáneo, pero, al igual que una presentación de producto de Steve Jobs, es una serie de prácticas de operación que han sido ensayadas como si fueran obras en vivo. El punto: las compañías pueden y deben unir lo moderno y lo tradicional cuando ayuda a entregar una experiencia positiva, memorable y repetible para los clientes.

¿Qué tal esta observación en un artículo de julio de 2014 en *USA Today*? «McDonald's ofrece las peores hamburguesas. KFC el peor pollo... De acuerdo

con 32,405 suscriptores de *Consumer Reports*, en una encuesta cuyos resultados dejarán estupefactos a algunos ejecutivos de comida rápida». ¿Qué están pensando los ejecutivos de estas compañías? ¿Cómo pueden permitir que cadenas más pequeñas tengan recetas con mejor sabor?

Cuando hablo de crear cambios en una industria ofreciendo una experiencia excepcional para los clientes, no me refiero nada más a compañías de tecnología o redes sociales. Puede ocurrir incluso en enormes industrias tradicionales como los restaurantes. Chipotle, por ejemplo, que ofrece comida sana y deliciosa, es una cadena innovadora que está creciendo rápidamente y cuyo precio/beneficio (PER) en la bolsa ha llegado a 56, aproximadamente. Eso es más alto que Google, la cual ha logrado posicionarse en 30. McDonald's, en cambio, ha bajado a 18. McDonald's, además, invirtió en Chipotle en la década de 1990, pero se retiró para enfocarse en su marca principal (y poco valorada) de hamburguesas.

LAS GRANDES EXPERIENCIAS DEL MARKETING

En la década de 1970, Pepsi fue en gran medida una historia de éxito regional: fuimos exitosos en unos cuantos estados del medio oeste, pero no tuvimos demasiado éxito con los crecientes estados de la región sudoeste. Es más, en mercados como San Antonio, Texas, Coca Cola nos superó por nueve a uno. Las personas en ese mercado nunca habían siquiera pensado en *probar* una bebida diferente. Estaban completamente satisfechas con Coca Cola. Era una buena marca y tenía buen sabor. ¿Por qué cambiarían por otro producto como Pepsi? El Reto Pepsi fue una campaña diseñada para capturar la atención de consumidores de Coca Cola de toda la vida que nunca habían pensado en beber una Pepsi, el momento revelador cuando probaban Pepsi y descubrían una *satisfacción inesperada*.

El reto mercadotécnico: documentar esa sorpresa de 10 a 15 segundos de duración, durante una prueba a ciegas, cuando descubren que en realidad prefieren Pepsi sobre Coca Cola. Trabajé con Harry Hersh y su equipo para crear el Reto Pepsi, o «Pepsi Challenge», para que las personas pudieran probar la diferencia. Fue una prueba real y se grabó de tal manera que no pareciera una actuación, porque no lo fue. Uno de los comerciales fue particularmente exitoso: mostraba a una abuela de San Antonio, Texas, con su nieta sentada a sus espaldas, mirando sobre el hombro de su abuela cuando hacía la prueba del Reto

Pepsi. La abuela decía: «No sé porqué estoy haciendo esta prueba. Nunca en mi vida he tomado Pepsi. Siempre he tomado Coca Cola, ¿por qué estoy haciendo esto?» La nieta no dijo nada. La cámara hizo corte y mostró a la niña que observaba a su abuela con gran interés.

La abuela probó el contenido de uno de los vasos que no estaba identificado, y luego del otro que tampoco lo estaba. Entonces se le pidió que señalara qué bebida prefería. La persona que administra la prueba preguntó: «¿Le gustaría saber cuál eligió?». La abuela respondió: «Desde luego». Cuando se enteró que eligió Pepsi, la abuela exclamó: «No lo puedo creer». La pequeña nieta también agregó: «Abuela, preferiste la Pepsi». La abuela dijo al fin: «Nunca he tomado una Pepsi en mi vida. *No puedo creer* que elegí Pepsi antes que Coca Cola».

Considera ese intercambio de 15 segundos con la expresión de la nieta mientras observa cómo su abuela prueba ambas bebidas y su sorpresa cuando descubre que prefiere Pepsi. Ése fue el resultado que buscábamos con el reto Pepsi. Aquí realmente comenzó la batalla entre Pepsi y Coca. Nosotros éramos un producto apabullado por el líder del mercado. En aquél entonces, Coca era la marca más valiosa del mundo, y nosotros los desafiamos permitiendo que el consumidor decidiera cuál producto consideraban mejor, sólo con el puro sabor.

Es una prueba del poder de las opiniones del consumidor. También demuestra cómo descubrimos una oportunidad multimillonaria. En su momento, en ese mercado de San Antonio donde Coca Cola nos llevaba tanta ventaja, logramos superarlos. Entonces Harry Hersh y Jack Pingle llevaron al Reto Pepsi a todo el estado de Texas y eventualmente a todo Estados Unidos. Nos convertimos en la marca de refresco más vendida en los supermercados de Estados Unidos. Algunos años después, Nielsen nos nombró el producto empaquetado más vendido en el país. Mucho se lo debemos al poder de la mercadotecnia para la experiencia que comenzamos con la campaña Pepsi Challenge en San Antonio.

El Reto Pepsi llamó la atención de Steve Jobs en Apple, donde había creado una computadora para personas que no eran muy tecnológicas. Quería vender esta increíble nueva experiencia. Esta fue la principal razón detrás de mi contratación en Apple; llevar la mercadotecnia experiencial a Apple. Esto fue antes de que llegara la publicidad para el consumidor a Silicon Valley. Usamos estos principios de mercadotecnia para desarrollar el famoso anuncio «1984» que lanzó exitosamente a la primera computadora Mac. Una experiencia

extraordinaria para los clientes en conjunto con mercadotecnia experiencial convincente es una combinación altamente poderosa.

CÓMO MEDIR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Cada vez son más los expertos en mercadotecnia que comparten mi convicción: la mejor manera de medir y seguir la experiencia de los clientes es por medio de Net Promoter Score, una métrica desarrollada por Fred Reichheld, Bain & Company y Satmetrix Consulting.

El Net Promoter Score, o NPS, es una simple pregunta llamada «The Ultimate Question» o «La gran pregunta» que se le hace a las personas que han probado un producto. La pregunta es: en una escala del cero al 10 (donde cero es la peor calificación y 10 es la mejor): «¿Qué tan probable es que recomiende este producto (o servicio) a un amigo o familiar?».

Aquellos que calificaban al producto con nueve o 10, aman al producto y se les considera «promotores», mientras que a aquellos califican del cero al seis les desagrada y son considerados «detractores». Los que están en medio, que lo califican con siete u ocho, no tienen una opinión fuerte y son indiferentes. El cálculo en sí del NPS se hace restando al porcentaje de «detractores» del porcentaje de «promotores».

Los resultados de NPS varían ampliamente entre compañías, y pueden variar, en teoría, desde menos 100% hasta 100%. De hecho, muy pocas compañías tienen marcas de NPS 50 o más, que se consideran marcas muy altas. Las compañías exitosas que entran en esta categoría serían Apple, Amazon, Costco y Google. Sus elevadas marcas de NPS significan que los consumidores están validando sus experiencias excepcionales. En cambio, una serie de compañías o servicios que ofrecen malos servicios a sus clientes pueden llegar a tener un NPS de menos 20 o peor. Es poco probable que estas compañías sigan funcionando en el largo plazo salvo que mejoren sus marcas significativamente.

Piensa en un restaurante magnífico que acabas de descubrir o una película que realmente te gustó. Es probable que llames a tu mejor amigo y le compartas la buena noticia. Tú, efectivamente, eres un «promotor». De la misma manera, si acabas de comer en un nuevo restaurante y no te gustó, es igualmente probable que llames a un amigo y le adviertas que ni lo pruebe. De esa manera, eres un «detractor». Considera el poder de crear miles o millones de «promotores» de tu

producto con una «experiencia extraordinaria para tus clientes».

Muchas grandes compañías usan sus marcas de NPS de manera regular en sus negocios, algunos incluso lo hacen de manera diaria y algunos lo hacen por restaurante o tienda individual. Recomiendo que cualquier negocio comience a seguir esta métrica de NPS en la etapa de prueba del concepto. Si esta marca no es significativamente mejor que el de tus competidores, entonces es hora de reconsiderar tu modelo de negocios. Una vez que inicies la etapa de expansión de tu compañía, es importante seguir con esta métrica. Se puede obtener información importante si se agrega una pregunta abierta a la pregunta: «¿Por qué lo calificaste así?». Estas respuestas te darán un panorama sobre lo que funciona y lo que no funciona desde la perspectiva de tus clientes.

No sólo es cuestión de hacer un seguimiento de la métrica NPS. También es esencial compartir esta y otras formas de medición de la experiencia de los clientes regularmente con todas las personas de tu organización. Entre las otras estrategias está el costo de adquisición de un cliente, la tasa de retención de los mismos y el valor del tiempo de vida. Cuando estas métricas de consumidor están altamente visibles, mandan el mensaje de que el consumidor es la prioridad número uno.

Crear una experiencia extraordinaria para los clientes, desde mi experiencia, es LA MEJOR estrategia para el éxito de un negocio. El cliente lo es todo. Crea una experiencia increíblemente satisfactoria para ellos, ya sea con un producto o servicio. Eleva la calidad de trato para que resalte por encima de todos los competidores de tu industria o categoría y nunca traiciones aquello que representas. Que todo lo que hagas apoye una experiencia excepcional para tus clientes, desde el diseño del producto o servicio hasta cómo ofreces ese producto o servicio, y cómo tratas a los clientes después de que compren o usen tu producto o servicio. Esto significa que la satisfacción de tu cliente debe ser suficientemente buena para darte la confianza de exponer el producto o servicio —para negocios o consumidores— a las opiniones de la gente. Pero la experiencia de la gente tiene que ser una prioridad tan alta, que tiene que estar en la cima de tu lista de principios. Diseña todo alrededor de la experiencia de tus clientes: tu cadena de valor, el tipo de persona que contratas, las prioridades que les estableces y cómo recompensas, además crea incentivos en tu equipo para lograr el éxito. Todo esto debe ayudarte a ofrecer siempre una experiencia maravillosa para quienes consumen tu producto o solicitan tu servicio. Si lo

haces bien ayudarás a tu negocio a convertirse en un éxito enorme.

PARTE IV

Herramientas poderosas para el éxito

1.

Prepárate para emprender

El genio es 1% inspiración y 99% transpiración

—Thomas Edison

Estar en las mejores condiciones para construir un negocio exitoso requiere mucho rigor, muy parecido al de un atleta de alto rendimiento. Afortunadamente, no sólo los jóvenes pueden ser excelentes en este juego. Es más, la edad y la experiencia pueden ser favorables. Pero estar en forma tanto física como mentalmente es realmente importante para enfocarse y lograr el trabajo duro que se requiere de un emprendedor o constructor de negocios exitoso. Como bien, hago ejercicio de manera regular y no fumo ni bebo alcohol. Y trato de dormir bien todas las noches. Al mismo tiempo, trabajo duro prácticamente todos los días de la semana. ¿Por qué? Porque amo trabajar. La curiosidad y la pasión me impulsan y el trabajo duro es un ingrediente esencial del éxito. Mis hermanos Arthur y David también trabajan como yo porque les gusta. Si siempre sientes que es «trabajo», entonces ser un verdadero emprendedor de negocios tal vez no sea para ti.

Estar en forma y trabajar duro es importante, pero también hay que pensar en la preparación. En una cena reciente en Los Ángeles, Kobe Bryant (estrella de los Lakers de Los Ángeles) y yo estábamos platicando sobre preparación, y Kobe me contó una historia fascinante. Uno de sus entrenadores le dijo que tendría que tirar a la canasta mil veces al día». Dijo: «Cuando comenzaba, la idea de mil tiros diarios parecía un número inalcanzable. No conocía a nadie que tirara mil veces al día y al final llegué al punto en el que pude hacerlo». No todos los tiros entraban, pero tiraría mil veces de todas maneras.

Los innovadores —incluyendo a los diseñadores de sistemas y a los

adaptables— se parecen mucho. Se proponen metas muy, muy altas porque una de las maneras de triunfar por encima de los demás es aumentar la dificultad. Steve Jobs siempre lo hacía. Le pedía a la gente que hicieran cosas que no sabían que serían capaces de hacer, y para lograrlo seducía sus mentes, se portaba brutalmente duro con ellos, los humillaba, hacía lo que fuera necesario. Pero lograba que aumentaran la dificultad. Los hacía llorar, los hacía reír, los agotaba, pero les pedía que hicieran cosas que ellos no creían físicamente posible y ellos lo lograban. Así es como consiguió la Macintosh y supongo que muchos de los otros productos posteriores.

Al observar a un atleta brillante como Kobe Bryant, tal vez pienses: «Caray, seguramente puede llevarla tranquila ahora». No, *todavía* hace mil tiros al día. Cuando se lo explica a los jugadores más jóvenes, se quedan asombrados, y dicen, incrédulos relataba Kobe: «¿*Quién* es capaz de lanzar mil tiros al día?».

Si quieres cambiar al mundo o construir un negocio transformativo, tienes que invertir en el tiempo de preparación, como lo hacen los grandes atletas. Y debes tener una causa noble como motivación. En el caso de Kobe Bryant, no estaría satisfecho si no se hubiera exigido ser el mejor basquetbolista del mundo.

Los emprendedores deben ser optimistas. Thomas Edison dijo que no fracasó mil veces tratando de encontrar el mejor filamento para un foco eléctrico; descubrió mil filamentos que no funcionaron. Y Edison fue una máquina de acción imparable que creía que «Todo llega a quien se afana mientras espera». Los innovadores de hoy —del tipo que sea— deben ir hacia adelante con la misma energía y determinación incesante. También necesitan una mentalidad Moonshot, un mapa que les ayude a alcanzar su meta ambiciosa. Este libro fue diseñado para ello.

2.

Sé curioso: hazte las preguntas correctas

*La mayoría de las empresas
fracasan porque no ven el futuro*

—Larry Page, cofundador y director ejecutivo de Google

Tal vez se debió a cierta irreverencia por las tradiciones, pero en los primeros días de Apple muchos de nosotros inventábamos nuestros puestos. Mi tarjeta de negocios decía «Chief Listener & CEO*. No trataba de ser gracioso. Reflejaba uno de los papeles importantes de un director ejecutivo transformativo. Debes tener habilidad para escuchar y decidir. Observar efectivamente y escuchar son dos habilidades realmente importantes que se deben aprender.

Cuando era joven, preguntaba todo el tiempo. Fastidiaba a la gente porque no dejaba de cuestionar por qué las cosas eran como eran. Podía ser curioso y explorar mucho, porque al vivir en Long Island no había otros niños con quienes jugar. La curiosidad intensa significa observar, escuchar y aprender constantemente. No se trata de un pasatiempo recreativo. Sirve para obtener una ventaja estratégica. La curiosidad enfocada te permite ver posibilidades antes de que se vuelvan obvias. La curiosidad intensa es algo que comparto con mis hermanos, y los tres hemos podido apoyarnos en nuestra creatividad para lograr algún tipo de éxito en el mundo de los negocios.

Leer fuentes clave de información es crucial para alimentar mi curiosidad. Me levanto casi todas las mañanas a las 4:30 a.m. para ponerme al tanto de mis correos electrónicos y revisar sitios noticiosos como *Tech-Crunch*, *Business Insider* y *Rel/code*. En las mañanas es cuando hago mi trabajo «intelectual» y escribo

mensajes importantes. A las 6 a.m. sintonizo *Squawk Box* y *Bloomberg Surveillance*. Bloomberg se enfoca más en las noticias de tecnología, pero ambos son programas excelentes. Estoy personalmente involucrado con ambos y eso me permite una perspectiva adicional sobre las noticias que cubren. Con frecuencia soy anfitrión en Bloomberg y me invitan a participar en *Squawk Box* varias veces por semana, pero por lo general estoy de viaje u ocupado, por ello aparezco en la TV cada semana o una vez cada dos semanas.

Trato de entender las oportunidades de negocios desde varias perspectivas y trato de mantener el hábito de estar al tanto de las noticias financieras y de negocios. Leo *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *The New York Times* y *The Economist*, regularmente. Puedo usar distintas publicaciones como lente para ciertos asuntos. Por ejemplo, no me apoyo tanto en *The Wall Street Journal* para obtener una visión del mundo, pero sí para su cobertura experta de las industrias, compañías y estado de los negocios en Estados Unidos.

Dentro de esta amplia cantidad de información, las ideas pueden no tener importancia cuando uno las encuentra por primera vez, pero más adelante sí, cuando obtengo más información y un contexto más claro. Siempre estoy escaneando, como si tuviera un sistema de radar: la red, los correos electrónicos que recibo y la variedad de periódicos y revistas que leo diario. Tengo distintos «socios» en diversos campos de los negocios, con quienes trabajo por acuerdos. Me gusta rebotar ideas con ellos o con mi esposa, Diane, mi socia en nuestra oficina familiar. Entonces mi vida es, y siempre ha sido, muy ecléctica. Estoy convencido que el fundador de un negocio multimillonario debe ser intensamente curioso, entre más amplia sea su perspectiva, y más decidida sea su aplicación, más le servirá. El futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que se vuelvan obvias. Las marcas distintivas de mi forma de operar son: ser curioso, escuchar, escribir pequeñas notas en mi libreta, absorber, buscar contexto, conectar, colaborar y reflexionar. Me gusta poner mis ideas a prueba. Cuando doy entrevistas en televisión o cuando hablo ante distintos grupos, constantemente estoy probando mis ideas.

El fundador de un negocio multimillonario debe ser decisivo, debe ser seguro, pero esa decisión debe balancearse probando constantemente las ideas de su mente. Es importante ser curioso y mantener un criterio abierto:

- ¿Realmente estoy dispuesto a escuchar lo que está haciendo mi

competencia?

- ¿El mercado está *listo* para lo que trato de hacer?
- ¿Realmente estoy resolviendo un problema multimillonario?

Sin ser curioso constantemente y de manera dedicada no estarás dispuesto a adaptarte, desde los pequeños ajustes hasta los grandes cambios. ¿La falta de curiosidad se castiga con tanta severidad? Considera la siguiente situación y decide por ti mismo.

LA PREGUNTA CORRECTA

El exdirector ejecutivo de Microsoft, Steve Ballmer, fue realmente exitoso en transformar las aplicaciones de Windows de la PC para la empresa y en competir con Oracle e IBM. Pero aun así se le fueron oportunidades para los teléfonos celulares porque insistió que Microsoft hiciera una versión móvil de Windows. Las PC son de otra era. Fueron diseñadas como herramientas para trabajadores de oficina. El usuario se sentaba y no le importaba esperar un largo ciclo de inicio mientras la PC se reiniciaba. El ciclo de recarga de la batería también es menos importante en una PC. Las normas de operación que Microsoft supuso que serían aceptables pertenecían a una era pasada en la que Microsoft había prosperado, y Microsoft se convirtió en víctima de su propio éxito. Apple tomó un camino distinto, construyendo el mejor teléfono inteligente posible sin preocuparse por la compatibilidad con el *software* de la Mac. Hoy, la capitalización del mercado de Microsoft es de unos 347,000 millones de dólares contra los 579,000 millones de Apple (la capitalización de mercado más alta de la historia de Microsoft fue de 616,300 millones de dólares en 1999). Apple probó un salto creativo con el iPhone; Microsoft se fue por la segura.

Aún no he conocido al nuevo director ejecutivo de Microsoft, Satya Nadella, pero estoy impresionado con una de sus primeras decisiones estratégicas: colocar las *apps* de Windows Mobile en las plataformas de iOS y Android. En una decisión que cambiaría la historia, lo que había sido un tema sagrado se evaporó. Satya ha dado con la pregunta correcta: «¿Qué puede hacer Microsoft para tener éxito en el sector de los celulares?». No la pregunta anterior: «¿Qué podemos hacer para que Windows Mobile sea un éxito?». Al poco tiempo, Satya siguió

con otra decisión: Windows Mobile OS estaría disponible gratuitamente para todos los equipos móviles que tuvieran una pantalla de nueve pulgadas o menos. Como tercero, uno tiene que preguntarse por qué se tardaron tanto. Microsoft está llena de ingenieros brillantes, pero incluso en las organizaciones más inteligentes, la cultura y la ideología están muy arraigadas. Hacer la pregunta correcta a veces requiere una apertura objetiva que a muchos directores ejecutivos se les dificulta. Mirar los hechos objetivamente es esencial para combatir y cambiar culturas arraigadas. Puede ser clave para un innovador adaptable que busque transformar una organización existente.

Me hubiera gustado tener la oportunidad de tomar un curso en el colegio sobre *cómo aprender*. ¿Qué hubiera incluido este curso?

- ¿Por qué las preguntas importan más que las respuestas?
- Cómo tomar apuntes.
- Cómo colaborar con otros.
- Por qué es mejor cometer errores y aprender de ellos que memorizar hechos.
- Cómo pensar en un maestro como mentor.

En ese entonces no existían cursos de este tipo y no sé si exista un curso similar ahora. ¡Qué gran vacío!

La idea de preguntar lo correcto es enorme, probablemente merezca un libro aparte. Una revisión pensada y factible podría cambiar nuestra manera de educar a la gente. Cuando yo fui a la escuela lo importante eran las «respuestas», nos calificaban por memorizar respuestas. Hoy tenemos calculadoras de mano, computadoras personales, Google y Wikipedia; y sin embargo el sistema educativo en todo el mundo sigue atrapado en un modelo de preparar respuestas cuando las respuestas se han convertido en un producto. El futuro del aprendizaje debe consistir en hacer las preguntas correctas.

