

## Prefacio

Se supone que tengo que empezar asustando. Ya saben, decirles eso de que el mundo está a punto de cambiar drásticamente, y que si no reconocemos este cambio y reconfiguramos nuestra empresa en consecuencia, nos espera la catástrofe más absoluta. Y después de pintar este cuadro atroz, se supone que tengo que ganarme su confianza para que me sigan «fuera de la caja» y contemplar su difícil situación de una manera completamente nueva.

Es una fórmula maravillosa para vender libros, pero a ustedes no les sirve para nada bueno. Porque el mundo no está a punto de cambiar drásticamente. Ya lo ha hecho. El cambio ha llegado... estamos sumergidos en él. No se necesita un pronosticador de tendencias para comprender qué está pasando; sólo es preciso tener ojos y oídos.

Después de asustarle, se espera que les diga que hay un único camino a la salvación y que sólo yo lo conozco. Luego les presento una larga lista de compañías a las que he asesorado y que han hecho exactamente lo que les he dicho, consiguiendo un enorme éxito (omito, claro, aquellas que han fracasado aplicando los mismos consejos), y añado unos cuantos casos prácticos de otras compañías sólo para que todo tenga más peso.

Pero —gracias, en parte, al cambio que ya se ha producido— usted ya no necesita copiar conductas que funcionaron para otros, ni siquiera analizar los procedimientos que los llevaron al éxito con el fin de repetirlos. Con ese juego tiene todas las de perder; está ideado para desconectarle más si cabe de sus propias competencias y hacer que dependa todavía más de los conocimientos y pericia de otros. No debería dejar de lado su propia in-

tuición y experiencia para aprender lo que a *otros* les dio resultado en algún otro proyecto. Ésa es la historia de esos *otros*. Usted tiene que escribir la suya propia.

Así pues, a diferencia de la mayoría de libros dirigidos a personas de negocios, éste no consiste en una serie de lecciones extraídas de las empresas y organizaciones que lo hicieron bien. Porque el campo está plagado de aquellos que trataron de seguir las estrategias que funcionaron para *otros*, lo que parece que fue sólo ayer. Usted —y no algún *otro*— es experto en lo que hace.

Para la mayoría de empresas, este hecho, dolorosamente evidente, es, en sí mismo, una perspectiva aterradora.

El año pasado recibí una llamada telefónica del director general de una cadena de aparatos electrónicos para el hogar, para preguntarme si podía idear una nueva estrategia de comunicaciones para él. Había leído uno de mis libros sobre la cultura de Internet y se preguntaba si podría ayudarlo a utilizar algo de esta publicidad en medios no convencionales de la que tanto había oído hablar últimamente. Quería que su *márketing* fuera «menos Saatchi & Saatchi y más *craigslist*». Con esto quería decir que quería apoyarse menos en la publicidad tradicional en televisión, cara y muy conceptual, creada por agencias como Saatchi & Saatchi, y comunicarse a través de comunidades *online*, de abajo arriba, como la que se había desarrollado alrededor del boletín *craigslist*.

Cuando revisé el *dossier*, la línea de productos y los informes de las experiencias de los clientes de la compañía, comprendí que este director general tenía un problema mucho mayor que sus anuncios. La cadena se había extraviado. Abandonando el negocio de la electrónica y convirtiéndose en algo más parecido a una tienda de electrodomésticos, había perdido el apoyo de su base fundamental de clientes. Había externalizado el diseño y la fabricación, dejando la central sin personas de talento que comprendieran, de verdad, la electrónica. Como resultado, la calidad de los productos de su propia marca se había deteriorado, haciendo

que los clientes compraran otras marcas, dejándole con unos márgenes cada vez más limitados. Finalmente, había perdido el apoyo de los gerentes de tienda, imponiéndoles unos planes de incentivos infantiles, y de los empleados, sometiéndolos a unas normas opresivas de «prevención de pérdidas» (antirrobo). Sin embargo, este director estaba realmente convencido de que un giro en márketing cambiaría toda su empresa.

Fue entonces cuando se me ocurrió: lo que este hombre necesitaba no era contratar, por las buenas, compañías como *craigslist*, sino «ser» más como *craigslist*.

Las empresas estadounidenses están obsesionadas por ofrecer una buena imagen porque se resisten, más aun, *tienen miedo* de mirar lo que sea que hacen y evaluarlo de dentro afuera. Cuando las cosas van mal, los directores generales acuden a consultores y expertos de mercado para que creen nuevas ideas, marcas o envases para lo que venden, cuando lo que tendrían que hacer es volver a la fábrica, a las tiendas o a los laboratorios de investigación que es donde se hace, vende o concibe su producto. En lugar de hacer que sus comunicaciones sean menos Saatchi y más Craig, tendrían que *conectar de nuevo con el núcleo de su empresa*.