Las escuelas siguen atoradas en el tiempo con su modelo que obliga a los niños a memorizar hechos y amenaza con expulsarlos por un comportamiento que consideran como «deshonesto». En el mundo real, hablar con un colega para resolver un problema se conoce como «colaboración». Algo no está bien en esta situación. ¿Por qué no tenemos un sistema educativo que se organiza alrededor

de buscar las mejores «preguntas»? Con los cuestionamientos correctos, tenemos muchas formas de llegar a las respuestas.

Permíteme describir otra situación con enormes implicaciones sobre nuestra manera de aprender, y tú decide por ti mismo si los aprendizajes tienen valor significativo.

¿Qué estaba pensando la directiva de BlackBerry, la marca exlíder en marcas de *smartphones*? En una decisión estratégica arriesgada, permitieron que su director ejecutivo anterior, Thorsten Heins, introdujera el Z10 en lugar de actualizar el popular *smartphone*, BlackBerry Bold, lanzado en 2008.

Analiza la situación cuando se implementó esta estrategia: el iOS de Apple y el Android de Google ya dominaban el mercado de los teléfonos inteligentes, con experiencias similares para el usuario. Si sabes usar un iPhone, te sentirás cómodo usando un Android también, sin demasiados cambios. Nadie se quejaba de que iOS o Android fueran difíciles de usar. Cuando Apple, Google y Samsung cambiaron las reglas de la industria de *smartphones* ¿que hizo la directiva de BlackBerry? Decidieron que BlackBerry tenía que salir y ser más curioso con un nuevo y, según ellos, mejor sistema operativo llamado QNX.

El resultado fue que la administración de BlackBerry eliminó la simplicidad de una fila de teclas del Bold y las reemplazó con una experiencia de usuario completamente nueva que tomaba días, hasta semanas, para aprender a usarla. Al no hacer las preguntas correctas, BlackBerry desertó a sus clientes más leales, que se quedaron esperando un producto mejor. Cuando por fin llegaron los nuevos BlackBerry, fueron tan diferentes y aprender a usarlos fue tan complicado, que los usuarios más leales se quedaron atónitos. No recibieron ninguna recompensa por varios años de paciencia, incluso después de que Android y Apple redefinieran la industria de la telefonía celulares, esperando que los recientes equipos estuvieran a la altura del desafío.

Thorsten Heins se equivocó de pregunta. La pregunta que trató de responder fue: «¿Cómo puede BlackBerry crear un sistema operativo actualizado de “tercera vía” que sea significativamente diferente de iOS y Android?». O, dicho de otra manera: «¿Cómo podemos crear una experiencia aún *mejor y diferente* para nuestros clientes, que no ofrecen Android y iPhone?».

Pero erraron las preguntas. Una mejor pregunta hubiera sido: «¿Cómo puede BlackBerry expandir su servicio tan respetado de seguridad para entidades reguladas (por ejemplo, servicios financieros, abogados y gobiernos) hacia nuevos

mercados regulados como los servicios de salud?». Los clientes no buscaban una interfaz de usuario que fuera mejor que el Android, buscaban una que fuera *tan buena* como Android. Es más, incluso pudo *haber sido* Android, siempre y cuando BlackBerry mantuviera la mejor seguridad, especialmente en un mundo donde la norma es BYOD (por sus siglas en inglés: Bring your own device).

El nuevo director ejecutivo de BlackBerry, John Chen, es un experimentado ejecutivo especializado en el cambio, que se ganó el reconocimiento de la industria de la alta tecnología por rescatar a Sybase y convertirla en mejor compañía que después le vendió a SAP en 5,800 millones de dólares, según se reportó. ¿Qué hubiera pasado si la directiva de BlackBerry hubiera contratado a John Chen dos años antes? Desde su llegada a BlackBerry, John Chen ha transitado rápidamente hacia las preguntas correctas y ha tomado decisiones claras. Pero BlackBerry tiene el tiempo encima después de tantos errores desastrosos en los años recientes. Para empeorar la situación, BlackBerry tenía tantos empleados innecesarios en el mundo que se volvió vulnerable ante los nuevos competidores.

Hacer las preguntas correctas está ligado a un enfoque curioso, abierto y perseverante. Tal vez sea hasta más importante mirar un problema desde distintos puntos de vista. Estas múltiples perspectivas son el corazón de la siguiente sección «Empieza con conocimiento experto».

3.

Empieza con conocimiento experto

Al vivir en la misma ciudad que Microsoft, sé perfectamente que, incluso en negocios donde se usa poca tecnología como el café, el «próximo gran éxito» del momento podría mandar al jugador dominante al segundo lugar de un día para otro. Siempre me esfuerzo para que a Starbucks se le ocurra el «próximo gran éxito» antes de que se le ocurra a alguien más.

—Howard D. Schultz, presidente y director ejecutivo de Starbucks

El conocimiento experto de tu sector es fundamental para el éxito. En su libro *Fuera de serie*, Malcolm Gladwell enfatiza «la regla de las 10,000 horas» y usa a los Beatles como ejemplo principal. Para Gladwell, se necesitan 10,000 horas de contacto directo para calificar realmente como experto y hacer algo especial con tus habilidades. Los Beatles lograron sus 10,000 horas de experiencia tocando juntos como un grupo de rock de Liverpool en Hamburgo. No sé si 10,000 horas es el número mágico que necesitas para calificar como experto en tu campo, pero estoy seguro que un emprendedor debe estar completamente inmerso en conocimiento sobre su sector para poder crear un negocio multimillonario.

Normalmente puedo darme cuenta cuando alguien está recién graduado de alguna de las mejores escuelas de negocios y obtuvo excelentes resultados en el programa. Estos graduados ya están generalizando el trabajo que han hecho en la escuela de negocios. En los programas de Maestría en Administración de Negocios (MBA), normalmente se analizan muchos casos, a lo largo de varias industrias. Los recién graduados de programas de MBA normalmente *sobrevaloran* sus habilidades técnicas para poder analizar negocios.

Y *subvaloran* el conocimiento experto básico que deben acumular dentro de una industria.

¿Por qué es tan importante pasar un tiempo en las trincheras? Cuando estás construyendo un negocio multimillonario, inevitablemente encontrarás baches en el camino. Y tal vez llegues incluso al punto de estar arrinconado. En muchos casos se puede prevenir. Si tienes conocimiento experto de tu campo, reconocerás los problemas más pronto. Tendrás a más personas en tus redes que te pueden aconsejar. Si necesitas remplazar a alguien o agregar una función, sabrás más pronto hacia dónde mirar. Y vas a entender el lenguaje particular de la industria. Cada industria tiene su propio lenguaje, su propio léxico. Si no dominas el léxico y usas los términos incorrectos, no importa qué tan inteligente seas. Inmediatamente te devaluarás ante todos los demás en ese campo.

Marvin Minsky, profesor del Laboratorio de Inteligencia Artificial en MIT, decía: «No has entendido algo si no lo has realizado de varias maneras». Su perspectiva cambia las reglas del juego. Para las compañías existentes es fácil convertirse en víctima de su propio éxito si no están al tanto de los dominios que están más allá de su competencia principal. La mayoría de la innovación casi siempre ocurre primero en las orillas de una industria establecida. Si sólo tienes conocimiento experto de un campo que hace que tu compañía sea exitosa, es fácil que te ataquen por tu lado ciego.

Un emprendedor debe ser cuidadoso, preguntándose siempre: ¿Quién podría meterse en el terreno que me interesa? ¿Quién busca ofrecer una experiencia y/o resultado similar para sus clientes? Recuerda que el desafío puede llegar de un campo completamente distinto que busca ampliar sus alcances y/o aplicaciones en áreas completamente nuevas. Con los avances tecnológicos, la posibilidad de incursiones de orígenes inesperados crece exponencialmente. ¿Cómo hubieran hecho muchos minoristas, por ejemplo, para anticipar que Amazon, que inició como una modesta librería en línea hace 20 años, cambiaría hoy el perfil completo y los procesos de la industria?

El conocimiento y experiencia de tu área de acción convierte tus especulaciones en aprendizajes contundentes. Con este proceso cognitivo puedes complementar lo que sabes enfocándote en las excepciones. Con los años he reconocido que lo mejor que puedo hacer para aprender es hacerlo como si pelara una cebolla, pero al revés. Dicho de otra manera, cada capa de esta cebolla aumenta mi experiencia. Hoy, tengo suficiente conocimiento de tecnología, de sistemas financieros y de varias industrias para poder aprender información nueva de manera más rápida y enfocada. Lo veo como si se tratara de una

persona que habla varios idiomas. Una vez que puedes conversar en dos o tres lenguas, el siguiente que eliges se vuelve más fácil. Cuando leo algo, no tengo que recordar todo el artículo. Puedo leer un texto con un objetivo específico: ¿hay algo diferente que no sabía antes? Se puede entender como un ejercicio de buscar diferencias entre cada experiencia, mas no es un intento de absorber toda la información.

La búsqueda del conocimiento te permite encontrar las diferencias entre cada situación. El cuestionamiento va en el siguiente sentido: ¿qué ha cambiado desde la última vez que examiné este tema? Lo puedes hacer sólo si construyes tu conocimiento por etapas. Esto es muy distinto a que alguien empiece desde cero y trate de convertirse en experto a través de una investigación intensa y acelerada del tema. En cambio, aumenta tu base de conocimiento todos los días. A veces agregarás sólo un poco. Pero tiene que ser algo regular, día con día. Si lo haces durante un periodo de meses, hasta años, es increíble todo lo que puedes profundizar en un tema.

Construir el conocimiento especializado en tu campo de acción de manera constante te dará una ventaja formidable. Por ejemplo, yo no entré en el sector salud hasta hace ocho años. Pero desde que tomé la decisión de aprender en este rubro he pensado todos los días en los servicios de salud. No me considero un experto en el tema, pero tengo más —y más amplios— conocimientos que muchas personas que he conocido que sí son parte del sector. Sé mucho sobre las ilógicas regulaciones que el servicio de salud ha heredado y que han sido impuestas sobre el sector por representantes de intereses particulares. Complemento este aprendizaje con mis 30 años de experiencia en el área de la tecnología. Elegí enfocar mis inversiones de salud sobre el sector creciente donde el paciente tiene el control, también conocido como la era del consumidor en la industria del bienestar y tratamiento de enfermedades. Esto me ofrece otra ventaja al apoyar mi profunda experiencia en la mercadotecnia y en el impulso de marcas para el consumidor con mis conocimientos en el campo de la alta tecnología y los servicios salud. He descubierto que muy pocos realmente tenemos experiencia en estos tres campos. Es una gran ventaja y me ayuda a conseguir la atención de algunos de los mejores emprendedores. Puedo ver oportunidades en las conexiones entre los dominios que otros no pueden ver. Veo el paisaje de la salud de manera muy diferente en comparación con aquellos que llevan toda la vida en el mismo sector. En términos de detalles íntimos,

nunca sabré tanto como ellos sobre el sector salud, pero lo que sé vendrá de un ángulo muy diferente. A veces puedo tener una perspectiva que los expertos profesionales en salud no logran ver porque su visión es más estrecha.

Aquí tengo un asunto que definitivamente merece atención: Estados Unidos tiene la mejor medicina y algunos de los mejores doctores del mundo, con más del doble de desembolso per cápita en salud que la mayoría de los demás países. Y aún así 31.4 millones de nuestros habitantes no cuenta con un seguro de salud. Es cierto a pesar de la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (conocida también como ObamaCare), que ha sido uno de los programas de asistencia más caros de la historia. ¿Parece complejo, verdad? En realidad, con el conocimiento experto del campo podemos desmenuzar esta pregunta y ver cómo se puede lograr la creación de un sistema de salud sostenible. Tengo ocho años de conocimientos sobre los servicios de salud, por ello mis pensamientos sobre la pregunta son los siguientes:

Primero, en Estados Unidos pagamos a los doctores por los procedimientos médicos que completan, no por los resultados del bienestar o cuidado de los enfermos. Segundo, nuestro gasto más grande en salud son los últimos meses de la vida de una persona y, a diferencia de otros países, haremos esfuerzos extraordinarios para mantener viva a una persona sin importar el costo. Cinco por ciento de la población de Estados Unidos requiere de cuidados crónicos y son los que sufren de varias enfermedades o tienen a cinco o más especialistas que los cuidan. El costo de los cuidados crónicos de salud es aproximadamente 75 por ciento de los 2,800 millones que aproximadamente se gasta Estados Unidos anualmente en salud. Finalmente, en Estados Unidos, la democracia constitucional crea poderosos intereses especiales, que tienen una influencia increíble. Como consecuencia, existen acuerdos particulares para empresas farmacéuticas, sindicatos, abogados, doctores, compañías de seguros, empleados gubernamentales, militares y otros que aumentan enormes costos a nuestro gasto de salud. Sí es muy ilógico y muy complejo en los detalles, porque cada estado tiene regulaciones diferentes.

Ahora piensa en el dilema de los servicios de salud de Estados Unidos de la siguiente manera: si aprovechamos la alta tecnología para que actúe como un asistente inteligente podemos trasladar una parte de las decisiones a los consumidores que serán más demandantes, y a su vez se convertirán en pacientes más exigentes. Por ejemplo, el CMS (agencia para servicios Medicare y Medicaid

de Estados Unidos) estima que hasta 70% de las visitas al doctor en persona podrían hacerse en línea. La obesidad es una epidemia. Si cada americano perdiera un kilo, nuestro sistema de salud se ahorraría miles de millones de dólares al año. ¿Recuerdas aquellos pacientes crónicos que son 5% de la población y representan la mayoría de nuestros gastos en salud? Si logramos reducir la obesidad, probablemente podamos reducir la diabetes tipo 2 al mismo tiempo. Existe una conocida reacción en cadena de comorbilidad entre enfermedades crónicas. Si reducimos la diabetes tipo 2 es probable que reduzcamos otras enfermedades crónicas como la apnea del sueño, la insuficiencia cardíaca congestiva, las enfermedades pulmonares obstructivas crónicas, la hipertensión y la depresión. Cambia tu punto de vista sobre los servicios de salud, de tratar eventualidades médicas a comprender el bienestar y el tratamiento de enfermedades como sistemas integrales enfocados en el consumidor. Piensa cómo podemos influir sobre pacientes mejor informados para que puedan decidir sobre su propio bienestar. Así surgirán nuevas posibilidades.

LA COMPAÑÍA MÁS GRANDE DE SERVICIOS DE SALUD AGREGA NUEVOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Optum es una división de United Health Group valuada en 38,000 millones de dólares, el sistema de salud suplementario privado más grande de Estados Unidos. En 2014, Optum adquirió una empresa que iniciaba, llamada Audax Health Solutions, fundada por el talentosísimo Grant Verstandig cuando tenía 25 años de edad. Uno de los efectos de la ley de salud en Estados Unidos fue que las empresas estadounidenses, que tradicionalmente han sido los más grandes clientes de las aseguradoras, estaban cambiando por un modelo de negocios de empleadores autoasegurados. Mientras estos empleadores autoasegurados asumían el riesgo de sus trabajadores, debían ofrecer nuevos servicios de bienestar para sus colaboradores y sus familias. Es una gran oportunidad para que Optum cambie las reglas del juego. David Wichmann, director financiero de United Health Group, quien durante muchos años fue un innovador adaptable muy exitoso en esta gran corporación, vio una oportunidad para servir mejor a los empleadores autoasegurados ofreciendo a sus respectivos trabajadores una variedad de soluciones mejoradas de bienestar y cuidado de enfermedades. La

clave fue construir un servicio con una marca destinada al consumidor, Optum, que los empleados realmente podían usar. Optum ya era un experto en los cuidados de salud y la alta tecnología, pero Dave Wichmann quería agregar un nuevo campo de especialización en redes sociales.

Audax había construido el mejor *software* de interacción con los consumidores de toda la industria, dirigido a las mujeres que administran sus hogares y ofreciéndoles una herramienta de evaluación de riesgos de salud realmente útil. Audax combinó esta herramienta con las comunidades de interés virtuales, un sistema de objetivos de bienestar, seguimiento y recompensas con juegos de bienestar en línea, así como nuevos servicios de salud suplementaria. A los consumidores les encanta el servicio y, desde que se volvió parte de Optum, Audax ha escalado rápidamente. ¿Por qué ha sido Audax tan exitosa en la participación con los clientes mientras que otros lo han intentado y han fracasado? Grant Verstandig construyó su compañía alrededor de tres campos distintos: las complejas regulaciones del servicio heredado de salud, los sistemas de *software* inteligentes y automatizados que incorporaban análisis de macrodatos y algunos de los más grandes talentos creativos de Silicon Valley con experiencia en juegos para el consumidor y experiencia en redes sociales. En Audax, los clientes son lo más importante y ellos son los que toman las decisiones más importantes sobre su bienestar. Audax ahora puede ofrecer servicios de asesoría de alto valor en línea para asuntos como ansiedad, pérdida de peso, estrés, acondicionamiento físico, dejar de fumar, adicciones y más. Es un éxito enorme.

Me gusta la salud porque es una causa noble con muchos problemas multimillonarios que requieren una solución. Son oportunidades perfectas para los innovadores adaptables que tienen acceso al conocimiento experto necesario.

Alan Kay fue uno de mis asesores más cercanos en Apple. Fue un Apple Fellow, un niño prodigio que a la edad de 11 años apareció en un programa de radio llamado *Quiz Kids*, en donde se retaba a jóvenes genios a armar rompecabezas realmente complicados. Alan Kay también fue el primer científico de computadoras en Xerox PARC quien realmente tuvo la visión de una computadora personal, un equipo que describió como el «Dynabook». Por supuesto, nadie podía realmente construir una Dynabook en 1971, pero Alan —quien trataba de crear una minicomputadora gigante como la PDP-11 de DEC— desarrollaría el primer lenguaje de programación orientado a objetos llamado SmallTalk. Alan solía decir: «El punto de vista vale 80 puntos de cociente

intelectual». Fue otra manera de expresar las palabras de Marvin Minsky que mencioné antes: «Realmente no entiendes algo hasta que lo ves una vez más pero de otra manera».

Cuando salí de Apple en 1993 pude conocer al profesor Howard Gardner en la School of Education de Harvard. Los descubrimientos de Howard sobre los múltiples tipos de inteligencia humana son realmente fascinantes. Considera que el CI es una forma muy simplista de entender a la inteligencia humana. Howard piensa que en realidad tenemos competencias en múltiples inteligencias, desde la lógica, la intuición y el diseño, hasta la coordinación mano/ojo como ocurre con un habilidoso atleta como Kobe Bryant cuando dispara el balón hacia la canasta. Cada forma de inteligencia es una forma distinta de procesar información. Así como importa conocer campos distintos, también es importante contar con distintas perspectivas de un problema y formas de procesar la información.

Extender tu conocimiento multiplica tu capacidad para detectar oportunidades, especialmente aquellas que interrelacionan categorías con una base de cambios drásticos. Cuando llevas varias décadas especializándote en un área, surgen ventajas obvias. He visto varias olas de transformación de la tecnología, desde la Era de la Computadora Personal, la Era de Internet, hasta la Era de la Nube, y ahora, la Era de la Movilidad. Es la tecnología analizada desde varios contextos. La apreciación de diversas perspectivas es lo que le da utilidad a esta información. Cuando veo la mercadotecnia dirigida a consumidores, puedo aplicar una larga historia de trabajo en la construcción de marcas en todo tipo de productos. Entonces tengo una ventaja para identificar oportunidades tanto en la alta tecnología como en la creación de marcas para consumidores, y llevo aún más delantera cuando la marca *es* de alta tecnología. Mi ventaja se reduce a un proceso lento de aprendizaje en la recopilación y uso de información especializada. En pocas palabras: el conocimiento especializado de varios campos puede ser más valioso que la tecnología de moda.

SUMERGIRSE EN LAS PROFUNDIDADES

A veces es necesario complementar el conocimiento de especialización en tu campo. Si esperas transformar tu área de acción, no puedes hacerlo desde la superficie. Tienes que sumergirte. El análisis profundo es un clavado en toda la información posible para que una persona o equipo aprendan un sector

industrial específico de un solo golpe. Ayuda tener un mentor o socio, un verdadero experto, que sea de tu confianza para tomar la vía rápida por la inmersión y enfocarse en los objetivos más críticos. «La inmersión profunda» puede ser una experiencia realmente emocionante, especialmente cuando uno inicia el proceso con una gran curiosidad para definir las preguntas correctas. Tu objetivo es estudiar los mismos hechos que otros han aceptado y quizás han valorado poco en otros contextos y tratar de identificar algo que no ha sido completamente apreciado en otras ocasiones.

Empezar con conocimientos de especialización en tu campo es muy valioso para el éxito transformativo en la construcción de negocios. La mayoría de la innovación no es completamente original. Por eso es tan importante el conocimiento. Las grandes revelaciones llegan cuando uno adapta ideas de distintos campos. Si bien puede ser difícil contar con varios campos en tu caja personal de herramientas —particularmente si eres joven— es esencial contar con conocimiento experto de múltiples campos en tu organización. Como verás en el siguiente capítulo, la solución para conquistar el conocimiento experto del campo, a veces requiere «contar con un buen equipo».

4.

La importancia de elegir un buen equipo de trabajo

Las compañías deben limitar su crecimiento según su capacidad para atraer a la cantidad suficiente de personas correctas.

—Jim Collins, consultor administrativo y autor, *Empresas que sobresalen*

Construir negocios consiste en reunir al mejor equipo. Contrata a las personas debidas y asegúrate que tengan la posición que les corresponde. Puedes ser simple con muchas cosas, pero no con la calidad de las personas que aceptarás en tu equipo. Reconoce tus debilidades. Complementate con un equipo. Las grandes compañías están hechas de grandes equipos. No se construyen con una sola persona.

Yo siempre he seguido una regla que ha sido fácil de seguir, porque me gusta interactuar con personas que tienen puntos de vista diferentes, siempre y cuando tengan valores personales fuertes (como integridad), demuestren pasión por su trabajo y estén comprometidos con hacer un buen trabajo: sólo trabajo con gente que me agrada. Si haces compromisos en tu equipo, es como decir: «Estoy dispuesto a comprometerme con mi cliente en su experiencia con nosotros». Pocos errores resultan tan costosos. Si no tienes al equipo correcto para poner en marcha una estrategia particular, improvisar al emprender el camino en una nueva dirección puede ser arriesgado y te puedes arrepentir.

Contratar a un equipo no es clonarte a ti mismo. Es lograr la combinación de talento que necesitarás para dirigir el negocio. Seguro, es importante compartir valores y tener una visión en común. Los emprendedores que han construido

negocios multimillonarios no lo han logrado con equipos de molde. Más bien, aprecian capacidades únicas y contratan a personas con talentos complementarios para llevar al negocio a la luna. Empieza por hacer un inventario de tus propias debilidades y determina cómo complementar y compensar estas carencias para que el negocio pueda ser exitoso.

Necesitarás personas que sean diferentes, que no sean como tú, y probablemente sean más inteligentes que tú. Definitivamente serán más inteligentes en ciertas áreas. Mis hermanos Arthur y David y yo disfrutamos trabajando juntos. Los tres hemos sido directores ejecutivos en cierto momento. David es el más joven y también es el más equipado para resolver asuntos de administración de personal y vigilar las operaciones cotidianas del negocio. Yo soy bueno para generar ideas y encontrar soluciones sistemáticas para problemas y oportunidades, pero mi hermano Arthur es un gran experto en servicios financieros e internacionales. Tal vez soy más reconocido públicamente que mis hermanos, pero David es el que hace el trabajo pesado de administrar personal y procesos. Soy un innovador adaptable que construye con ideas. David es un emprendedor también, pero tiene el talento y la paciencia para crear y manejar la complejidad de dirigir realmente un negocio. Son habilidades diferentes; ambas importantes para el éxito.

Otro detalle sobre los hermanos Sculley: nos gusta ser efectivos. No perdemos el tiempo discutiendo; simplemente nos llevamos. Crecimos en un buen hogar donde la modestia era una virtud. Recuerdo una vez que llegué casa y le dije a mi madre que me habían promovido a la vicepresidencia de Pepsi. Ella dijo: «Bien por ti, cariño. ¿Podrías sacar la basura, por favor?». Y nos gusta la afirmación que se atribuye a Ronald Reagan y a Harry Truman entre otros: «Es increíble lo que puedes lograr si no te importa quién se lleva el crédito». Enfócate en el trabajo que quieres hacer y reúne el talento para lograrlo.

Por varias razones convincentes, los fundadores suelen llegar en pares. En el mundo de la alta tecnología, algunas de las compañías más exitosas han tenido dos fundadores. ¿Por qué? Porque uno pudo haber hecho más que el otro en algún aspecto del mismo campo. Con frecuencia, sus habilidades se complementaron. También es una oportunidad para revisar ideas juntos. Tal vez tengas dos fundadores y algunas veces tendrás más de dos. Ninguna compañía ha sido construida por una sola persona. Uno de los que emprendieron la compañía será más incisivo para definir el negocio, la visión y la misión e inspirar a la

gente. Otro, puede ser mejor para llevarlo todo a cabo. Normalmente se requieren esas dos mentalidades diferentes.

En el caso del «start up» más legendario de todos en Silicon, Bill Hewlett y David Packard fundaron Hewlett Packard en un garaje pequeño de Palo Alto, en 1939.

Bob Noyce y Gordon Moore hicieron Intel.

Bill Gates y Paul Allen fundaron Microsoft.

Steve Jobs y Steve Wozniak crearon Apple.

Y la práctica de tener cofundadores continúa hasta la fecha. Brian Chesky, director ejecutivo de Airbnb, creó el concepto original en 2007 con Joe Gebbia, que hoy es director de producto. El equipo agregó rápidamente a un tercer fundador cuando el negocio fue lanzado en 2008: Nathan Blecharczyk, hoy director técnico de la compañía.

Es importante apreciar la ventaja de tener gente capaz de sostener un diálogo, que pueden confrontar sus ideas e incluso servir como mentores. Tal vez pueda haber dos fundadores, pero hay una persona que toma las decisiones grandes. Y es por un buen motivo: la innovación no llega por consenso. Alguien tiene que decidir, y no importa si algunas de esas decisiones son equivocadas. La democracia no funciona en los negocios intensamente innovadores, especialmente aquellos de alta tecnología. Tiene que haber alguien que decida. Es algo que Steve Jobs defendía apasionadamente, y yo también.

Un buen equipo con fuerza creativa te da un alcance impresionante. El mejor gerente que tuvo Apple en términos generales mientras yo estuve ahí, fue Del Yocam. Después de sus experiencias en Ford Motor y Control Data, Del llegó a Apple en 1979 y se convirtió en el primer director de operaciones de Apple a finales de la década de 1980, cuando yo era director ejecutivo. En su décimo aniversario en Apple, se retiró de la compañía y llegó a Tektronix en Oregón donde logró darle un giro espectacular al rumbo de la compañía.

No es raro que los directores fundadores de un negocio sean al mismo tiempo grandes visionarios conscientes de los detalles y controladores. Para asegurar que la visión se lleve a cabo se necesita la capacidad para transitar entre esas dos modos de trabajo con energía incesante y flexibilidad sin fin. Muchos emprendedores/fundadores encontrarán constantemente la manera de entrometerse en cada detalle del negocio. En Google, Larry Page trabajó con varias reglas sencillas que servirán a muchos emprendedores mientras

administran a otras personas. Una de las más formidables fue: «No te metas si no estás agregando valor. Deja que las personas que en realidad están haciendo el trabajo hablen entre sí mientras tú haces otra cosa».

Hablando de Google, Thomas Friedman, el brillante columnista global de *The New York Times*, escribió un texto fascinante en 2014 con el título «Cómo conseguir un empleo en Google». Escribió sobre una entrevista entre Adam Bryant de *The Times* y Laszlo Bock, vicepresidente de Recursos Humanos en Google. Bock señala que el porcentaje de empleados de Google sin estudios universitarios está creciendo. ¿La razón? Google aprendió que no hay correlación entre las calificaciones de la universidad y el éxito en esa compañía digital. Las habilidades que buscan en sus nuevos empleados están relacionadas con un buen funcionamiento en un entorno de grupo: «las aptitudes normales como liderazgo, humildad, colaboración, adaptabilidad y un amor por aprender y volver a aprender». Las nuevas compañías exitosas de hoy están creando equipos de trabajo con diferentes tipos de conocimientos expertos que pueden colaborar efectivamente. Cuando empiezas a contratar a las personas adecuadas, tiene sentido considerar el tipo de habilidades que para Google han sido esenciales en la consecución del éxito.

A manera de reiteración, identifica el tipo de talento que necesitas para cada etapa de construcción de tu negocio multimillonario. Cuenta con las personas correctas, en términos de un equipo de administración y colócalos en los sitios que les corresponden. Recuerda que estos puestos pueden cambiar conforme evolucione el negocio y las aspiraciones de los actores estratégicos maduren. Cuando reclutes al talento que necesites para ejecutar tu misión, no pases por alto una buena fuente de recomendaciones. En cada vez más empresas, los nuevos empleados llegan recomendados por personas que ya trabajan en la compañía. Las redes de personal existentes pueden ser una buena fuente para encontrar a personas con objetivos y valores afines, aunque es preferible que tu mezcla de talento no sea demasiado homogénea. Finalmente, mantén una jerarquía administrativa poco profunda. Es mejor tener la menor cantidad de niveles posible entre los fundadores/altos mandos y los puestos de campo de batalla, pues es ahí donde realmente se interactúa con clientes, se escribe el código de programación o se están fabricando productos en el laboratorio.

LA EDAD: POSIBLEMENTE UNA VENTAJA

En efecto, el mejor vino puede estar madurando en viejas botellas. A pesar de la evidencia considerable que dice lo contrario, la sabiduría convencional marca que la innovación y el espíritu emprendedor son las características exclusivas de la juventud. Es una suposición que simplemente no es verdadera. Las películas como *La red social* venden bien entre el demográfico de los millenials, pero realmente no cuentan la historia completa sobre las personas que están a cargo de la mayoría de la innovación en el negocio.

La edad de los jóvenes empresarios más innovadores que están dispuestos a tomar riesgos parece estar aumentando. De acuerdo con datos de Kauffman Foundation, la tasa más alta de emprendedores en Estados Unidos está ahora en el grupo de 55 a 64 años de edad, y la gente mayor de 55 años tiene el doble de posibilidades de fundar compañías exitosas, que aquellas personas entre 20 y 34. Y mientras la tasa de emprendedores ha crecido desde 1996 en todos los otros grupos de edades, en realidad ha descendido entre americanos menores de 35 años.

Un artículo revelador publicado por Noam Scheiber en *The New Republic* destaca que «las personas mayores han sido históricamente igual de transgresores que los jóvenes». El creador de las apps de internet para consumidores, según Scheiber, tiene en promedio 34 años. Por ninguna razón, observa Scheiber: «ahora tenemos un grupo grande y creciente de trabajadores altamente calificados, objetivamente talentosos y provechosamente ambiciosos que son marginados, condenados a rondar estacionamientos corporativos y salas de espera de consultorios, por motivos que nadie puede explicar racionalmente». Tenemos a la mano una gran reserva de talento experimentado y mayor para lanzar *start ups* o para encontrar un sitio en las compañías que están innovando.

ENCONTRAR A LAS PERSONAS CORRECTAS ES EN SÍ UN NUEVO NEGOCIO

Una oportunidad de negocio multimillonario totalmente diferente es un servicio de personal catalizado por las innovaciones dramáticas que aparecieron en un principio en los bienes raíces. Zillow es el sistema experto automático en línea de confianza en la industria inmobiliaria, que le indica rápidamente a un consumidor o profesional de bienes raíces cuánto cuestan, o cuánto deben costar, distintos tipos de casas de alguna colonia con base en transacciones comparables.

Zillow ha cambiado la industria inmobiliaria por completo.

En 2002, un editor y colaborador de la revista *Fast Company*, llamado Daniel Pink, publicó un libro llamado *Free Agent Nation* que discute el futuro de trabajar por la libre o como «freelance». Reconoció que este tipo de profesionales no eran los únicos «agentes libres» en nuestro mundo laboral. Hace una década ya había 25 millones de personas autoempleadas. En este mundo de los «micronegocios», una de las características importantes que más ha hecho falta ha sido un sistema que junte a la oferta y la demanda de manera más efectiva.

¿Por qué no hacer para las personas calificadas lo que Zillow hizo para la industria inmobiliaria? Joe Musacchio, un gran amigo mío, es uno de los emprendedores que he asesorado, y es el fundador y director ejecutivo de una nueva compañía llamada «PeopleTicker». Es un servicio gratuito en línea que le indica a la gente cuánto vale. Piensa en PeopleTicker como el equivalente de Zillow para trabajadores calificados que están capacitados y dispuestos a trabajar como consultores por proyecto. Es tan sólo una parte de la población total que trabaja como *freelance*, pero es un segmento muy importante. En 2005 la fuerza laboral de Estados Unidos incluía a 10.3 millones de este sector. Para 2013, en Estados Unidos había 17 millones de empleados calificados de medio tiempo que trabajaban como contratistas externos. Según *Forbes*, en 2013 ya era un tercio de la fuerza laboral del país y ¡superarán a los empleados de tiempo completo para 2019! Lo que antes era un trabajo de transición entre puestos permanentes hoy se está convirtiendo en la elección de carrera de muchas personas. No pierdas de vista esta tendencia; inevitablemente será cada vez más importante.

Joe ha reunido 200 millones de perfiles de empleo —corporativos y *freelance*— y puede decirle a cualquiera que revele sus habilidades y experiencia cuánto vale su trabajo en cualquier ciudad de América del Norte. Los empleados temporales, entre los cuales hay muchos muy calificados y con excelente experiencia laboral, están dispuestos —y a veces así lo prefieren— a ser contratistas independientes. Eligen colaborar por proyecto en lugar de buscar empleo de tiempo completo. Estos trabajadores son un sector creciente de la fuerza laboral de Estados Unidos, y están creando una alternativa de empleo muy flexible y adaptable.

Muchas personas en el cuadro de talento de PeopleTicker son parte del perfil de profesionistas que describió inicialmente Peter Drucker. Este tipo de

trabajadores del conocimiento impulsaron a la economía mundial durante la era de la globalización en las décadas de 1980 y 1990. Algunos han sido víctimas de los cambios corporativos, la virtualización y la subcontratación que resultaron de almacenamiento de información en la nube, los robots inteligentes y los análisis predictivos. Otros eligen la consultoría por proyectos, y con frecuencia trabajan desde casa, por cuestiones de estilo de vida.

PeopleTicker es una bolsa de intercambio de información sobre personas pertenecientes a una comunidad de *freelancers*. Está evolucionando y podría convertirse en el contingente más importante de servicios de suministro de datos de trabajo mejor calificado en el mundo, además de ser un bellissimo ejemplo de una compañía potencialmente multimillonaria que responde al mismo movimiento que está causando el tsunami tecnológico en el que estamos sumergidos.

Elegir al equipo correcto es un paso crítico para el éxito de un nuevo negocio transformativo. Con el tiempo, el destino de la compañía puede cambiar. A veces los integrantes del grupo deben cambiar de lugar conforme crece la empresa. A veces las contrataciones tempranas no logran adaptarse a una compañía que va más allá de la etapa de prueba del concepto o que entra en procesos posteriores de expansión. Pueden ser decisiones difíciles, al igual que aquellas que convocan talentos nuevos de otros campos. Pero son esenciales e inevitables para mantener la viabilidad de un negocio.

5.

Aprender a mirar de lejos

La simplicidad es la mayor sofisticación.

—Steve Jobs

Los innovadores adaptables encontrarán que el «zooming» es una herramienta de poderes extraordinarios. Steve Jobs y yo salíamos juntos a caminar casi todos los días. Cuando Steve decía: «John, vamos a caminar», sabía que estaba pensando en alguna nueva idea o buscaba desempacar la complejidad de ideas que ya estaban en alguna etapa de desarrollo. A veces dábamos una vuelta por el pequeño campus de Apple en Cupertino y terminábamos en el lugar de comida favorito de Steve, el restaurante The Good Earth. Otras veces íbamos a la Universidad de Stanford a caminar por su hermoso campus. Los fines de semana, a veces subíamos por Windy Hill, un inclinado espacio abierto que conduce a Skyline Boulevard, con sus vistas impresionantes de Silicon Valley hacia el este, o del océano Pacífico hacia el oeste.

Fue durante uno de estos paseos que descubrí una de las herramientas personales de Steve Jobs, que él llamaba «zooming» (como hacen las lentes de una cámara cuando enfocan un objeto). Comienza primero con un «zoom out» o alejamiento, es decir una revisión de varios dominios que no tienen relación. Steve se enamoró de ese término en su breve etapa de estudiante en Reed College y ese interés apoyó una de sus aplicaciones más espectaculares del «zoom out». Años después del lanzamiento de la Apple II, Woz, Steve, y Jef Raskin, un ingeniero de Apple, fueron invitados a visitar el Xerox PARC (Centro de Investigación de Palo Alto) cerca de Stanford. En esta visita, el científico de computadoras Larry Tesler les mostró a sus visitantes de Apple los prototipos de computadoras gráficas STAR y Alto que Xerox estaba creando en el laboratorio. El

PARC era un centro de investigación, no un grupo de productos comerciales, y los prototipos hubieran tenido un precio de 25,000 dólares o más cuando estuvieran completamente configuradas.

Cuando Steve Jobs regresó a Apple estaba totalmente emocionado, porque acababa de ver el futuro. Pero era un futuro diferente del que estaban creando los científicos del PARC. Steve Jobs quería construir una computadora gráfica personal que fuera la primera máquina de medios de uso fácil, un aparato que pudiera costar más o menos lo mismo que la Apple II: 2,500 dólares. Esto iba a requerir lo mejor del ingenio de improvisación de Woz como *hacker*. De otro modo, la tecnología requerida para llevar a cabo la visión de Steve Jobs podía tardarse otra década en aparecer. Cuando por fin se introdujo la Mac en enero de 1984, nuestro tema de mercadotecnia era: «Tiene que haber una mejor manera». Y nos referíamos específicamente a la capacidad de las personas que no eran técnicas para tener sus propio sistema de publicación de escritorio, con un precio accesible.

El *zooming*, entendido como una mejor manera de resolver un problema multimillonario, es una solución yin-yang. Después de hacer *zooming out*, o mirar el problema de lejos, como hizo Steve Jobs para conectar los puntos y conceptualizar la Mac, entonces uno tiene que hacer *zoom in*, es decir enfocarse de cerca al problema y simplificarlo. Steve me señalaría que *lo más difícil no es decidir lo que hay que incluir, sino lo que hay que excluir*. Mark Twain una vez se disculpó con un amigo por haberle escrito una carta demasiado larga, pues no tuvo tiempo de escribirle una más breve. En la década que estuve en Apple vi muchos ejemplos de compañías que cayeron en la trampa de no simplificar y dejarse llevar por lo que llamamos «exceso de atributos».

Este exceso se ha llevado a muchas víctimas ilustres de los negocios, particularmente en la alta tecnología. Después de la muerte prematura de Akio Morita, cofundador de Sony, que había creado el brillante y muy simple Sony Walkman, Sony perdió el rumbo y terminó fabricando miles de productos de consumidor sin distinción, todos con demasiados atributos. Sony perdió su magia. Años después, fue Steve Jobs, admirador de Sony desde la década de 1980 cuando Akio Morita estaba a cargo, quien creó el sucesor del Walkman. Fue, por supuesto, el iPod y iTunes, un sistema integral de descarga de música y servicios combinados. Si Akio Morita hubiera estado vivo, quiero pensar que hubiera entendido el valor de hacer *zoom out* y luego *zoom in* para simplificar la

experiencia del consumidor de todas las maneras posibles, y bien pudo haber encontrado una solución comparable con el iPod.

El *zooming* tiene aún más relevancia en nuestros tiempos, cuando las cuatro tecnologías digitales exponenciales de la nube, los sensores inalámbricos, los macrodatos y los equipos móviles se combinan con el increíble poder de crecimiento rápido del efecto de red. Esta combinación de recursos hace que sea posible conectar los puntos entre distintas áreas de conocimiento que no tienen relación, de tal manera que es todavía más fácil identificar oportunidades para negocios transformativos.

Algunas ideas que han sido realmente útiles para mí: como emprendedor transformativo, tu equipo debe conocer y ser competente en más de un área. Si no eres eficiente en todas las áreas relevantes, debes ser capaz de hacer *zoom out* o mirar de lejos para conectar los puntos del gran panorama. Con un equipo de expertos en todas las áreas relevantes tendrás los conocimientos y las herramientas tecnológicas para diseñar mejores maneras innovadoras para lograr tus objetivos.

6.

Planificación volver del futuro

Hay dos maneras de extender un negocio... Hacer inventario de lo que haces bien y extender tus habilidades. O determinar lo que necesitan tus clientes y trabajar hacia atrás, aunque requiera aprender habilidades nuevas. Kindle es un ejemplo de trabajo hacia atrás.

—Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo, Amazon

CREAR SOLUCIONES 10×

Larry Page, cofundador de Google, ha desafiado a sus empleados para que encuentren soluciones 10× —respuestas 10 veces mejores que las de la competencia—. Esto significa que las soluciones serán 10 veces más de lo que la gente puede hacer hoy (si lo que hacen es algo que se pueda hacer). A veces una meta 10× mejor es una combinación entre una mejor experiencia para los clientes y otros factores clave. La combinación puede incluir un precio bajo, una manera diferente de entregar ese producto o servicio, u ofrecer un sustituto que sea más barato, más rápido y más conveniente.

Google llama este proceso creativo «Solve for x» o «Resolver para x». Conceptualiza lo que es realmente posible sin romper las leyes de la física. Y cuando especules con posibilidades tan dramáticamente diferentes, nunca olvides que una solución 10× tal vez no sea posible o no podrá ser implementada en el término corto.

Cuando pensamos en que siempre tiene que haber una «mejor manera», no es simplemente cuestión de superar algo. Jeff Bezos logró un objetivo 10× cuando creó Amazon. Creó una manera completamente nueva de pensar en la

venta y entrega de todo tipo de bienes y servicios. Ahora estamos en la era en que los comercios se han integrado en la movilidad, hasta el punto de tener cada vez más análisis de datos, así como la capacidad de saber quién compra qué, dónde y cuándo. Vamos a ver cómo los negocios con objetivos 10× salen de esta colisión de puntos de contacto.

Es totalmente realista esperar la creación de excepcionales negocios 10× en los próximos cinco años. Serán compañías multimillonarias con nombres y marcas muy reconocibles y van a ocurrir en todo el mundo: no sólo en Silicon Valley.

El «Solve for x» de Google y el énfasis de Larry Page en soluciones 10× se han originado en Silicon Valley y han sido promovidos exitosamente por personas brillantes en Google, pero la realidad es que el concepto está listo para ser protagonista en todo el mundo. Estas tecnologías exponenciales de la nube, la movilidad, los sensores y la ciencia de macrodatos, y están disponibles para casi cualquiera que busque construir un negocio multimillonario. Si le agregamos el efecto de red, entonces todos y todo estará conectado. Los conceptos 10× creativos e innovadores capaces de resolver problemas multimillonarios de nuevas maneras pueden convertirse rápidamente en compañías verdaderas. Hace cinco o seis años ni siquiera hubiera sido posible.

POR QUÉ SE ESTÁ ACABANDO EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE NEGOCIOS

¿Alguna vez has cuestionado el plan de negocios del próximo año, el cual requiere una preparación de muchos meses y normalmente es un documento muy detallado con suposiciones y análisis de apoyo? La otra opción es recrear lo ocurrido el año pasado en una o dos páginas. En este documento uno mira hacia delante con suposiciones sobre incógnitas mientras que el otro mira hacia atrás: lo que realmente sucedió.

Normalmente, los ejecutivos de negocios contemplan la planificación anual de manera tradicional. Dicen: «Estoy aquí. Construyamos un mapa para los proyectos que tengo y luego proyectémoslos hacia el futuro. Así puedo saber dónde estaré al final de este año, y el siguiente, y el siguiente».

Estos planes detallados con frecuencia requieren de meses de preparación y presentaciones que consumen miles de horas de la administración. Mientras los

aspectos financieros normalmente se consolidan y se reportan, los enormes documentos de planificación casi nunca se vuelven a usar. ¡Qué desperdicio! Si una compañía quiere convertirse en una corporación adaptable y transformativa, pienso que debe enfocarse en un plan de clientes en lugar del plan de negocios convencional. Un plan de clientes debe ser un documento preciso que describa cómo la compañía mejorará la experiencia de los clientes significativamente para ser, por mucho, la mejor de su industria. En el corazón del plan de clientes está una herramienta de planificación que he usado una y otra vez en mi carrera de negocios, se llama «planeación de volver del futuro».

El punto de inicio para la «planeación de volver del futuro» es tu meta 10×, no importa si tu meta 10× está cuatro años en el futuro. Si tu objetivo es aún más lejano, entonces probablemente te encuentres en una etapa en la que es demasiado pronto para saber qué es posible. Los negocios del efecto de red crecen con tanta velocidad que la planificación de los primeros cuatro años es suficiente para la mayoría de las nuevas compañías. Hace algunos años, ese horizonte de tiempo hubiera sido de cinco a siete años.

Cuando Steve Jobs reinventó la fotografía con el iPhone, su visión unió varias realidades emergentes. En 2007, transitábamos del mundo de texto de la red 2G a 3G, que es más amigable para las fotografías. En 2007 era posible tomar una foto y mandarla de manera inalámbrica con un teléfono celular avanzado de esa época. Steve Jobs sacó ventaja en la caída dramática de los costos en los componentes electrónicos del consumidor, que una década antes empezó a revolucionar en el campo tecnológico, sobre todo con equipos musicales. No inventó la fotografía digital y no inventó los reproductores genéricos de MP3. Pero adaptó estas creaciones y se quedó con el botín. A veces, Steve Jobs era un exitoso diseñador de sistemas. Otras veces, era un innovador adaptable igualmente eficiente.

Steve Jobs hizo *zoom out*, conectó las ideas y vio que era posible hacer fotografía con un equipo móvil. Era posible verlas instantáneamente. Podías mandarla de manera inalámbrica por 3G a una Mac o Windows PC y subir la imagen a la red. Fue posible imprimirla en una impresora conectada a una PC, y crear todo tipo de *apps* que se beneficiaban de las capacidades de imagen del iPhone. La fotografía no ha vuelto a ser la misma.

Habrán compañías 10× que comienzan este año o el siguiente con metas 10× y serán los nombres cotidianos cuatro años más tarde. Tales compañías pueden ser

los siguientes: Uber, Airbnb o WhatsApp. También pueden ser los nuevos servicios negocio a negocio en salud, los que sean capaces de combinar conocimientos especializados de compañías independientes en diferentes dominios. Las compañías como Salesforce.com son capaces de identificar la oportunidad de trabajar con soluciones digitales para la salud, donde intervienen sus diferentes conocimientos especializados y experiencia en el campo.

CÓMO FUNCIONA LA «PLANIFICACIÓN VOLVER DEL FUTURO»

La «planificación volver del futuro» empieza con una meta 10× posible y la intención de convertir lo posible en probable. Se puede hacer sólo si piensas de manera consecutiva en objetivos concretos. Empieza cuatro años en el futuro y luego retrocede, trimestre por trimestre, con los sucesos más importantes que deben ocurrir en cada trimestre. Si uno lo hace para los cuatro años completos, son 16 trimestres emparejados con el mismo número de tareas factibles. Lo más seguro es que las primeras veces que intentes este método te sentirás decepcionado antes de que retrocedas por completo al presente. Las cosas que se deben hacer en el primer año parecerán más imposibles que probables. Es porque estarás frente a la magnitud de lo que tienes que hacer de manera realista con el pulso de un calendario.

Este ejercicio resalta lo difícil que puede ser la búsqueda de la innovación y que es muy diferente de un plan para mejorar el rendimiento. Debes entender que es una mentalidad muy distinta. Por eso los innovadores adaptables son tan significativos. Ocupan las posiciones claves porque tienen las habilidades para hacer buen trabajo adaptando las reglas, para pensar más allá de los límites convencionales, para no enfocarse en el «no» sino en el «sí». Es un tipo de talento que es esencial para la mera supervivencia de una compañía «start up». Para las empresas establecidas que ya son exitosas, es posible que nadie haya sido identificado como el innovador adaptable, o la persona elegida para este papel tal vez tenga el conocimiento especializado en un campo que no es el adecuado para hacer el trabajo exitosamente. En las compañías muy exitosas, delegar a los ejecutivos estrellas a las misiones transformativas 10× puede parecer una manera de ahogar el talento. En realidad, puede ser el mejor uso posible.

La «planificación volver del futuro» no debe ser un documento largo y

enredado como los planes de negocio tradicionales. *Sí* debe tener una meta clara, atrevida y concisa, normalmente construida alrededor de una visión que busque reinventar una categoría de negocios o una industria que ofrezca una experiencia nunca antes vista para los consumidores, preferiblemente con precios accesibles. Un plan de clientes significativo necesita tener sistemas integrales simplificados, que se beneficien de las tecnologías exponenciales del presente, e identificarlas al menos en el concepto, para alcanzar los objetivos. Y el plan debe incluir un diagrama de flujos, que sea fácil de entender, con los indicadores y peldaños claves. Conforme empiece a clarificarse el proyecto para entregar la visión, los recursos debidos, incluyendo posibles adquisiciones, pueden ser identificados con más detalle.

La «planificación volver del futuro» es una herramienta útil, a mi parecer, para que los innovadores adaptables puedan llegar al concepto formidable de Clayton Christensen de «innovación disruptiva». Una medida que vale la pena aplicar: si el resultado final no busca cosechar nuevas estrategias de crecimiento a partir de nuevas fuentes de crecimiento, entonces estás en un negocio de crecimiento sostenido, no de crecimiento transformativo.

¿Pero qué sucede, incluso con el mejor plan, cuando tu negocio se cruza con un gran obstáculo y terminas con la presión encima?

Sucede todo el tiempo, incluso a los emprendedores más exitosos. ¿Y qué pasa si fracasas? Definitivamente me ha ocurrido. Es el tema para mi siguiente sección: «Cómo girar cuando estás contra la pared».

7.

Cómo reaccionar cuando estás contra la pared

Las personas que no se arriesgan generalmente cometen cerca de dos errores grandes al año. Las personas que sí se arriesgan generalmente cometen cerca de dos errores graves al año.

—Peter F. Drucker, experto en administración

David Steinberg, director ejecutivo de la empresa de mercadotecnia digital de macrodatos Zeta Interactive, es uno de mis amigos más cercanos, y con quien fundé esta compañía. David tiene mucha experiencia como emprendedor serial. También es un experto en el tema de la reacción empresarial o pivoteo. ¿Por qué es tan importante contar con un experto para pivotar negocios? Porque muchos, quizás la mayoría, de los negocios emprendedores se verán al menos una vez en una situación amenazante de vida o muerte en la que tendrán que afinar o redefinirse por completo para sobrevivir.

El nombre de la compañía cuando la fundamos originalmente fue XL Education y fue una empresa de generación de *leads* u oportunidades diseñada para adquirir estudiantes para 300 instituciones de educación superior. Después de algunos años de ser redituable, tras lograr un volumen anual de 75 millones de dólares, XL Education se estrelló contra la pared, que no fue fabricada por David, sino que varios líderes poderosos en el Congreso de Estados Unidos decidieron atacar a las instituciones de educación superior con fines de lucro. Sentían que los alumnos estaban asumiendo demasiadas deudas por préstamos estudiantiles.

El sector de préstamos estudiantiles entró en turbulencia y David debió redefinir su negocio por completo. Entro en su «zona de reacción o pivoteo» y

logró dar uno de los giros más extraordinarios que le he visto a un emprendedor. David convirtió su negocio principal en una empresa de adquisición de clientes y análisis de datos mercadotécnicos dirigida a las hipotecas, los seguros y los usuarios de tarjetas de crédito. Identificó una aplicación completamente nueva que se beneficiaría de su conocimiento experto del área y de su base de talento.

Este pivoteo no fue nada fácil:

- David despidió 70% de sus empleados.
- Recaudó casi 50 millones de dólares para la transición.
- Hizo cuatro adquisiciones muy inteligentes de compañías pequeñas, incluyendo la compra de un negocio de subcontratación de procesos en la India.

El negocio que nació como sucesor, que llamamos Zeta Interactive, surgió como empresa increíblemente bien posicionada, ya con un alto estatus mercadológico. No todos los cambios de rumbo son tan drásticos como los de David, pero todos los emprendedores deben armarse con la misma flexibilidad y apertura que David usó tan bien.

Zeta Interactive está inmerso en el análisis de macrodatos para la administración del tiempo de vida de los clientes. Optimizado para minar datos de 340 millones de perfiles y encabezado por 39 científicos de datos con doctorado, ubicados en Hyderabad, India, Zeta se especializa en la adquisición de clientes, en la lealtad de los clientes y en monetizar las relaciones con clientes. Hoy, en mi opinión, Zeta Interactive tiene muchas posibilidades de alcanzar un valor de 1,000 millones de dólares en los próximos años.

No fue la primera vez que David Steinberg se encontró contra la pared. Antes había aprendido lecciones importantes en InPhonic, la compañía anterior que fundó, la cual tuvo éxito al inicio, pero después se declaró en bancarrota. Esta experiencia le ayudó a convertirse en un líder de negocios de clase mundial. En 1999, fundó InPhonic, que vendía teléfonos celulares en línea. Al principio, la compañía funcionó, pero en pocos años recibió una oferta pública de venta y logró una capitalización del mercado de más de 1,000 millones de dólares como compañía pública.

Más tarde, ante los cambios en el mercado de telecomunicaciones, InPhonic

se vio obligada reorganizarse de manera voluntaria bajo el Capítulo 11. David tuvo que vender una parte considerable de InPhonic a un comprador de fondos apurado. Ahí estaba David, que meses antes había sido una estrella de rock en la comunidad de alta tecnología, y entonces la prensa comenzó a referirse al caso como una historia de fracaso.

A lo largo de esta experiencia, InPhonic siempre fue leal a sus clientes y siguió operando lo mejor que pudo, considerando las presiones financieras. Sin embargo se acumularon las demandas colectivas. Renunciaron varios directivos y ejecutivos clave. La vida en el carril de alta velocidad tiene sus riesgos, pero David regresó con maestría y las habilidades que aprendió fueron esenciales más adelante en el gran éxito actual de Zeta Interactive. En el mundo de la alta tecnología, especialmente, y en los negocios «start up» de manera general, el fracaso te puede mandar por una montaña rusa emocional y tienes que aprender a soportarlo. La historia de David Steinberg es un clásico moderno de un emprendedor que se levanta de un revés para encontrar el éxito.

Otro gran amigo mío, Dan Gittleman, fundador y director ejecutivo de OpenPeak, estaba construyendo una empresa de tabletas cuando Apple lanzó el iPad y se apoderó por completo del mercado. ¿Qué pudo hacer? Dan es un experimentado emprendedor de varios proyectos, quien vendió su última compañía, StoreApps, a HP por más de 300 millones de dólares. Dan sabía que no debía rendirse. Pensó en otros problemas grandes de los consumidores que podía resolver con la propiedad intelectual de OpenPeak y su talentoso equipo de *software*. Después de estudiar el problema durante varios meses, a Dan se le ocurrió la respuesta. Su tecnología de *software* era perfecta para resolver el problema de BYOD (que en inglés significa «cada quien lleva su propio equipo o aparato») que enfrentaban las empresas cuando permitían que sus empleados usaran sus propios *smartphones* para datos de la compañía y personales. Era un verdadero riesgo de seguridad que debía ser atendido con cuidado. Varias empresas estaban construyendo soluciones de administración de equipos móviles, pero nadie en la competencia tenía el conocimiento experto de proveedores de servicios inalámbricos que tenía el equipo de Dan Gittleman. OpenPeak ha agregado innovaciones importantes que han sido altamente valuados por proveedores de servicios inalámbricos, como la capacidad de tener dos números telefónicos distintos, uno personal y otro de negocios, en un mismo aparato celular. Han pasado varios años desde que OpenPeak forjó sociedades

estratégicas con AT&T, SAP y muchos proveedores en todo el mundo. La historia de Dan Gittleman es una historia fabulosa de lo que un innovador adaptable puede lograr cuando está con la espalda contra la pared.

Recientemente tuve la oportunidad de estar con una gran emprendedora, Leslie Blodgett, directora ejecutiva de Bare Escentuals. La de Leslie es una de las historias de éxito más grandes de la industria de los cosméticos. Después de muchos años de experiencia en la industria, Leslie entró a un pequeño negocio minorista, Bare Escentuals, en 1994, como directora ejecutiva. La empresa sólo tenía siete u ocho empleados y casi no generaba ingresos. Era dueña de unas cuantas boutiques que vendían productos de baño y de belleza, principalmente en fechas festivas. Para 1996, Leslie supo que el modelo de negocios no funcionaba del todo bien y le preocupaba que la compañía no sobreviviera.

Entonces Leslie creó una estrategia de reacción y pivoteo increíble. Sus antecedentes en las grandes compañías de cosméticos habían sido en el maquillaje. Estaba convencida que Bare Escentuals necesitaba volver a enfocarse en esta categoría. Se fijó en un artículo poco conocido de la línea de Bare Escentuals —base de maquillaje en polvo— y se enfocó en el desarrollo de este producto particular. Tomó otra decisión que cambió el juego. Sin experiencia en la televisión, hizo una solicitud para ser portavoz de bareMinerals en QVC. Esto fue cuando los productos eran promovidos por modelos profesionales y actrices.

Pero Leslie sabía cómo explicar el maquillaje y los tonos de piel de una manera que sería familiar para el público femenino de QVC. El resto es historia, con el gran éxito de Bare Escentuals Leslie vendió la compañía al gigante japonés Shiseido en 2010 por 1,700 millones de dólares. Todo comenzó, sin embargo, con su pivoteo exitoso.

Otro gran ejemplo de un pivoteo exitoso es Netflix, que fue fundada como compañía de renta y venta por correo de películas en DVD a sus suscriptores. Entonces el negocio por correo empezó a sufrir disrupción por los servicios de *streaming* de medios en internet. Netflix, como muchas compañías que buscan reinventar su modelo de negocios, atravesó problemas en la transición hacia un servicio de películas por demanda. Sus acciones cayeron de 300 a 53 dólares en 2012 cuando los consumidores cambiaron su comportamiento para empezar a ver *lo que querían, cuando querían*: un gran salto desde las cadenas tradicionales de televisión y su programación.

Netflix reaccionó exitosamente a la distribución de películas en línea por demanda. Y entonces produjo 13 horas de programación original por demanda, con *House of Cards*, y rentó películas y series de televisión por un precio atractivo de casi 8.99 dólares al mes. Mientras que los clientes de Netflix por correo eran 10 millones de suscriptores, el cambio al servicio de *streaming* por internet alcanzó al público más allá de Estados Unidos. Hoy el público expandido de Netflix supera los 48 millones de espectadores. Sus acciones han aumentado de 53 en 2012 a 400 dólares cada una.

Un rebote rara vez es un regreso rígido, persistente, en línea recta que toma la misma dirección del declive. Una y otra vez, el pivoteo ha sido el trampolín hacia el éxito emprendedor. Conoce tu zona de reacción y cómo dominarla, porque el regreso al éxito nunca es una vuelta de 180 grados. Para apreciar el poder potencial de tu zona de pivoteo, debes empezar por examinar tu comportamiento de riesgo y cómo manejar el fracaso.

ADMINISTRAR EL RIESGO

La mayoría de los emprendedores toman riesgos por naturaleza. Es una parte inherente de la actitud de querer hacer las cosas de una mejor manera y de intentar algo diferente. Sin embargo, aprender a asumir el riesgo de manera inteligente puede ser algo muy distinto.

La amplitud de la experiencia es una gran ventaja para tomar riesgos. ¿Conoces los límites de lo que se puede realmente implementar sin la posibilidad de perjudicar a la compañía? Como persona, ¿cómo lo sabes si nunca has trabajado en otra industria o en una compañía distinta? La única manera de entender la importancia de todo esto, pienso, es con curiosidad y observación constante. Pon atención en lo que hacen tus competidores. Observa otras industrias e imagina una escena similar en tu mundo competitivo. Demuestra que estás dispuesto a decir: «Eso podría ocurrir en mi industria, también». La disrupción puede ser un problema o puede ser algo que abra un nuevo reino entero de oportunidades.

Se pueden reducir los riesgos si eres oportuno. Es difícil, particularmente cuando estás formando un nuevo mercado. Puedes limitar el impacto de los riesgos si controlas qué tan rápida y extensivamente construyes tu base de gastos. Cuando sea posible, procura ser práctico, mantén una organización esbelta y

mantente virtual hasta que tu concepto haya sido probado y demostrado. La fragilidad del momento puede generar riesgos que exigen cierto cuidado.

PLAN B

Siempre debes tener un Plan B. Cuando tu espalda esté contra la pared, normalmente significa que debes redefinir tu modelo de negocio o incluso transformarlo. Pero también significa que probablemente tengas una crisis de capital. Ése es el peor momento para tratar de reunir dinero y el proceso de recaudación de fondos puede ser tan desgastante que quizá afecte tu capacidad para mejorar tu modelo de negocios correctamente. Por eso un Plan B es esencial, particularmente durante los puntos más altos de desarrollo del negocio, cuando estás creciendo rápidamente tras la etapa de prueba del concepto. O cuando un nuevo competidor entra al campo de batalla. Un Plan B significa que tienes que encontrar la manera de recortar tus costos y conservar tu capital hasta que tu modelo de negocios vuelva a encaminarse. Tener un Plan B práctico es esencial y es una póliza prudente de seguro ante el riesgo.

El riesgo malinterpretado genera desperdicios de capital, energía, confianza y mucho más. Definir las preguntas correctas es un factor de sorprendente relevancia. Como he descrito antes, BlackBerry vio cómo su negocio se metió en apuros sustanciales por no definir correctamente las preguntas a partir de las verdaderas amenazas que esos negocios enfrentaban.

Apuesta inteligentemente. Cuando reacciones a la adversidad, no hagas todos tus ajustes anticipando un solo escenario ni para apoyar un solo tipo de resultado. Predecir y planear contra un solo escenario adverso es un poco como elegir un boleto de lotería ganador en reversa. Trata de influir en una *serie* de resultados. Constantemente utiliza información de manera inteligente, especialmente sobre los riesgos que más pueden influir sobre ti. Pero antes que todo está la experiencia del cliente. Aprende constantemente de los clientes, de los empleados de las tiendas y de las redes sociales. Estudia los comentarios negativos y sugerencias con atención intensa.

Una de las mejores maneras de reducir el riesgo es hablar directamente con tus consumidores. El primer nivel de retroalimentación es el Net Promoter Score que discutimos antes. Si tus clientes te están evaluando negativamente o si un competidor te está superando, estas son las señales que advierten el peligro. Pero

no hay nada como hablar en persona con tus clientes o mínimamente por teléfono. Sus comentarios son vitales, tanto los buenos como los malos, durante periodos de alto riesgo.

Si bien no hay una fórmula secreta para eliminar el riesgo, hay muchas medidas pequeñas que te pueden ayudar a minimizarlo. Para muchas personas efectivas, hasta un rango de riesgo minimizado es suficiente para sacarlos de su zona de comodidad. Si un riesgo se convierte para ti en un problema crónico que no tiene respuesta, considera cambiar de posición en la organización. Si no acostumbras tomar riesgos, entonces debes pensar dos veces si eres la persona correcta para tratar de construir un negocio multimillonario. O tal vez no eres la persona adecuada para tomar los riesgos *más grandes*. Si no estás cómodo asumiendo una posición al frente, tal vez deberías cambiar de lugar. Pero eso no quiere decir que tu nuevo papel sea menos importante para el éxito de la empresa. Los grandes arquitectos no siempre son buenos constructores. Tu contribución puede ser esencial todavía para reducir el riesgo de todo el equipo, porque eres realmente capaz en algún rubro que es clave para el éxito de la compañía.

Dominar la zona de reacción o pivoteo exige prepararse incesantemente. Los atletas entrenan, entrenan, entrenan una y otra vez para mejorar mínimamente y conseguir la diferencia entre ganar y perder. Lo mismo ocurre con los directores y equipos de las compañías transformativas. En el juego de las *start ups* la preparación es indispensable.

Jim Breyer, el capitalista de riesgo número uno en el mundo durante varios años consecutivos, habla con frecuencia sobre la importancia del entrenamiento. Como le dijo a *Forbes*, el éxito de su empresa Accel le exige mantener la «mente preparada».

Recuerdo haber observado a Steve Jobs prepararse una y otra vez, ensayando cada detalle de sus teátricos lanzamientos de producto.

Me han dicho que Bill Maher, el conductor de televisión, todavía hace rutinas de comedia en pueblos pequeños nada más para precisar su mensaje y practicar y practicar. Un artículo de 2012 sobre Jerry Seinfeld en *The New York Times* señala: «Desde el año 2000, Seinfeld ha dedicado una porción de casi cada semana haciendo comedia en vivo. Está en camino de completar 89 presentaciones en este año, más sesiones privadas, que resulta en unas dos presentaciones por semana».

La analogía con el mundo del entretenimiento no es accidental. Los emprendedores *start up* con grandes aspiraciones dedican mucho tiempo a lanzar sus conceptos ante analistas de inversión escépticos y hasta malencarados. Más vale prepararte tanto en la dirección de tus negocios como en la presentación de tu negocio. Pero el momento que más se beneficia de la preparación es cuando debes llevar a cabo un pivoteo de tu negocio, especialmente al enfrentar una crisis que te tiene contra la pared.

El riesgo, el fracaso, y lograr una reacción a tiempo son partes esenciales profundamente relacionadas del reino de los emprendedores. Y sin embargo, las dinámicas preponderantes suelen ser malinterpretadas de manera sutil pero incapacitadora:

Al tratar de medir el riesgo, muchas personas, incluyendo a los emprendedores, no logran distinguir entre lo real y lo imaginario.

En vez de suponer que tomar riesgos es una habilidad innata, debemos reconocer la importancia de la experiencia, el sentido de oportunidad, la recolección de inteligencia y la asesoría externa para minimizar el riesgo.

Los emprendedores con frecuencia posponen decisiones críticas con la esperanza de conseguir «información perfecta», pero la ausencia misma de información perfecta es lo que hace que los momentos sean transformativos y las oportunidades, disruptivas. Los emprendedores experimentados aprenden a avanzar sensiblemente con información imperfecta.

En el arriesgado mundo del desarrollo de negocios, el fracaso es una parte inevitable y continua de la evolución de un concepto. Si ves el fracaso como algo esencial para afinar una idea, cuándo y cómo sucede esta caída en el ciclo innovador es lo que se convierte en una medida clave de los riesgos inteligentes.

Los accidentes ocurren en cualquier empresa de alto riesgo, la fundación de un negocio no es la excepción. Cuando el fracaso descansa claramente sobre tus hombros o bajo tu tutela, se puede convertir en un revés devastador.

Los fracasos pueden cambiar al mundo, lo he aprendido de primera mano.

MI GRAN FRACASO PÚBLICO: EL NEWTON

Cuando Jim Cannavino, director del negocio de PC de IBM, me llamó en diciembre de 1992 para felicitarnos porque la Mac había superado a la PC de IBM

para convertirse en el *hardware* más vendido en el mundo, sólo tuve un momento breve para disfrutar el logro. Para entonces, gracias a la Ley de Moore, los microprocesadores eran tan poderosos que una PC de cualquiera de tantos cientos de fabricantes, cargada con Windows y un CPU Intel, podía usar las mismas aplicaciones que la Mac, prácticamente con la misma eficiencia. Necesitábamos cambiar el juego para diferenciar a Apple de sus competidores.

Ya habíamos apostado en grande con un producto cuyo nombre en clave era Newton. Ese desarrollo había comenzado varios años antes bajo la tutela del carismático director de desarrollo de productos de Apple, Jean-Louis Gassée. Él fue el ejecutivo de Apple que tomó el control del grupo Mac cuando se fue Steve Jobs y se convirtió en un héroe en 1987 cuando su equipo desarrolló y lanzó la tan exitosa Macintosh II. Jean-Louis asignó en un principio a uno de sus ingenieros favoritos, Steve Sakoman, al proyecto Newton. Más adelante, Jean-Louis le dio el proyecto a uno de nuestros mejores líderes ingenieros, Larry Tesler, el mismo que llevó a Steve Jobs y Woz al famoso tour de Xerox PARC. Larry reclutó a Steve Capps, uno de los más respetados ingenieros originales de Mac, como ingeniero principal de *software* de Newton en el equipo de Silicon Valley y a Ike Nassi, otro ingeniero brillante, para dirigir nuestro equipo adyacente en MIT en One Kendall Square. Uno de nuestros mejores especialistas de mercadotecnia de productos encabezó la mercadotecnia del Newton. La creación de un equipo tan impresionante para el Newton demuestra la seriedad y la importancia que le dimos a los PDA.

El Newton debía iniciar una nueva dirección en la computación personalizada: como asistente personal digital de mano que usaría inteligencia artificial para hacer cosas inteligentes, el Newton llegaría a comunicarse con otros PDA de manera inalámbrica.

Le asigné el nombre PDA (asistente personal digital) porque queríamos que el mundo apreciara al Newton como algo que era completamente diferente de las tradicionales herramientas para trabajadores del conocimiento que le habían dado su reputación a Apple, Microsoft, IBM e Intel. El Newton no era una herramienta de productividad individual. Fue diseñada para ser un asistente computarizado personal muy inteligente que usaba inteligencia artificial de primera generación. Sería un equipo móvil miniaturizado que la gente podía portar en la mano.

Cuatro semanas antes del lanzamiento del Newton en 1993, me despidieron,

y causó que descuidara las pruebas finales de Newton antes de que saliera al mercado. Tal vez en circunstancias diferentes hubiera sido más atento y me hubiera dado cuenta de que el sistema de reconocimiento de escritura de mano todavía cometía muchos errores. El Newton no tenía teclado y la única manera de ingresar información era escribir en la pequeña pantalla del Newton con un apuntador. El lanzamiento fue un fracaso. Yo fui el gran promotor del Newton y cuando el caricaturista Garry Trudeau se burló rotundamente del pobre reconocimiento de escritura de mano, tanto el Newton como yo nos convertimos en objetos de ridiculización pública. No hay pretexto: cometí un error con el Newton.

EL NEWTON: LA HISTORIA NO SE ACABA ASÍ

El Newton fue lanzado en agosto de 1993, un año antes que el buscador Netscape Navigator y la World Wide Web (www). Esto fue antes de que hubiera demasiados teléfonos celulares análogos, mucho antes del primer teléfono celular digital y seis años antes de Google o los datos inalámbricos. Y sin embargo el Newton señaló el camino correcto hacia el futuro.

Nuestros ingenieros de Newton necesitaban un microprocesador de punto flotante que funcionara con poca energía, pero no existía tal cosa hasta que conocimos a Hermann Hauser, un físico de la Universidad de Cambridge y fundador de la empresa de PC británica llamada Acorn. Hermann estaba creando tipo de procesador completamente nuevo llamado ARM (que significa Acorn RISC Machine), e hicimos equipo con él para optimizar el procesador ARM para las subrutinas gráficas que requería el Newton. Apple terminó siendo dueña de 43% de ARM y, años después, en 1996, cuando Apple necesitaba desesperadamente fondos de maniobra para sobrevivir su casi desastrosa decisión de licenciar el MAC OS y para conseguir los fondos necesarios para adquirir la empresa NeXT de Steve Jobs, el director ejecutivo de Apple, Gil Amelio, tomó la decisión sabia de vender las acciones de ARM de Apple en 800 millones de dólares.

Más de 15 años después, ARM se convirtió en una increíblemente exitosa compañía pública de capitalización del mercado con valor de 21,000 millones de dólares y su microprocesador ha sido utilizado en 29,000 millones de aparatos móviles. El columnista de tecnología, Walt Mossberg, citó al Newton en su última colaboración para el *Wall Street Journal* como el equipo que fue un

fracaso comercial, pero fue la innovación tecnológica más importante de los 22 años que cubrió la información de alta tecnología. Yo subestimé por completo que los equipos móviles inteligentes exitosos estaban a más de 15 años de distancia, hasta que Steve Jobs lanzó el iPhone en 2007.

Cuándo fracasas en el ciclo de innovación y cómo lo haces te ayudará a aprender lecciones importantes. Lo que quieres hacer es aprender a fracasar rápidamente y hacerlo en la etapa de prueba del concepto, porque es mucho menos costoso que desmoronarse en la etapa de expansión o de ejecución intensiva. Los emprendedores de varios proyectos tienen más habilidades para reunir capitales porque probablemente han experimentado turbulencia extrema o incluso han tenido un momento de muerte cercana en sus carreras. Vivirlo y sobrevivirlo es fascinante y te enseña cuándo debes tomar tus riesgos. Algo que se dice frecuentemente en Silicon Valley es: «Aprende a fracasar rápido y, ojalá, barato. Si vas a fracasar hazlo de manera austera. No desperdicies mucho dinero en el fracaso, y, cuando hayas fracasado, reconócelo. Conserva las mejores lecciones que puedes llevarte de este revés y sigue adelante con otra cosa». En Silicon Valley aprendes a aceptar que el fracaso es necesario, casi automático. Es parte de afinar las herramientas. Es una actitud que no te hace temeroso ni tímido. Justo lo contrario.

Hap Klopp, cofundador de The North Face, dice lo siguiente respecto al fracaso:

Lo primero que deben aprender a aceptar las compañías jóvenes es que cometerán errores, y cuando lo hagan, no será el fin del mundo. Hay que ser capaz de medirlo y asumirlo para poder limitar el riesgo limitando la cantidad de inversión que buscan. Eso es lo primero.

El temor es un precursor del fracaso. Tienes que ser audaz y pensar que realmente puedes cambiar el mundo y que lo harás. Que el mundo lo sepa. Del otro lado de la colina, encontrarás algo que nunca anticipaste. Si no estás convencido de que superarás ese desafío, nunca podrás sobrevivir al exigente camino al éxito. Necesitas la confianza intacta para reaccionar ante lo imprevisto con decisión y determinación. Es la verdadera diferencia entre un gran líder y un gerente común.

Si vas a ser un emprendedor tienes que saber que, en algún momento, vas a sufrir una caída fuerte. Es inevitable, sin importar qué tan talentoso seas. Probablemente sólo será una vez, y será en grande. Tratarás de esconderte, por

instinto natural. O desearás que nadie se entere. La realidad es que tienes que estar dispuesto a reconocerlo y aceptar el fracaso. Aceptar la decepción. Incluso la humillación. Y debes ser capaz de decir: «Cometí un error». Muchas personas piensan que yo cometí errores en momentos importantes. Te lo puedo decir por experiencia personal: es un sentimiento terrible. Cuando sucede, trata de pensar en tu fracaso en términos específicos, no en generalidades amplias. Cuando lo logres, podrás ser mucho más constructivo con las lecciones que aprenderás. También te ayudará a distinguir los fracasos que en realidad son tu responsabilidad, a la culpa generalizada, pero imprecisa, que a otros les convendrá asignarte.

POR QUÉ ME DESPIDIERON DE APPLE

Para 1993 había sido director ejecutivo de Apple por 10 años. Habíamos construido la Mac que se convirtió en la computadora personal más vendida del mundo. Teníamos 2,000 millones de dólares en el banco, pero estábamos en intensa competencia con Microsoft Windows y la plataforma Intel. Dentro de Apple nos debatíamos si debíamos licenciar nuestro sistema operativo. Yo estaba en contra, porque pensaba que nos conduciría a una espiral financiera mortal. Lo que no sabía era que una parte de mi equipo ejecutivo había perdido la confianza en mí y a mis espaldas convencieron a la directiva de Apple que debían despedirme. Me emboscaron y, bajo el pretexto de un trimestre flojo en 1993, me hicieron a un lado. No tenía idea de que me iban a despedir de la compañía.

La historia validó lo vulnerable que hubiera quedado Apple si licenciaba su sistema operativo, porque la compañía cambió de director dos veces en los tres años que siguieron de mi salida y la compañía casi quedó en bancarrota. Cuando Steve Jobs regresó a Apple, lo primero que hizo fue revertir la decisión de licenciar el sistema operativo de Mac.

Recientemente, hablé ante un público de 60 emprendedores muy exitosos que probablemente habían ganado entre 100 y 200 millones de dólares cada uno a lo largo de sus carreras. Lo que más resonó fueron mis comentarios sobre la importancia del fracaso. Muchos de estos exejecutivos se me acercaron al final para hablar de lo significativo que habían sido los suyos. Todos dijeron que sus mejores decisiones en la vida brotaron de sus fracasos brutales y a veces hasta penosos.

PERMISO PARA FRACASAR: LA GRAN VENTAJA AMERICANA

Imagina cómo sería si vivieras en otra cultura y fracasaras. En Alemania por ejemplo, estarías acabado. Fin del juego. Elige una nueva carrera porque el fracaso no se acepta. Es cierto en casi todas las sociedades del mundo el fracaso te marca de por vida. Corea del Sur, China y Japón son países que educan para un nivel de talento técnico elevado, pero están entre los primeros 10 países de gente que más se suicida y son una indicación del impacto devastador del fracaso y de tener una reputación dañada. ¿Qué pasa cuando el fracaso es inaceptable? Muchas personas muy talentosas se niegan a arriesgarse de nuevo.

El permiso para fracasar es la Gran Ventaja Americana. El permiso para fallar es algo que sigue siendo característicamente americano. Di un discurso en Mumbai, India, hace algunos años, en su conferencia anual de tecnología más importante, llamada NASSCOM. Entonces me di cuenta de cuántos emprendedores de la India habían encontrado su historia de éxito en Estados Unidos. Es uno de los motivos por los que tantos hindúes calificados y educados viajan a Silicon Valley. De hecho, no hay una compañía en Silicon Valley que no tenga en sus altos mandos a varios hindúes. A la India se le conoce por su educación técnica de increíble calidad con IIT, India Information Technology Institutes. ¿Cuál es la gran atracción de Silicon Valley? Es el aprendizaje de la experiencia y el permiso para fracasar, sin el castigo; se puede simplemente reciclar la experiencia para crear otra oportunidad. No puedo resaltar suficientemente el valor de esta actitud.

Aprender a pivotar es una gran herramienta, porque en algún punto estarás contra la pared o efectivamente vivirás un fracaso real. La clave es manejar el riesgo, tener siempre un Plan B y aprender de tus errores. Y por encima de todo, aprende de tus fracasos. Serán los maestros más valiosos de tu vida.

8.

El mejor consejo que le puedo dar a un emprendedor: encuentra un mentor

Un mentor es alguien que te permite ver lo mejor de ti cuando a veces no lo tienes a la vista.

—Oprah Winfrey

¿El mejor consejo que le puedo dar a un emprendedor? ¡Encuentra un mentor! ¿Por qué es tan importante que un emprendedor tenga un mentor? Cuando estás construyendo un negocio o reposicionándolo, o cambiando las bases del mismo, muchas veces estarás haciendo algo que tiene pocos precedentes. En este caso, estás obligado a tomar decisiones sobre cosas en las que los hechos no son nada perfectos. Si no tienes datos precisos, vas a depender de tus instintos. El negocio multimillonario que queremos desarrollar será en gran medida la consecuencia de momentos transformativos que —por su propia naturaleza— son periodos de alto riesgo. Tal vez has tenido muy poco que ver con la creación del momento transformativo que ha abierto esta oportunidad. Lo más probable es que tú tendrás conocimiento experto en una sola área —y experiencia creíble en otra— mientras que el conocimiento de tres o cuatro dominios más puede tener un papel en la estructuración de una compañía nueva.

Considera toda la incertidumbre y los intangibles que rodean un negocio nuevo que es realmente innovador: puedes llegar demasiado temprano... puede ser demasiado tarde. El lanzamiento de tu primer producto puede quedarse corto. Y así sucesivamente.

Si tomas riesgos, si quieres limitarlos, una de las mejores maneras es contar con una segunda mirada que sea de confianza. Es justo el papel más grande del

mentor. Es lo que tantos ejecutivos, de quienes he sido mentor, me indican como el gran apoyo que le puedo ofrecer al director de un *start up*, y es un papel que me enorgullece. Un mentor debe ser experto en algún campo que será relevante para la persona que lo busca. Ser guía no significa dar charlas motivacionales. No se trata de decir: «¡Anda, inténtalo de nuevo!». Ser mentor es ayudar al fundador de un negocio o director de una empresa con los asuntos de criterio.

Cuando empezaba a trabajar en Apple, con frecuencia pensaba: «Caray, me gustaría tener alguien que me oriente». En ese entonces no había mentores. Al menos, cuando empezaba, no los conocía. No teníamos un mundo conectado por correo electrónico. No teníamos teléfonos celulares. No teníamos a la World Wide Web. Todavía en la década de 1980, la idea de contactar fácilmente a alguien que pudiera ofrecer su punto de vista sobre algún tema no era nada fácil. La comunicación era relativamente más difícil de mantener y por ello tener una relación con un mentor —si existían— no era nada común y era poco probable que alguien tuviera a otra persona que no estuviera de entrada en su región inmediata.

Ahora tenemos todas estas herramientas de comunicación y colaboración. La gente puede complementar a la comunicación electrónica con encuentros en persona. Es más fácil y rápido mantener a las personas en tus redes —especialmente a un mentor— en contacto y al tanto de la información más reciente.

El papel influyente de un guía nunca debe nublar o confundir las decisiones. Es importante tomar las decisiones desde el interior de la compañía. Si se percibe que los mentores son los que deciden, pueden engendrarse cuestiones políticas y la política conduce a malas organizaciones. La política es veneno para la compañía transformativa. Hay una línea muy delgada entre el éxito y el fracaso.

Las personas inteligentes no dejan de hacer tonterías y los mentores pueden ser una gran ayuda para alejar cualquier equivocación innecesaria.

Las compañías, organizaciones y líderes más inteligentes pueden cometer errores terribles. Los síntomas de la incompetencia pueden ser increíblemente transparentes, en retrospectiva. La siguiente es una lista de preguntas que resaltan algunos de los tropiezos más dramáticos cometidos por organizaciones grandes en años recientes:

- ¿Cómo fue que tanto Intel como Microsoft dejaron pasar la nueva era de movilidad y le cedieron el futuro a Apple y Google?
- ¿Por qué se equivocó GM cuando fabricó el auto de nueva generación —el Chevy Volt hybrid— y le cedió el papel de innovador en autos eléctricos a Tesla?
- ¿Por qué el gobierno de Estados Unidos dejó pasar la oportunidad de convertir su enorme flota de camiones al combustible de gas natural que es mucho más barato?
- ¿Por qué el departamento de salud no puso su tecnología a prueba con los clientes ni la diseñó en una escala que apoyara eficientemente la ley de salud? Fue el programa legislativo más importante del presidente Obama y las personas que lo implementaron no anticiparon que 30 millones de personas recurrirían a este nuevo tipo de seguro.

Los anteriores son justo el tipo de errores que los mentores saben detectar y evitar. Son estas especies de guías quienes pueden funcionar como esa segunda mirada valiosa capaz de identificar que se avecina un caos. También son muy útiles para identificar cuando el liderazgo está preocupado por motivaciones propias en lugar de ver los asuntos con una mentalidad enfocada en los clientes. Muchas personas inteligentes son brillantes competidores u organizadores, pero no logran conectar los puntos, especialmente cuando deben detectar y reconocer momentos transformativos.

No son capaces de tomar los mismos hechos y ver posibilidades completamente diferentes.

Los mentores pueden asumir una variedad de papeles: un mentor hábil puede ayudar a reducir los riesgos en momentos de grandes turbulencias. Además de ofrecer una segunda mirada, un mentor puede ser:

- Un defensor.
- Una persona que genera negocios y puede cambiar opiniones influyentes en momentos clave.
- Un reclutador de talento.
- Un asesor sobre cómo reunir capitales.

- Un observador y equilibrio del estilo y desempeño del director ejecutivo, sin asumir una postura amenazadora.

Los mentores pueden complementar el papel de una mesa directiva. Lo que no concierne realmente está afuera de los papeles de autoridad de las mesas directivas. Esto no quiere decir que un integrante de la mesa directiva no pueda ser un guía, pero tampoco significa que un mentor tenga que formar parte de la mesa directiva. Un mentor, como he dicho, ayuda al director a mantener la perspectiva durante los momentos más difíciles y también ayuda a identificarlos. La mesa directiva, en cambio, normalmente asume un papel más formal, que no es fluido ni proactivo. Sus actividades de supervisión normalmente incluyen compensaciones, auditorías financieras y resolución de políticas. Las obligaciones de la mesa directiva, tanto las reales como las percibidas, con frecuencia inhiben la posibilidad de una relación de guía más relajada y constructiva.

La relación de mentor debe construirse sobre la confianza. Un mentor sólo puede ser efectivo si su relación con el director ejecutivo es de muchísima confianza. En mi caso, tengo un primer principio muy simple: trabajo únicamente con personas que me agradan. Obviamente, debe ser recíproco, y a la persona con quien guardo una relación de mentor debo agradecerle también. ¿Por qué es tan importante? Porque quieres construir un nivel de confianza que respalde el intercambio de información entre el mentor y el director ejecutivo, y viceversa, mientras resuelven cuestiones realmente difíciles.

Me enfoco en aquellos momentos en los que un director ejecutivo puede encontrarse contra la pared y trata de resolver una situación, como he dicho, que quizás no crearon ellos mismos. Sin embargo, tienen que aprender a reaccionar y tomar decisiones. La elección no siempre va a ser bien recibida en términos de sus efectos o consecuencias.

La mayoría de los mentores deben conocer un negocio tan profundamente que el director ejecutivo no debe explicarle el contexto del negocio cada vez que surjan problemas. La relación debe ser suficientemente cercana, íntima y continua para sostener contacto y actualizaciones regulares. Los temas potenciales de discusión son aquellos que el director ejecutivo tal vez no pueda discutir cómodamente con personas directas (o alrededor) de la organización, incluyendo a los integrantes de la mesa directiva. Un mentor no está ahí para llevarse las recompensas del éxito en términos de reconocimiento. Permanece

tranquilamente en el fondo, como recurso para el director ejecutivo.

Los mentores no son los únicos que llevan un papel ejemplar. También siguen el modelo de otros. ¿Quién ha sido el mejor ejemplo de un mentor que conozco? La respuesta es sencilla. Su nombre es Bill Campbell. Recluté a Bill Campbell para Apple en 1983, para que cumpliera con la función de Vicepresidente de Ventas y Mercadotecnia. Bill trabajaba en Kodak en ese momento, pero, más importante, había sido entrenador del equipo de fútbol americano de la Universidad de Columbia. Las habilidades de Bill como entrenador son legendarias en Silicon Valley. Llevé a Bill a Apple porque nuestro equipo joven necesitaba a alguien que los dirigiera. ¿Considera que la edad promedio de las 200 personas en la división de Macintosh de Steve Jobs en ese momento era de 22 años!

Después de Apple, Bill fue director ejecutivo y posteriormente presidente de Intuit. Cuando Steve Jobs regresó a Apple, Bill Campbell fue uno de sus confidentes más cercanos y Bill sigue siendo miembro de la mesa de Apple. Es mejor conocido como el mentor de Steve Jobs, Jeff Bezos y Larry Page y de Eric Schmidt de Google. Siempre está en el fondo sin buscar un perfil público y por su misma química Bill es el modelo ideal para mentores. Uno sabe que todo lo que se discute con Bill se mantiene privado. Sabe guardar secretos. Bill tiene un criterio fabuloso y es la mirada externa de confianza para los mejores directores de compañías transformativas en el mundo. Es muy emocional en una manera positiva y equilibra su intensidad con un buen sentido del humor. Nunca trata de lucirse y transmite confianza, porque Bill nunca es el protagonista, lo son sus aprendices. Es completamente honesto y auténtico. Crea un ambiente de confianza en su trabajo y por ello puede ser firme y cariñoso al mismo tiempo en un contexto de cercanía. Nadie en todos estos años ha sido tan buscado por sus consejos de mentor, ni ha sido un guía tan exitoso como Bill Campbell. Bill se retiró recientemente de la mesa directiva de Apple después de 17 años como director y más de 30 años de contribuir a la compañía.

Los mentores pueden ayudar a diagnosticar las dificultades que un emprendedor comprometido con el negocio diario puede minimizar o pasar por alto. Pueden hacer preguntas provocadoras como:

- ¿Arriesgamos demasiado?
- ¿Rebasamos nuestros límites?

- ¿Se nos acaba el dinero?

Sin duda, un mentor te da confianza cuando es necesario. También puede hacerte despertar cuando haya peligro cercano y decirte «Oye, tienes que tomar esta situación más en serio». Un mentor al menos permitirá que equilibres tus instintos contra sus puntos de vista, sin importar si eres un fundador, el director de un *start up* o un ejecutivo en un negocio existente que se está dedicado a ser un innovador adaptable.

Los mentores no toman decisiones cruciales, pero pueden ser un apoyo invaluable cuando sea necesario tomarlas. Si has sido un guía, como lo he sido yo durante décadas, has cometido muchos errores. Y te sirvió para aprender. Ahora has cosechado algunos éxitos. Y te sirvió para aprender. Tu valor no es que llegues a un negocio a tomar el mando, los mentores no dirigen los negocios. Como dije, no se dedican nada más a ofrecer charlas motivacionales. Son capaces de entrar y ofrecer un contexto y a veces pueden brindar sus puntos de vista sobre asuntos de criterio que el director debe atender.

He sido, durante seis años, mentor de John Duffy, director y cofundador de 3C Interactive, una compañía de servicios móviles dinámicos. John ha sido muy inteligente para reconocer cuándo debe reclutar nuevos talentos y cuándo debe entrenar a sus gerentes actuales para nuevas habilidades. Lo hace tan bien que incluso me ha ayudado a mí con algunos de mis otros negocios. Las aptitudes que necesita un equipo en la etapa de prueba de un concepto son muy diferentes de las requeridas en la etapa de expansión. Si no puedes escalar, no tendrás una empresa valiosa.

Los mentores pueden ser particularmente útiles para las empresas prometedoras que tratan de volver de un momento difícil. Aquí tengo un ejemplo de mi propia experiencia con una compañía que mencioné antes. Audax Health es una empresa de redes sociales de salud y lúdica. El fundador y director de Audax, Grant Verstandig, tiene 25 años. A pesar de pertenecer a generaciones distintas, nos hemos vuelto amigos cercanos y he sido su mentor desde hace dos años. El primer lanzamiento de producto de Audax fue un fracaso. No permitió que esa caída lo superara. Se recuperó rápidamente reclutando a un equipo más fuerte y aprendiendo las lecciones pertinentes de lo que no funcionó en el primer intento. Los integrantes del equipo de desarrollo del primer producto de Grant tenían entre 20 y 30 años y su primer prototipo fue decepcionante. Parecía

dirigido a una persona en este mismo rango de edad, no para el principal consumidor que tenía en mente, mujeres de 40 años. Después de su fracaso inicial, Grant se reorganizó, contrató a un equipo de producción mucho más experimentado y dirigió el desarrollo de producto personalmente. Los resultados han sido espectaculares.

¿Qué está creando Grant? Un destino en la red que llena un vacío multifacético en los servicios de salud. Grant y su equipo analizaron la red y concluyeron que había un destino disponible que ofreciera «la interacción y conectividad de Facebook, la retención y el gusto de un juego Zynga, o un motor de recomendaciones como el de Amazon». Audax fue adquirida recientemente por Optum, el gigante del sector salud, a cambio de una cantidad considerable.

MI MEJOR CONSEJO PARA BABY BOOMERS

¡Conviértanse en mentores! Muchos integrantes de la generación de los baby boomers que se están jubilando pueden esperar una vida larga y saludable. Estos líderes exitosos y experimentados deben preguntarse «¿Por qué no convertirme en mentor?». Veo aburridos a muchos de mis contemporáneos tras tantos viajes y juegos de golf en sus años de retiro.

Tu cerebro se atrofia si no hace ejercicio y si no tiene retos. No puedes mantenerte años en la banca y luego esperar que regrese tu mejor nivel rápidamente. Piensa en la posibilidad de ser un mentor: entre más pronto, mejor, particularmente si es en tu área de conocimiento.

Entonces, mientras que este libro se basó en lo que he aprendido durante mi vida en los negocios y las estrategias que los innovadores adaptables y las corporaciones adaptables pueden usar para construir nuevos negocios transformativos, el mejor consejo que puedo ofrecer a un emprendedor es el siguiente: ¡Encuentra a un mentor! ¿Ya has disfrutado de una carrera de negocios significativa y quieres ayudar a guiar el destino de eventos de negocios mientras entramos en el mejor periodo de oportunidades para emprendedores en la historia? ¡Entonces conéctate con ejecutivos jóvenes valiosos y conviértete en mentor!

PARTE V

Moonshot:
resumen y comentarios finales

*Sólo hay un jefe: el cliente. Y el cliente puede despedir
a todos en la compañía, incluyendo al presidente,
si decide gastar su dinero en otro lugar.*

—Sam Walton, fundador, Walmart y Sam's Club

El Moonshot de hoy —la computadora como un asistente inteligente automatizado que impulsa al consumidor a tener el control— ya ha ocurrido. Ha facilitado a los emprendedores transformativos construir exitosos negocios innovadores centrados completamente en el consumidor. Este libro *¡Moonshot!* describe cómo es posible emprender exitosos negocios transformativos, completamente en el consumidor. Describe por qué es el mejor momento de la historia para desarrollar estos negocios: porque la convergencia de tecnologías increíbles como el almacenamiento de información en la nube y los sensores están permitiendo cambios radicales hacia procesos tradicionales de negocios, que a su vez permitirán precios completamente accesibles. Además, abarca otras dos tecnologías increíbles, los macrodatos y los equipos móviles, como los teléfonos inteligentes, que básicamente conseguirán que el poder de los productores pase a manos de los consumidores.

La combinación de estas cuatro tecnologías exponenciales está creciendo tan rápido que se está creando un efecto de red. El resultado: la gente en todo el mundo —cientos de millones de personas— puede conectarse en tiempo real. En la historia nunca ha existido algo similar. Este momento transformativo es el Moonshot que presenté al inicio del libro. Es la transición del poder económico, de las manos de los productores de negocios a los consumidores inteligentes. Las cuatro increíbles tecnologías digitales, que están creciendo exponencialmente, han facilitado esta transformación. Son sistemas personalizados muy inteligentes que cambiarán cada industria del mundo de manera profunda. Dos de estas tecnologías, el almacenamiento de información en la nube y los equipos móviles, ya están llegando a miles de millones de usuarios. Pronto, decenas de miles de

millones de sensores inalámbricos producirán masas gigantescas de datos interrelacionados. Estos datos se procesarán en una nueva generación de algoritmos matemáticos que la ciencia de datos incorporará a sistemas de inteligencia artificial para analizar el comportamiento del consumidor hasta el individuo y predecir resultados automáticamente, de tal manera que todos podremos tomar mejores decisiones. Este Moonshot facilita la transición del poder hacia consumidores mucho más inteligentes.

Las compañías y emprendedores que logren adaptarse serán los grandes ganadores. Estos negocios transformativos serán construidos por un nuevo tipo de empresario que yo llamo «innovadores adaptables». Están construyendo nuevos negocios extraordinarios y lo seguirán haciendo en el futuro. Los innovadores adaptables también deben conducir a las compañías existentes a convertirse en «corporaciones adaptables», los sobrevivientes, y efectivamente, los ganadores en sus industrias.

El control de todas estas nuevas compañías transformativas lo tendrán los consumidores. Los consumidores de hoy tienen acceso total a cantidades de información que hace unos años nadie se imaginaba. Esto incluye el lugar para encontrar el mejor precio, evaluaciones y reseñas de productos hechas por usuarios y recomendaciones de amigos. Y uno puede comprar los artículos haciendo click en su teléfono. La riqueza de esta información seguirá aumentando exponencialmente en el futuro. Es casi imposible imaginarse lo rápido que todo esto ocurrirá y el poder que le dará a los consumidores.

Aquellas compañías que ofrezcan experiencias inéditas a sus clientes —como acceso inmediato a servicios de salud convenientes y económicamente accesibles, por ejemplo— serán realmente exitosas. Y aquellas compañías que elijan no adaptarse probablemente sufrirán estos cambios y no sobrevivirán. Toda mi vida he construido negocios—es lo que hago y lo que amo—. Sí, acarrea riesgos. Sí, hay altibajos. Y sí, es probable que en algún momento te encuentres contra la pared. Pero nunca ha habido un mejor momento para construir.

QUÉ DEBE SABER UN EMPRESARIO INNOVADOR ADAPTABLE

En 1983, cuando entré a Apple, el término «trabajador del conocimiento» todavía no era parte del léxico popular. Apple había publicado un anuncio

impreso con un encabezado que señalaba todo lo que se podía hacer con una computadora personal. En aquel entonces, este tipo de aparatos eran una curiosidad. Muy pocos pensaron que se trataba de una herramienta útil para la mente. Tan sólo unos años después, las PC y Mac se volvieron máquinas de productividad indispensables para profesionistas.

Todavía son épocas tempranas para los innovadores adaptables. Por supuesto, muchas personas llevan años adaptando e innovando, pero «innovador adaptable» todavía no es un término reconocido, como «innovación disruptiva» de Clayton Christensen. Si lo anterior es cierto, ¿para qué acuñar el término «innovador adaptable»? Por una razón sencilla: el *enfoque*. Si quieres ser realmente bueno en lo que haces, debes conocer la actividad en la cual quieres destacar, y debes enfocarte. Los siguientes puntos han sido discutidos a lo largo de este libro. Absorberlos e incorporarlos permanentemente a tu forma de pensar te ayudará a conseguir el éxito:

- 1. Ser curioso.** Ser optimista. Los innovadores adaptables se inspiran con lo *posible*, pero se enfocan en lo *probable*. Los emprendedores no son simples soñadores, son personas que ponen manos a la obra. Mis hermanos, Arthur y David, y yo, nos despertamos temprano renovados y optimistas todos los días y sentimos curiosidad por el mundo que nos rodea, pero siempre buscamos completar lo que nos proponemos. Estas son características de nuestra infancia que tenemos en común, pero son comportamientos aprendidos, y eso significa que tú también los puedes aprender.
- 2. Desarrollar ideas.** Todos usamos el lenguaje informal, pero transformar una idea exige que vayas más allá del lenguaje coloquial para buscar el significado claro y fundamental que hay debajo. Las ideas son poderosas. Trabajarlas es cuestión de sumergirse en ellas; darles vueltas para tratar de verlas de otra manera; entre más te metas en tu idea, más creativas serán tus perspectivas. Desarrollar una idea puede ir en contra del sentido común en un principio, como ocurría con el proceso de *zoom out* de Steve Jobs para conectar los puntos y después hacer *zoom in* para simplificar la idea. Se necesita concentración intensa. Mientras leo artículos cada día, me pregunto constantemente: «¿Hay algo aquí que me puede ayudar a ampliar mi

horizonte?» Las ideas sin contexto son un producto más. Normalmente los alumnos más destacados de sus generaciones se sorprenden cuando llegan a Silicon Valley y descubren que ser inteligente no es nada especial y que las buenas ideas son bastante comunes. Todos son inteligentes en Silicon Valley y en esos lugares las buenas ideas son rutinarias. Entonces, ¿qué debe hacer una persona con buenas ideas? Aprender a desarrollar el contexto para que se vuelvan realmente valiosas. El contexto llega con la experiencia. Intentar y fallar es una experiencia de cajón para aprender a contextualizar. Hacer equipo con otras personas inteligentes que cuentan con conocimientos expertos en otros campos es otra manera de llegar al contexto. Son el tipo de inmersiones que necesitas para trabajar al máximo una idea y liberar todo su poder.

3. Aprende en capas. Pensar de manera visual puede ser muy útil. Para mí, el mejor aprendizaje se parece a remover las capas de una cebolla, pero al revés. En lugar de quitar las capas, agrego unas nuevas de aprendizaje e información cada día. Comúnmente, algún conocimiento nuevo es justo lo que enciende mi curiosidad. Por ello siempre llevo una libreta donde puedo apuntar una palabra clave o referencia que quiero buscar después, anoto alguna perspectiva que surgió con alguien en una conversación. No tengas miedo de tomar prestada una buena idea siempre y cuando reconozcas su origen.

4. Tiene que haber una «mejor manera» y nunca dejes de buscarla. Steve Jobs nunca estaba satisfecho. Siempre se exigía a sí mismo y a todos a su alrededor. Steve siempre aumentaba la dificultad. Repetía un mantra y nos recordaba que la repetición no destruye las oraciones. Este mantra venía del talentoso y carismático Jean Louis Gassée, que dirigió el desarrollo de productos de Macintosh cuando Steve Jobs se fue y creó la exitosa Mac II. Aferrarse a la doctrina de que tiene que haber una «mejor manera» es una experiencia agotadora. Algunos renuncian. Los mejores se quedan. En Apple, cuando un producto se expedía, contra plazos inimaginables, hasta los más talentosos y escépticos del equipo se sorprendían y se sentían recargados por lo que habían logrado.

5. ¡Prepárate! Los mejores atletas tienen dones naturales, pero hasta ellos entrenan constantemente y practican durante horas todos los días. No hay ninguna diferencia con los innovadores adaptables. ¿Qué practico todos los días? Estudio diversos procesos, para empezar. Trato de entender los productos y servicios cotidianos que me rodean como si fueran sistemas integrales. ¿Por qué hacemos las cosas de una manera particular? Muchos de los sistemas convencionales que damos por hechos fueron creados por pura suerte o son una herencia de un evento aleatorio que condujo al éxito en el pasado. En otras palabras, ahora hay maneras aceptadas de hacer las cosas porque así evolucionaron.

Entre más profundamente explores las razones que explican por qué las cosas son como son, más descubrirás los eventos aleatorios que son la raíz de prácticas universalmente aceptadas. También encontrarás que ciertos imperativos poderosos no lo son tanto como parecen en un principio. Las personas que los desafían pueden encontrar que sus posibilidades de triunfar son mayores de lo que esperaban. Trabaja para ser realmente bueno en algo y no tienes que ser bueno en todo. Tienes que prepararte lo mejor posible para el viaje.

Las herramientas más formidables de un innovador adaptable son sistemas de datos personalizados muy inteligentes que pueden ayudarte a desplegar tus recursos para llevar a cabo tu visión. No tienes que entender necesariamente los detalles de la ingeniería y los algoritmos detrás de los sistemas como no tienes que saber perfectamente cómo se genera la electricidad o cómo los servicios públicos bombean el agua. En cambio, tienes que saber usar herramientas de innovador adaptable, como los profesionistas que tuvieron que aprender a usar las herramientas de productividad personal.

6. Que el cliente sea el centro de tu concepto de negocios. Cuando consideres un concepto de negocios realmente transformativo, debes aprovechar tus conocimientos especializados para crear una experiencia que tus clientes nunca antes han visto en esa industria. Si lo juntas con procesos automatizados usando las tecnologías exponenciales discutidas en este libro, puedes ofrecer un precio accesible que te ayude a lograr una cuota de mercado incluso contra las marcas y compañías más establecidas.

QUÉ DEBEN SABER LAS CORPORACIONES ADAPTABLES

Los primeros 10 principios de una
corporación adaptable

¡Moonshot! trata sobre los aprendizajes recopilados durante una vida como resultado tanto de errores como de éxitos. Se basa en 10 principios fundamentales que pienso que son esenciales para la construcción de negocios transformativos.

Estos principios aplican si eres un emprendedor que está creando una compañía nueva y son *críticos* si eres un innovador adaptable en un negocio existente que busca revivir una compañía establecida. No hay atajos para el trabajo duro que implica su aplicación:

1. Las corporaciones adaptables florecen en industrias que están listas para el cambio. La innovación comienza en la orilla de una industria cuando un dominio externo choca y converge con un dominio establecido de esa industria. Hace una década, tan sólo unas cuantas industrias selectas estaban listas para una redefinición fundamental. Hoy, casi todas las industrias son candidatas de la transformación por el crecimiento exponencial de la tecnología digital. Los consumidores inteligentes y mejor informados multiplican el impacto de su influencia a través del efecto de red.

- Cuando estuve en Pepsi Cola Company nos tardamos 15 años en construir a Mountain Dew en una marca exitosa. Xiaomi es una compañía china de dispositivos celulares fundada en 2010. Vendió más de 7 millones de teléfonos en 2012, más de 18 millones en 2013, y se proyecta que vendió 60 millones de equipos celulares en 2014. De hecho, en tan sólo cuatro años de existencia la compañía ha alcanzado un valor de más de 10,000 millones.
- La propia industria de los taxis quizás no haya sido una de crecimiento. Sin embargo, Uber ha creado una de las compañías de crecimiento más

valiosas tras establecer una mejor manera de servicio que a los clientes les encanta.

- Rentar la casa propia a viajeros ni siquiera era una industria hasta que Airbnb creó una forma de servir a los consumidores con mayor calidad que los hoteles tradicionales, organizando a personas dispuestas a compartir las habitaciones libres de sus casas y ofreciendo hospedaje a precios accesibles.
- La lista de industrias que están experimentando cambios comparables es virtualmente infinita.

2. Para sobrevivir hay que adaptarse. Charles Darwin destacó que la capacidad para adaptarse es esencial para la evolución. En una entrevista reciente en Churchill Club, Reid Hoffman sostuvo que Silicon Valley reconoce que la escala, no el flujo de efectivo, es la manera más importante de medir la promesa de un negocio. Usa la escala de tu negocio como reflejo del efecto de red y medidas como Net Promoter Score como evidencia de la aceptación positiva de la experiencia de tus clientes.

3. Enfócate en los problemas más desafiantes que afectan a los clientes de tu industria y que más necesitan soluciones grandes. Concéntrate en lo posible, no en lo probable. Entonces, piensa cómo sería una solución 10x mejor, aunque consideres que no sería práctica hoy. No te preocupes si tu idea 10x parece impráctica; desarrolla tu imaginación, sabiendo que no puedes equivocarte. Ataca la oportunidad desde todos los ángulos. Si no lo haces, alguien más lo hará.

4. Aprende a aprovechar el fracaso. Thomas Edison dijo que tuvo que descubrir 10,000 materiales que no funcionaron como filamento de un foco antes de descubrir el que sí funcionó. El fracaso es fundamental para la creatividad. Afortunadamente, el permiso para fracasar es parte de nuestra cultura en Estados Unidos, mientras que en otras sociedades es algo completamente desconocido.

5. Las corporaciones adaptables más exitosas se obsesionan por crear una experiencia excepcional para sus clientes. Sin hacer concesiones. Por

consecuencia, la métrica más importante siempre será la métrica de los clientes. Los negocios dedicados a lograr márgenes brutos elevados florecieron únicamente cuando los productores estaban en control. Hoy las marcan las construyen los consumidores inteligentes en un mundo donde el consumidor tiene el control. Las tecnologías de hoy hacen que los datos que necesitarás sean de fácil acceso sin ser costosos. Puedes deshacerte del tradicional y extenso plan de negocios. Inicia el plan de clientes y usa la «planificación volver del futuro».

6. Contempla tu negocio como un sistema integral diseñado alrededor de un ciclo de retroalimentación que comience con la mejor experiencia posible para tus clientes. Integra las entradas de información de tus clientes a tus decisiones en tiempo real. Como dijo Jeff Bezos en los primeros días de Amazon «La mentalidad correcta es que tus clientes te son leales, hasta que alguien más les ofrece un servicio mejor».

7. Contrata a las personas correctas. Y asegúrate de colocarlas en los puestos adecuados. Nunca tomes decisiones de contratación de personal que afecten a la experiencia de los clientes y usa la «planificación volver del futuro» para anticipar cuándo necesitarás tener a las personas listas para hacer crecer el negocio.

8. El consenso no es parte de los negocios transformativos; alguien tiene que decidir. Las compañías nuevas tienen una ventaja importante sobre los negocios establecidos porque la persona que decide suele ser el fundador y director. Si el director es el que toma las decisiones sobre el diseño del sistema, entonces la compañía necesitará innovadores adaptables talentosos que ayuden a construir el sueño y adaptar al negocio ante nuevos desafíos y oportunidades. Las corporaciones adaptables son la antítesis de las organizaciones rígidas saturadas de políticas heredadas y protocolos. Las empresas que tratan de adaptarse deben mantener presente una observación de Peter Drucker: «El cuello de botella siempre está en la cima de la botella».

9. Aprovecha el contexto de mundo real en el que estás operando. El cambio está ocurriendo más rápido que nunca:

- Dos terceras partes de los ingresos de Apple proceden de productos que lanzó después de 2007.
- En 1999, 38 millones de personas tenían banda ancha. Hoy 1,200 millones usan internet en sus teléfonos celulares.
- La clase media del mundo está creciendo por miles de millones de personas, especialmente en mercados emergentes, donde los gastos moderados y el ingenio están creando productos y alternativas de servicios más baratos, rápidos y mejores. Aprovecha la disponibilidad sin precedentes de capital de bajo costo para alimentar la expansión.

10. Piensa en todo momento que tiene que haber una mejor manera. No seas conformista nunca. Hoy, es penoso saber que 74% de los negocios no tienen un plan para mantenerse competitivos en el nuevo mundo móvil. Reconoce que la dificultad está aumentando todo el tiempo. Sólo la disciplina y la curiosidad te darán la capacidad y la agilidad para reaccionar y ajustarte a los cambios inevitables del futuro.

¿QUÉ PASARÁ EN UNOS AÑOS?

Toda mi vida he construido negocios y puedo decir honestamente que este es el momento más emocionante para estar en el mundo de los negocios. La tecnología está cambiando tan rápidamente que para los emprendedores es fácil y barato construir compañías fabulosas y lo pueden hacer mucho más rápido que antes. La manufactura inteligente en fábricas y la creciente presencia de almacenes automatizados, así como pedir una selección ilimitada de productos en línea son una parte normal de nuestro mundo en este comienzo del siglo XXI.

Para el inicio de la década de 2020, la mecanización ya no utilizará más procesos existentes que reciben órdenes de humanos; los propios sistemas automatizados también serán «inteligentes» y podrán hacer las cosas aparentemente por su cuenta. ¿Qué permitirá que esto ocurra? Habrá sensores —tal vez entre 30,000 millones y 50,000 millones de sensores— en todas partes y estarán conectados a algún tipo de sistema. Los límites entre estar conectado y desconectado, desaparecerán. Los sensores sabrán *dónde* estamos y tendrán la inteligencia para predecir nuestros deseos, necesidades y hábitos de compra

probables.

Los sensores se comunicarán de máquina a máquina (M2M), de tal manera que se crearán datos muy personalizados sobre cada uno de nosotros en tiempo real y estos datos se almacenarán en la nube. Los pagos a través de un teléfono serán mucho más avanzados que simplemente tener usuario. Estas transacciones usarán sistemas integrales automatizados y serán suficientemente inteligentes para construir un registro de todo lo que gastas y podrán tomar decisiones mecánicas informadas por ti que mejorarán tu calificación de crédito y te considerarán para recibir ofertas especiales y cupones electrónicos.

También para inicios de la década de 2020 los consumidores tendrán mayor transparencia de información que cambiará la mercadotecnia tradicional de marcas y cómo se valoran esas marcas. Los consumidores probablemente confiarán más en sus sistemas inteligentes que en muchas de las marcas en las que confían hoy. El futurista Gerd Leonhard, director de Future Agency, observó: «Las máquinas nos conocerán mejor que nuestros amigos más cercanos». A principios de la década de 2020, los consumidores serán los ganadores con alternativas económicamente más atractivas. Esta tendencia se acoplará bien con una experiencia de clase media más accesible.

Las compañías de alta tecnología están muy enfocadas en la nueva era de sistemas inteligentes automatizados. IBM ha creado a Watson, por ejemplo, un sistema automático que procesa información de una manera más parecida a los humanos que a las computadoras porque entiende el lenguaje natural, genera hipótesis a partir de la evidencia y aprende sobre la marcha. Y Microsoft ha creado a Cortana, un agente de inteligencia artificial. Pienso que el nuevo director de Microsoft, Satya Nadella, visualiza un mundo en el cual estos asistentes virtuales serán suficientemente inteligentes para trabajar como verdaderos asistentes humanos.

Una última palabra

El futuro pertenece a quienes ven las posibilidades antes de que sean obvias

—John Sculley

Sony, Sears, Motorola y Kodak fueron grandes marcas del siglo XX que se ganaron la confianza de sus clientes en aquella época en la que los productores tenían el control. Las relaciones muy cercanas siempre han sido el sello de las grandes marcas. Construir una reputación era costoso y tardado. Warren Buffet dijo: «Se necesitan 20 años para crear una trayectoria y cinco minutos para arruinarla». Hoy las marcas se pueden construir más rápidamente pero aún pueden extinguirse en un instante.

¿Qué tienen en común las nuevas marcas ascendentes como Airbnb, Uber y Xiaomi? Son marcas construidas por consumidores que son más inteligentes, no por compañías con grandes presupuestos que gastar. La confianza de los clientes en estos nuevos negocios transformativos se basa en los consumidores que comparten sus experiencias con otros consumidores. La escala lo es todo. El efecto de red crea conciencia de alternativas más baratas, rápidas, mejores y más convenientes de hoteles, taxis y equipos celulares de alta calidad y bajo costo. La información sobre los consumidores que apoya a estos poderosos conceptos de negocio es una manera mucho más auténtica para crear demanda que los ingeniosos mensajes publicitarios. Los datos inteligentes impulsarán a una nueva generación de «marcas de experiencia excepcional para los clientes».

Los datos inteligentes también pueden impulsar el diseño de sistemas de un flujo innovador de trabajo que busque una mejor manera. Mi esposa, Diane, y yo, estábamos comiendo recientemente en el *Peninsula Hotel* de Hong Kong con Liam Casey, uno de los emprendedores más exitosos de Irlanda conocido *en China* como «Mr. China». Conocí a Liam hace una década cuando su negocio subcontratista de cadena de suministro de manufactura, PCH International, hacía

accesorios para equipos como el iPod y el Zune de Microsoft. En esos días, PCH no era muy conocido y sus ingresos eran todavía pequeños. Hoy, PCH hace negocios que le ingresan varios miles de millones de dólares anuales y Liam Casey es un socio proveedor estratégico de Apple, Beats y minoristas como Radio Shack. Lo más impresionante del sistema integral de Liam es que no tiene bodegas y no requiere inventario en el canal. PCH revolucionó la industria de equipos electrónicos para el consumidor —especialmente en su sistema de entrega para fundas de iPod personalizadas— y ha creado suficiente cambio en los costos de distribución de principio a fin que ha compensado las tarifas de carga aérea.

Mencioné antes a Xiaomi, fabricante chino de equipos móviles y cómo vendieron 100,000 *smartphones* por internet en China en tan sólo 90 segundos con una sola campaña. Si la confianza en las marcas se construye a partir de consumidores informados que obtienen datos de compras personalizados y comparativos con referencias sobre los productos que otros usuarios califican como los mejores, y si también pueden esperar precios accesibles en ventas instantáneas, entonces cómo podrán competir los gigantes tradicionales de aparatos electrónicos como Sony, que tienen gastos sustanciales, costos de investigación y desarrollo y miles de productos? La respuesta: no será fácil.

En la década de 1980, Steve Jobs y yo solíamos visitar a Akio Morita, cofundador de Sony y visionario que creó el Sony Walkman. Sony fue el Apple de su época y destacó por encima de todas las empresas de electrónicos de su tiempo con sus productos innovadores y hermosamente diseñados de altísima calidad. Si Sony se vio vulnerable ante el cambio, ¿qué otras compañías de hoy están en riesgo ante las nuevas alternativas transformativas?

Una de las visiones más inspiradoras del futuro es la que relata Lisa Gansky en su libro *La malla: el futuro de los negocios es... compartir*. Sus perspectivas son brillantes y recomiendo que leas su libro. Una de sus afirmaciones más perceptivas es: «La economía de la malla es un lugar donde las personas comparten talentos, bienes y servicios que conducen a nuevas comunidades de interés, nuevas organizaciones y nuevos modelos de negocio».

Al principio de *¡Moonshot!* describí por qué la generación del milenio es diferente. Sus integrantes están muy cómodos compartiendo y rentando. No llevan la cuenta, como lo hizo mi generación, de lo que tienen. Esta transformación no sólo es refrescante. También ofrece algunas pistas sobre cómo

una economía accesible y adaptable de clase media podría funcionar en el futuro, particularmente cuando algunos empleos tradicionales serán remplazados en el futuro por sistemas automatizados.

Según el perspicaz ensayo de Mort Zuckerman en *The Wall Street Journal*, publicado en julio de 2014, hay 28 millones de trabajadores de medio tiempo en Estados Unidos. «Tan sólo 47.7% de los adultos en Estados Unidos trabajan tiempo completo», señala el ensayo. Los millones de trabajadores de medio tiempo han dejado la jornada completa. Es un indicador temprano de que la gente tendrá que crear sus propios trabajos porque no habrán suficientes compañías u organizaciones que contraten a tantas personas que necesitan empleo. La necesidad es la madre de la invención. La gente tendrá que ser ingeniosa y esto conducirá a que muchos se conviertan en contratistas independientes o emprendedores.

La economía compartida, descrita por Lisa Gansky, no consiste nada más en rentar tu casa o tu auto con alguien más o un vestido del exitoso minorista Rent the Runway. Este modelo consistirá también en compartir un trabajo o en hacer una oferta para obtener un proyecto con servicios en línea como eLance, o para trabajos físicos como TaskRabbit. Otros ejemplos de personas que están entrando a los negocios por su cuenta son Etsy, en el dominio de las manualidades o Feastly para personas que abren sus hogares para una cena que ellos mismos preparan para huéspedes que pagan por comer. En 2001, como he señalado, el autor Daniel Pink acuñó el término «Nación de agentes libres» y hoy está claro que su visión estaba en lo correcto.

El Moonshot ha sucedido. Todos nos estamos volviendo más inteligentes porque los datos inteligentes nos están convirtiendo en consumidores exigentes. Los innovadores adaptables que aprovechen el momento nunca tendrán un mejor momento que ahora para crear negocios multimillonarios transformativos. Otros tal vez no creen nuevas compañías innovadoras, pero compartirán la adaptación de este nuevo mundo de consumidores inteligentes. Los recientes modelos de negocio los llevarán a otras modalidades de empleo, ofrecerán diferentes maneras de aprovechar los talentos que uno tiene y se adaptarán a nuevas formas de compartir productos y servicios.

Puedes preocuparte por lo que viene o puedes dejar que las posibilidades te inspiren. La decisión es tuya. Yo confío en que los cambios que nos esperan serán tan diferentes del futuro como el mundo de hoy es tan distinto de la vida

increíblemente sencilla de mi infancia en Bermuda. Hay que ser curioso y hay que inspirarse. Toma riesgos. La vida es un viaje e incluso con los fracasos que he tenido en el camino, sé que no me hubiera gustado perderme ni un segundo.

Escribir este libro me ha dado la oportunidad para reflexionar sobre este momento fabuloso para estar en los negocios. Espero que al compartir algunas de mis observaciones e ideas una nueva generación de innovadores adaptables, dentro y fuera de las corporaciones actuales, se inspiren para construir sus negocios transformativos enormemente exitosos y encuentren su propia mejor manera para marcar las diferencias que efectivamente cambiarán al mundo.

Epílogo I

MI HERMANO JOHN

Al principio cuando me acerqué a mi hermano John para preguntarle sobre la posibilidad de escribir un libro, no tenía ningún interés. Dijo que ya había escrito el libro *Odisea, de Pepsi a Apple*, hace 25 años, y hoy le interesa más ser mentor de emprendedores que escribir el típico «libro trofeo» que relata los éxitos de un líder de negocios.

Es más, continuó: «Realmente aprendí mucho más de mis fracasos que de mis éxitos». Eso me hizo pensar. Entonces le pregunté: «¿Entonces por qué no escribir sobre tus fracasos? Y de paso, ¿por qué no contarle al mundo lo que tus fracasos y tus éxitos te han enseñado sobre cómo construir un negocio?». Observé a John, como lo he hecho toda mi vida y reconocí esa mirada que aparece cuando se pone a pensar. Había logrado que me escuchara. Después, empezamos a hablar sobre cómo construir negocios transformativos con las sorprendentes tecnologías crecientes de hoy. Dijo que lo que realmente está pasando ahora en el nuevo mundo de la nube, los sensores, los macrodatos y los dispositivos móviles son un Moonshot increíble, cuyo efecto será un cambio sin precedentes en el que el poder pasará de los productores a los consumidores. Cuando se dio cuenta que este Moonshot podía cambiarlo todo, entonces se comprometió con el libro.

Lo que muchos no ven es que John Sculley ha sido constructor toda su vida. En nuestra infancia en Long Island y en Bermuda, John estaba fascinado con la electrónica, particularmente radios y televisiones. Pasaba horas leyendo *Popular Science* y *Popular Mechanics* cuando no estaba desmantelando y reconstruyendo radios. Fue un ágil operador de radio amateur y, en 1953, a la edad de 14 años, construyó una televisión a color mucho antes de que la televisión a color se

convirtiera en un producto común. También construyó un sintonizador remoto que le permitía cambiar de canales —aunque en esa época sólo podía elegir entre tres canales— desde la comodidad de su cama.

Durante sus 16 años en Pepsi, los tiempos más felices de John los vivió en un viaje emprendedor que eventualmente lo llevó a ser director ejecutivo. Lo que más le gustó fue iniciar PepsiCo International Foods, donde construyó y adquirió negocios de botanas en todo el mundo. Hoy es una gran unidad de negocios de PepsiCo. John tuvo sentimientos encontrados cuando fue promovido a presidente y director de Pepsi Cola Company en Estados Unidos, pero dedicó sus esfuerzos e innovaciones a la construcción de Pepsi y Mountain Dew como megamarcas.

Como todos sabemos, el papel más importante de John en los negocios fue en Apple, donde estuvo una década como director ejecutivo. De nuevo, sus momentos más felices los vivió como constructor al impulsar la revolucionaria computadora Macintosh, que Steve Jobs y Steve Wozniak habían creado y convertido en la computadora personal más vendida del mundo. Cuando Apple despidió a John en 1993, él cometió el error de aceptar el primer trabajo que le ofrecieron sin haber superado el golpe de Apple. Al poco tiempo, tocó fondo. Se salió de los grandes negocios, bajó su perfil y decidió volver a empezar como mentor de emprendedores e incubando *start ups* prometedoras, reconectándose con sus raíces de constructor. Todos los que hemos trabajado con él sabemos que este ha sido realmente el mejor trabajo de su vida.

Desde entonces, durante más de 20 años, John ha emprendido e invertido en negocios de rápido crecimiento en muchos mercados. Esto incluye empresas tecnológicas enfocadas a los servicios de salud en Estados Unidos y en todo el mundo.

Si bien John Sculley ha cosechado muchos éxitos como director, su primer amor siempre fue construir antes que administrar o gobernar. Y como mentor y emprendedor es realmente excepcional. Combina la perspectiva de dirigir grandes corporaciones globales con el conocimiento de vanguardia obtenido de sus logros más recientes. Esa sabiduría brilla cuando asesora a directores, habla con audiencias globales o comparte sus consejos en las páginas de este libro. En los momentos de decisión, desafío o reinención, el impacto de John no tiene comparación. Impulsado por décadas de liderazgo práctico en los negocios y una vida de pensamiento creativo, John destaca cuando desafía convencionalidades,

dirige a colegas hacia su «zona de reacción» o enfrenta los momentos que lo ponen «contra la pared» donde todo depende de la siguiente jugada.

Hoy, John trabaja apasionadamente siete días a la semana, inspirado por su visión de lo posible y del papel de los negocios para cambiar el mundo. Puede ver que en la siguiente ola de cambios habrá una necesidad de bienestar económico global y al mismo tiempo una oportunidad increíble para los líderes de todo tipo de negocios. Formado, literalmente, por logros únicos, fracasos y experiencias prácticas, a John le gusta compartir los aprendizajes más importantes de una vida de liderazgo de alto impacto en los negocios.

Además del material de este libro, John ha desarrollado una cautivadora serie de videos en línea: «How to Build a Successful Business», que profundiza en los temas importantes de la construcción de negocios y la innovación. Sus sesiones divertidas e iluminadoras, además de sus entrevistas con grandes emprendedores como Steve Wozniak, cofundador de Apple, o el Dr. Mehmet Oz —el médico más conocido de Estados Unidos— y Wolfgang Puck, uno de los chefs líderes en Estados Unidos, van más allá de las lecciones que aprenderías en la universidad o en una escuela de negocios. Con la franqueza de un pionero e historias de éxito de clase mundial, sus entrevistas —disponibles en JohnSculley.com— ofrecen los ejemplos «ceranos y personales» que los constructores de negocios de hoy necesitan para crear los negocios ganadores del mañana.

Mientras John reflexiona sobre los grandes problemas que enfrenta el mundo actual, la crisis de empleos está prácticamente en la cima de la lista. Sin empleos, no hay esperanza, ni futuro. La única manera de crear empleos sostenibles, según John, es construir nuevos negocios. Esto es lo que representa John Sculley. La insaciable curiosidad que mostró en su infancia sigue siendo igual de brillante ahora. Mientras que John dedica todo su tiempo a construir, ha elegido compartir sus experiencias con el mundo, y para nosotros es un gran privilegio.

—David Sculley, septiembre, 2014

Epílogo II

PADRE Y ABUELO. DOS GRANDES INFLUENCIAS

Nuestro padre, Jack, y nuestro abuelo bermudeño, W.B. Smith, influyeron de manera significativa en nuestras vidas. Nuestra madre, Margaret, hija de W.B., horticultura y artista, creó una vida familiar amorosa y acogedora. Nuestro padre obtuvo un título *summa cum laude*, por sus estudios clásicos en la Universidad de Princeton en 1932 y posteriormente estudió en la escuela de derecho de Columbia. Debido a la Depresión, tuvo que pagar sus propios estudios; su carrera de abogado fue en Nueva York. Viajaba casi cinco arduas horas al día en tren, desde nuestro hogar en St. James, Long Island. Al mismo tiempo, estaba comprometido con los asuntos cívicos de Long Island donde fue alcalde, presidente de St. Johnland's, un hogar de retiro, y participaba en los comités de la biblioteca y el hospital local. Papá fue nuestro guía, pero nunca nos exigió demasiado. Más bien se preocupó por ser un buen ejemplo y aprendimos la importancia de una buena educación, de trabajar duro, de ser considerados y tener integridad. También fue una figura paternal importante para varios de nuestros primos.

Aunque no lo supimos hasta que murió repentinamente de un derrame cerebral, cuando nosotros seguíamos en la escuela, llevaba muchos años bajo presión financiera severa para poder pagarnos una educación de excelencia. En retrospectiva, nos damos cuenta que quizás lo más importante que aprendimos de nuestro padre fue la perseverancia: no rendirnos nunca, jamás, ni siquiera cuando tengamos el viento en contra. Ese aprendizaje nos sirvió a mis hermanos y a mí en varias ocasiones importantes. Recordamos los sacrificios que hizo papá por nosotros y siempre estaremos agradecidos.

Papá y W.B. eran muy cercanos y disfrutaban de reírse juntos,

particularmente durante nuestros veranos en Bermuda, pero profesionalmente eran completamente opuestos. Mientras que papá era abogado, W.B. fue un ingeniero marino bermudeño, un emprendedor y miembro del Parlamento de Bermuda. Empezó su vida laboral siendo despedido, a la edad de 15 años, en 1890, de la tienda departamental local de sus padres, H.A. & E. Smith's en la calle Front en Hamilton, Bermuda. Entonces se subió a un carguero con dirección a Liverpool, Inglaterra. Trabajó como aprendiz de fogonero en el astillero Cammell Laird Shipyards durante cinco años. En esa época, Liverpool era el centro de transportes marítimos del mundo, mientras que la Revolución Industrial en el Norte de Inglaterra se encontraba en su apogeo. W.B. estaba fascinado con el equipo y la tecnología de la emergente máquina de vapor. Después de una estancia corta en Bermuda, él y su nueva esposa, Mabel, se mudaron a Elizabeth, Nueva Jersey, por unos años. Trabajó para el arquitecto Marino John P. Holland en el primer submarino operativo que fue vendido a la Armada de Estados Unidos, el USS *Holland*. Se volvió el prototipo para los submarinos Holland Class de la Marina Británica. Al regresar a Bermuda, W.B. estableció una compañía de ingeniería marina y construyó un faro y un puente y reparó numerosas embarcaciones que pasaban por Bermuda. Sus habilidades empresariales lo llevaron al abastecimiento de barcos y a la captación de aguas, y fue capitán de su propia goleta en el Caribe durante la Segunda Guerra Mundial. Además, ayudó a nuestra tía Madeline a construir una fábrica local de perfumes y popular atracción turística, la Bermuda Perfumery. Hasta su muerte, a la edad de 94 años, trabajó casi todos los días de su vida.

Lo que hizo que W.B. fuera un emprendedor tan interesante fue su curiosidad insaciable. No le importaba lo que los demás pensaban de él. Se guió por sus intereses y los persiguió con pasión. Pienso que mis hermanos y yo sabemos que la curiosidad es un enorme regalo que heredamos de nuestro abuelo y nos guía constantemente. Lo que también podemos recordar con gran aprecio son las historias sobre su fascinante vida que nos entretenían durante las noches de verano en Bermuda. Al igual que nuestro padre, W.B. marcó nuestras vidas de tantas maneras significativas.

—Arthur Sculley, septiembre, 2014



LOS HERMANOS SCULLEY

De izquierda a derecha: Arthur Sculley, exdirector de J.P.

Morgan's Private Bank; John Sculley, exdirector de Pepsi Cola U.S. y Apple; y David Sculley, exdirector de H.J. Heinz USA.

Foto: Doug Menuetz

Agradecimientos

Varias personas me ayudaron con *¡Moonshot!* y este libro nunca hubiera ocurrido sin ellos. Estoy profundamente agradecido con todos y cada uno de ustedes. Empezando con mi hermano, David, quien tuvo el concepto original, trabaja conmigo todos los días, y ha sido el mariscal de campo indispensable del equipo. También incluye a Ron Beyma, un experimentado y talentoso escritor de negocios que me escuchó desde el principio y me ayudó a cumplir con un calendario ambicioso con una combinación de ética de trabajo incansable y un estilo colaborativo orientado al trabajo en equipo. Y gracias especialmente a Brad Mooberry, que no sólo diseñó la portada, sino que también ofreció contenidos y verificó los datos de manera diaria con increíble percepción y dedicación.

Estoy sinceramente agradecido también con mi hermano Arthur, quien me ofreció un conocimiento profundo y único de los mercados emergentes. A nuestra editorial, RosettaBooks, y a su hábil equipo dirigido por Arthur Klebanoff y en particular a Hannah Bennett, su imperturbable gerente de producción que guió este libro hasta el mercado. A Steve Cody y su grupo de relaciones públicas, Peppercomm, por sus perspectivas y apoyo. Para Ellen Leanse por su asesoramiento y valiosos consejos para ser un gran emprendedor. A Merrill Perlman por su experimentada y profesional edición. A Misha Beletsky por su diseño gráfico creativo y detallista. A Barry Yarkoni por supervisar los detalles administrativos, como las invaluable transcripciones de nuestras extensas entrevistas. A nuestros transcriptores, Danae Anderson y Sarah Lopes. A Adam MacDonald, nuestro talentoso productor ejecutivo, y su equipo, incluyendo a Chris Turnow, nuestro director ejecutivo y Valerie Thomas, nuestro editor de video. Y al increíble grupo en el que están algunos de los mejores emprendedores del mundo a quienes tuve el privilegio de entrevistar en video. Esto incluye a Woz (Steve Wozniak), al Dr. Mehmet Oz, Wolfgang Puck,

Leslie Blodgett, Tim Gannon, Julia Hartz, Julie Wainwright, Hap Klopp, Randy Parker, Steve Perlman, Doug Menuez (con un agradecimiento especial por las fotos maravillosas), David Steinberg, Grant Verstandig, Dennis Ratner, Dan Gittleman, Martin Varsavsky, Doug Solomon, y mi hijo, Jack Sculley.

Me gustaría terminar con un reconocimiento para mi esposa Diane. Además de ser mi inspiración, también es mi consejera y socia. Su investigación incansable para *¡Moonshot!* fue crítica. Pero más importante, me ha ofrecido el aliento y el apoyo que necesitaba para lograr que esta etapa fuera la más productiva de mi vida. Nunca he estado más feliz ni más sano.

Índice

800razors.com

2G

3C Interactive

3G

ABS

Abundancia

AC Nielsen

Accel

Afganistán

aventuras de Ozzie y Harriet (Las)

África

airbedandbreakfast.com

Airbn

Aldrin, Edwin Eugene “Buzz,” Jr.

Alemania

Alibaba

«Alimama»

Allen, Paul

Alto Computer [XEROX]

análisis predictivo/algoritmos

Amazon

Amelio, Gil

América Latina

American Can Company

Amish (comunidades)

Anatolia (Turquía)

Andreessen Horowitz
Andreessen, Marc
Android (Google)
«aplicación de cadena de suministro»
Apollo 11
App Store (Apple)
Apple
Apple I (Apple)
Apple II (Apple)
Apple Stores
apps
aprendizaje automatizado (sistema)
ARM (Acorn RISC Machine)
Armstrong, Neil
Artemis Networks
asistente personal digital (PDA)
asistente virtual
asistente virtual
Associated Press
AT&T
atención al cliente
Atlanta (Georgia)
Atlanta (Bravos de)
Audax Health Solutions
Austin (Texas)
Austria
Auto Eléctrico Tesla
automatización y flujo de trabajo automatizado y robots
autos sin conductor

B2B (negocio a negocio)
Baidu
Bain & Company
Ballmer, Steve
banca en la sombra (shadow banking)

banda ancha
Bandley Drive y Bandley II
Bare Escentuals
bareMinerals
Basham, Bobs
Beatles
Beats
Bentonville (Arkansas)
Bermuda
Berners-Lee, Tim
Beverly Hills, (California)
Bezos, Jeff
Bhusri, Aneel
«bicicletas para la mente»
Bilbao (España)
BJP Party
BlackBerry
BlackBerry Bold
Blecharczyk, Nathan
Blodgett, Leslie
Bloom, Allan
Bloomberg Businessweek
Bloomberg, Michael
Bloomberg Surveillance
«Bloomin' Onion» (Outback Steakhouse)
Blumenthal, Neil
BMW
Bock, Laszlo
Bollywood
Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE)
Borders
Branson, Richard
Brasil
Breyer, Jim
Brioni

Brown University
Bryant, Adam
Bryant, Kobe
Buffett, Warren
Buick (General Motors)
planes telefónicos
Business Insider
BYOD (llevar su propio aparato)
Byte Shop

cadena de comida rápida
Cahill, Satjiv
CalTech
Cambridge (Massachusetts)
Cambridge University
Camp, Garrett
Campbell, Bill
Canada
Cannavino, Jim
Capps, Steve
Capturing the World's Emerging Middle Class (McKinsey)
Casey, Liam
causa noble
celulares y equipos móviles (*smartphones*)
Census Bureau
centros de atención urgente
CES (Consumer Electronics Show)
Chambers, John
Chauhan, Neeraj
Chen, John
Chesky, Bryan
Chevy Volt (General Motors)
«Chief Listener & CEO»
China
Chino Farms

Chipotle
Christensen, Clayton
Churchill Club
Cisco
cirugía molecular
Clark, Jim
clase media(en Estados Unidos)
clase media (en el mundo)
clase media emergente
[clase media (en Estados Unidos); clase media (en el mundo); clase media adaptativa; clase media emergente]
CMS (agencia para servicios Medicare y Medicaid de Estados Unidos)
CNN
Coca-Cola y Coca
Código Universal de Producto
Collins, Jim
Columbia University
Congreso de Estados Unidos
conectar los puntos
«contratar a las personas correctas»
Connect Smarter
conocimiento experto de campos múltiples y perspectiva de campos múltiples
conocimiento experto del campo
Consejo de Estabilidad Financiera
consumo conspicuo
consumidores y comportamiento del consumidor
Consumer Electronics Show (CES)
comercio electrónico
Consumer Reports
computadora personal y computación personal (PC)
corporación adaptable
«Cómo conseguir un empleo en Google» (Thomas Friedman)
Comercial «1984»
Corea del Sur (República de Corea)
Cortana (Microsoft)

Cortlandt Street (NY)
Costco
Crisis del 2008
cristal de zafiro
crowdfunding
Cupertino
curioso caso de Benjamin Button, El

Darwin, Charles
datos (modelación de)
datos desestructurados
ciencia de datos
DEC PDP-11
inmersión profunda
Delhi (India)
Dell, Michael y Dell Inc.
Delta Airlines (Aeropuerto de LaGuardia)
Departamento de Salud y Servicios Sociales
Diamandis, Peter
Diesel jeans
dilema de los innovadores, El (Clayton Christensen)
disquete y unidad de disquete
diseño de sistemas y diseñador de sistemas
Disney, The Walt (Compañía)
Donald Deskey Associates
Drucker, Peter F.
Duffield, David
Duffy, John
DuPont
Dynabook

E2E (comercio directo entre economías emergentes)
Eagle
eBay
economía y nación de agentes libres

economías emergentes
economía de compartir
Economist, The
Edison, Thomas
EDS
efecto de red
Einstein, Albert
Eisenhower, Presidente Dwight y administración
eLance
Ellison, Larry
empleos de cualificación media
emprendedor y espíritu emprendedor
Empresas que sobresalen (Jim Collins)
Era de la nube
Ethernet
Etsy
Eventbrite
Exabyte
exceso de atributos

Facebook
Fairfield University
«fashion y a la vez simple»
Fast Company
Feastly
Federal-Aid Highway Act
Financial Times
Fire Phone (Amazon)
Firefly technology (Amazon)
Fitzgerald, Fr. Paul
Fletcher School Council for Emerging Market Enterprises (Tufts University)
Forbes
Ford Motor
Four Seasons Hotels and Resorts
Foxconn

Free Agent Nation (Daniel Pink)
Factor sorpresa
fracaso
«Fashionista frugal»
Fundación Bill y Melinda Gates
Fuera de serie (Malcolm Gladwell)
Fusion io
Future Agency

Gallup
Gannon, Tim
Gansky, Lisa
Gardner, Howard
Gassée, Jean-Louis
Gates, Bill
Gates, Melinda
GE (General Electric)
Gebbia, Joe
General Electric
General Motors (GM)
Genius Bar (Apple)
gerentes medios y gerencia media
genómica
GI Bill
Gilboa, David
Gittleman, Dan
Gladwell, Malcolm
GM (General Motors)
Good Earth (The), restaurante
Google
Google Labs
GPS
grafeno
Gran Recesión
Grove, Andy

Guangzhou (China)
Gujarat (India)
Gutenberg, Johannes

H.J. Heinz
hagwon
Hair Cattery
Hakone (Japón)
Hangzhou (China)
Hartz, Julia
Hartz, Kevin
Harvard Business School
Harvard School of Education
Harvard University
Hauser, Hermann
HBX
HealthKit (Apple)
Heathkit
Heins, Thorsten
«herramientas de la mente»
Hersh, Harry
Hertzfeld, Andy
Hewlett, Bill
Hewlett-Packard (HP)
Hoffman, Reid
House of Cards
Hsieh, Tony
Hunt, Andrew
Hyderabad (India)

IBM y PC de IBM
IBM Watson
iMac (Apple)
In the Plex (Steven Levy)
Inc. (revista)

India
India Information Technology Institutes (IIT)
Indonesia
Inflexionpoint
Inflexionpoint Asia
innovación adaptiva e innovador adaptivo
Ingram
innovación disruptiva e innovador disruptivo
inmersión profunda
InPhonic
Instagram
Intel
inteligencia artificial
Internet (Era)
internet de las cosas
Intralinks
Intuit
iOS (Apple)
iPad (Apple)
iPhone y iPhone S y iPhone S (Apple)
iPod (Apple)
Irak
iTunes (Apple)

J. Crew
Jack Welch Management Institute
Japón
JD Edwards
Jobs, Steve

Kalanick, Travis
Kaplan, David
Kauffman Foundation
Kawasaki, Guy
Kay, Alan

Kennedy, Presidente John F.
KFC
Khosla, Vinod
Kickstarter
Kindle (Amazon)
King, Martin Luther, Jr.
Kiva Systems
Klopp, Hap
Kmart
Knowledge Navigator, The (Apple)
Kodak
Kraft, Dr. Daniel
Krane, Steven
Kuala Lumpur (Malasia)
Kurzweil, Ray

LaGuardia, Aeropuerto de
Lawrence Livermore National Labs
Lawrence, Ernest Orlando
LensCrafters (Luxottica)
Leonhard, Gerd
Levy, Steven
Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (Obama care)
LG
Libia
libros electrónicos
LinkedIn
LinkExchange
Linguist, Roger
Los Angeles Lakers
Los Gatos (California)
Lucas, George
Lululemon
luna (aterrizaje)
Luxottica (dueño: LensCrafters, Pearle Vision y Sunglass Hut)

Lyft

Ma, Jack

MacBook Air (Apple)

«Machine, The»

máquina a máquina (MM)

Macintosh y Mac (Apple)

Macintosh II (Apple)

Maher, Bill

Maine, Shane

Malasia

«mejor manera»

Markkula, Mike

Márcok (análisis de cadena de)

Masiello, Phil

Mayday button (Amazon Fire Phone)

McDonald's

McKinsey & Company

McMillan, Gord

MDLIVE

malla: el futuro de los negocios es... compartir, La (Lisa Gansky)

medicina de la precisión

memoria DRAM

mercadotecnia y mercadotecnia de innovación

mentores y ser mentor

Medio Orientet

método de Montecarlo

Metcalf, Bob

Metcalf (Ley de)

métrica de los clientes (satisfacción, costo de adquisición, retención, valor del

mercados emergentes

métricas

MetroPCS

México

Meyerson, Mort

Microsoft
gerentes medios y gerencia media
Middleton, Kate
millenials (generación del milenio)
Millenial adaptivo
Minsky, Marvin
Misfit
MIT
MIT Media Lab
MIT Media Lab Artificial Intelligence
modelo suburbano americano, Modi, Narendra)
MIT Technology Review
Modi, Narendra
«momento de tubos a transistores»
momento transformativo
Movilidad (Era de la)
mil y una noches, Las
Moonshot
Moore, Gordon
Moore, Ley de
Morita, Akio
Mosaic (buscador)
Mossberg, Walt
Motorola
Mountain Dew (PepsiCo)
Mova Contour
MP3
Multiplan (Microsoft)
mundo es plano, El (Thomas Friedman)
Mumbai (India)
Musacchio, Joe
Musk, Elon
Musulmán

Nadella, Satya

NASA
negocio a negocio (BB)
NASSCOM
negocio(s) multimillonario(s) y concepto
negocios transformativos y compañías transformativas (corporaciones)
Net Promoter Score (NPS)
Netflix
Netscape Communications
Netscape Navigator (buscador)
New Republic, The
New York Times, The
Newton (PDA–asistente personal digital) (Apple)
NeXT
Nexus One (Google)
Nokia
North Face, The
Nosta, John
NostaLabs
Now (Google)
Noyce, Bob
nuevo kit de salud de Apple
nube y computación en la nube
NPS (resultados de)

Obama, Presidente Barack
Obi
Obi-Connect Smarter
Obi-Octopus
Ocean Spray
OCDE
Office (Microsoft)
Oficina de Correos de Estados Unidos
One Kendall Square
«Open Me First» (Apple)
OpenPeak

OpenTable
Optum
Oracle
organización(es) virtual(es)
OS2
Outback Steakhouse
Oz, Dr. Mehmet

Packard, David
Page, Larry
Palo Alto (California)
Palo Alto Research Center (PARC)
Papá lo sabe todo
Parker, Randy
Partido del Congreso (India)
pacientes en control
pCell
PCH International
PDA (asistente personal digital)
PDQ (cadena de restaurantes casuales en el sur de Florida)
Vision (Luxottica)
Pearson
Peninsula Hotel (Hong Kong)
Pennsylvania
PeopleSoft
PeopleTicker
Pepsi Challenge (Reto Pepsi)
Pepsi, Pepsi-Cola, PepsiCo, Pepsi-Cola Company
Perlman, Steve
Permiso para fracasar, La Gran Ventaja Americana
Perot, Ross
poder del consumidor
Premios Óscar
Peters, Tom
Pew Research Center

Philco TV
Philippines
píldora anticonceptiva
Pingle, Jack
Pink, Daniel
Pitt, Brad
pivoteo y zona de pivoteo
PIXAR
Pizza Hut
Plan B
plan de clientes
plan de negocios
Planificación Volver del Futuro
Polonia
Porter, Michael
precios accesibles
Priceline
principio a fin (sistemas integrales)
primavera árabe
probabilidad
productividad personal (herramientas)
poder del productor
Puck, Wolfgang
Pure Storage
Pursuit of Wow!, The (Tom Peters)

QNX (BlackBerry)
QuickTime (Apple)
Quiz Kids
QVC

Radio Shack
Raider, Jeffrey
Raskin, Jef
Ratner Companies y Ratner Group

Ratner, Ann
Ratner, Dennis
Re/code
Reagan, Presidente Ronald
RealReal, The
red social, La
redes sociales
Reed College
Regla de , horas
Reichheld, Fred
Rent the Runway
República de Corea (Corea del Sur)
Rickey's Hyatt House (Palo Alto)
RISC (reduced-instruction-set computing)
Rumania
Romney, Mitt
Rose, Charlie
RosettaBooks
Rotten Tomatoes
Rubin, Andy
Rusia

SABMiller
Sakoman, Steve
sala de urgencias (servicios de salud)
Salesforce.com
Sam's Club (Walmart)
Samsonite
Samsung
San Francisco
SAP
Satmetrix
Schechter's (tienda de ropa, Long Island)
Scheiber, Noam
Schmidt, Eric

Schultz, Howard
Scott, Mike
Scripps Institute
Sculley, Arthur
Sculley, David
Sculley, Diane
Sculley, Jack
Sculley, Margaret
Sculley, John
ScuS (Software como un Servicio)
Sears
Segunda era digital
Segunda Guerra Mundial
Seinfeld, Jerry
sensor(es)
señalar y hacer clic
servicios de salud
Shanghai
Sharma, Ajay
Shaughnessy, Haydn
Sheep Meadow (Central Park)
Sherpa
Shiseido
sistema(s) inteligente(s)
sistema operativo Mac OS (Apple)
software «empaquetado»
Siebel Systems
Silicon Valley
Singapur
Singularity, The
Singularity University
Siri (Apple)
sistema televisivo Trinitron (Sony)
Sistema de carreteras interestatales
Skyline Boulevard

SmallTalk
smartphone
Smith, Megan
Smithtown (Long Island)
Snapchat
Solomon, Doug
soluciones × y pensamiento × pensamiento
«Solve for x»
Sony
Sony Walkman
Soon-Shiong, Dr. Patrick
Soviético y Unión Soviética
Spago
Sputnik
Squawk Box
Squeeze 'n Season
St. James (Long Island)
Stanford University
STAR Computer (XEROX)
Starbucks
start up(s),
Steinberg, David
Stony Brook (Long Island)
StoreApps
datos estructurado
Sueño Americano
Sunglass Hut (Luxottica)
Sybase

T-Mobile
Tailandia
TaskRabbit
Tech-Crunch
Technion
Technology Review (MIT)

tecnología inalámbrica móvil
Tektronix
teléfono básico
telesalud
Teller, Astro
Tencent
Terrell, Paul
Tesler, Larry
Three Village Inn (Long Island)
tiempo de vida)
tiempo real (información)
Tigres de Anatolia (Turquía)
Toffler, Alvin
tomar riesgos
Topfer, Mort
Topol, Dr. Eric
Tough Mudder
trabajo (concepto de)
trabajo y empleos de cuello blanco
trabajador del conocimiento y trabajo del conocimient
Trudeau, Garry
Truman, Presidente Harry
tsunami (de tecnología)
Tufts University
Turquía
giro (del rumbo una compañía),
Turner, Ted
Twain, Mark
Twitter

Uber
UCLA
«Ultimate Question, The» (Fred Reichheld)
Uniqlo
United Health Group

Universidad de Oxford
University of Illinois
Universidad de Texas
Uribe-Etxebarria, Xabier
USA Today

valor del tiempo de vida de los clientes
Verizon
Verstandig, Grant
Vietnam
Vietnam, Guerra de
Violin Memory
Virgin America Airlines
Virgin Group

Wainwright, Julie
Wall Street Journal, The
Walmart
Walton, Sam
Warby Parker
Washington, D.C.
Watson (IBM)
WebTV (Apple)
Welch, Jack
Wharton Business School
Wharton Digital Press
WhatsApp
Whitman, Meg
Wichmann, Dave
Wikipedia
Windows (Microsoft)
Windows Mobile OS
Windy Hill
Winfrey, Oprah
Wired

Wolfgang Puck Express
Woodstock
Workday
Worldwide Developers Conference (Apple)
World Wide Web (WWW)
Wozniak, Steve «Woz»

XEROX PARC
Xi, Presidente Jinping
Xiaomi
XL Education

Yanai, Tadashi
Yelp
Yocam, Del
YouTube (Google)

Zappos
Zara
Zeta Interactive
Zillow
zooming, zoom in y zoom out
Z10 (BlackBerry)
Zuckerberg, Mark
Zuckerman, Mort
Zune (Microsoft)
Zynga

Acerca del autor

La insaciable curiosidad de **JOHN SCULLEY** (EE.UU., 1939) lo llevó a fungir como vicepresidente y presidente de PepsiCo; y, de 1983 a 1993, a ser director ejecutivo de Apple.

Creció en Long Island, Estados Unidos; y en Bermudas, Reino Unido. Fascinado por los sistemas electrónicos y, en particular, por los comienzos de la televisión, inventó –a sus 14 años– un control remoto y un tubo de rayos catódicos a color. Desde entonces ha sido un emprendedor nato.

Aunque se graduó de Arquitectura, gracias a su pasión por el dibujo, cambió años después el rumbo de su carrera a los negocios y al emprendimiento. Esta afición lo llevó a involucrarse, durante el curso de su trayectoria en Pepsi, en la creación de los empaques, etiquetas e, incluso, en la generación de campañas publicitarias como Pepsi Generation o Pepsi Challenge. Actualmente es socio de la empresa de inversiones Sculley Brothers.

Título original: *Moonshot!*
Publicado originalmente en inglés por Rosetta Books

Traducción: Benjamín Odón de Buen Kalman
Diseño de portada: Alejandra Ruiz Esparza
Imágenes de portada: © Shutterstock

© 2014, John Sculley

Todos los derechos reservados
Publicados mediante acuerdo con Waterside Production, 2055 Oxford Avenue,
Cardiff-by-the-Sea, CA, USA92007

© 2016, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
Bajo el sello editorial PLANETA M.R.
Avenida Presidente Masarik núm. 111, Piso 2
Colonia Polanco V Sección
Deleg. Miguel Hidalgo
C.P. 11560, Ciudad de México
www.planetadelibros.com.mx

Primera edición: julio de 2016
ISBN: 978-607-07-3496-0

Primera edición en formato epub: julio de 2016
ISBN: 978-607-07-3510-3

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Hecho en México
Conversión eBook: TYPE

TE DAMOS LAS GRACIAS POR ADQUIRIR ESTE EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

Regístrate y sé parte de la comunidad de Planetadelibros México, donde podrás:

- ☞ Acceder a contenido exclusivo para usuarios registrados.
- ☞ Enterarte de próximos lanzamientos, eventos, presentaciones y encuentros frente a frente con autores.
- ☞ Concursos y promociones exclusivas de Planetadelibros México.
- ☞ Votar, calificar y comentar todos los libros.
- ☞ Compartir los libros que te gustan en tus redes sociales con un sólo click

Planetadelibros.com



EXPLORA

DESCUBRE

COMPARTE