Me resulta difícil encontrar dos compañías que encarnen la diferencia entre estos dos planteamientos mejor que Saatchi y Craig. Pensemos en el auge y caída de Saatchi & Saatchi por un momento. Son típicos de la clase de compañía que se ahoga en cuanto se separa de la manada, que se extravía y olvida su propuesta básica de valor. Sin competidores con los que compararse, muchas ni siquiera saben a qué se dedican.

Hijos de un próspero comerciante de tejidos de Bagdad, el mecenas de las artes Charles Saatchi y su hermano Maurice, firme partidario del Partido Conservador, fundaron Saatchi & Saatchi en 1970. Los Saatchi tomaron al asalto el conservador mundo publicitario del Reino Unido con sus provocadoras campañas, un fichero lleno de contactos entre la alta sociedad, y un gran talento para la autopromoción.

Como dijo el *Financial Times*: «La pericia de los hermanos Saatchi está en la creación de imagen. Su máximo triunfo fue proyectar su propia imagen y la de su compañía como la fuerza más dinámica en la publicidad mundial... Fueron unos enormes imanes para los jóvenes con talento, y se aseguraron de que su compañía se llevara todo el mérito».<sup>1</sup>

Les bastaron un par de hábiles campañas publicitarias para destacarse internacionalmente a finales de la década de 1970. Sus anuncios con el lema «*Labour isn't working*»\* para Margaret Thatcher se convirtieron en punto de referencia de la publicidad política. Su anuncio promocionando el uso de los contraceptivos mostraba a un hombre embarazado. Este pionero trabajo creativo, combinado con el talento de los hermanos para seducir a clientes y poderosos, les proporcionó los ingredientes que necesitaban para construir un imperio.<sup>2</sup>

Pero ése fue su trágico fallo: su empeño por construir ese imperio eclipsó sus deseos de hacer buena publicidad. Por el camino dejaron de ser una agencia de publicidad para transformarse en un *holding* y, posteriormente, dejaron que su capacidad fundamental se agostara.

Utilizando una laguna en la ley de inversiones del Reino Unido, los Saatchi recaudaron cientos de millones de libras al salir a Bolsa, millones que utilizaron para adquirir tantas agencias como pudieron absorber. Durante breves momentos, fueron la mayor firma publicitaria del mundo. Pero esto no significaba gran cosa. Las desenfrenadas adquisiciones de los Saatchi despertaron en el sector publicitario el frenesí comprador y la obsesión por las fusiones, de los cuales todavía no se ha recuperado.

\* Juego de palabras con *labour*, que significa «mano de obra, trabajadores», por un lado, y «Partido Laborista», por el otro. Así, el eslogan podría decir tanto «Los trabajadores no trabajan» como «El Partido Laborista no funciona». (*N. de la T.*)

El nuevo medio para conseguir clientes era hacerse con las agencias que ya tenían contratos con ellos. En lugar de concentrarse en crear grandes anuncios y mensajes publicitarios, las agencias se obsesionaron o bien por comprar a sus competidores, o bien por establecer una valoración alta para sus acciones a fin de impedir una adquisición hostil. «Las agencias que sean lo bastante sagaces para comprender esto prosperarán», afirmaba orgulloosamente Maurice Saatchi a *The Wall Street Journal*.<sup>3</sup>

Los Saatchi, ricos en dinero efectivo, establecieron las normas para la mala gestión del capital y las compras por capricho. No tenían prácticamente ningún interés en la gestión convencional, realizaban las *due diligence* con poco interés y, a decir de todos, pagaban por sus adquisiciones mucho más de lo que valían.<sup>4</sup> Los Saatchi estaban plenamente convencidos de que podían ir más allá de la publicidad y proporcionar a sus clientes prácticamente cualquier servicio. La visión de Maurice Saatchi era hacer que la firma fuera «una tienda de parada única que vendía publicidad, consultoría de gestión e incluso servicios financieros a sus clientes corporativos».<sup>5</sup> Esto los llevó a su desastroso intento de adquirir en 1987 el Midland Bank, un banco británico que actuaba como cámara de compensación y que estaba con problemas. El precio de las acciones de Saatchi & Saatchi, en aquel momento, era de 50 libras, pero el precio de licitación para Midland alcanzaba los 3.000 millones de dólares.

Los hermanos fueron rechazados por una comunidad bancaria escéptica y reprobados por sus accionistas debido a su arrogante conducta. Su campaña de licitación casi llevó la firma a la bancarrota.

La expansión rampante de Saatchi & Saatchi y su indiferencia ante los costes acabó costándole el apoyo tanto de sus clientes como de sus accionistas, provocando la caída del precio de sus acciones y conduciendo a que los hermanos fueran despedidos de su propia agencia. Lo que quedó de la firma, reestructurado, recibió el nombre de Cordiant después de fusionarse con la empre-

sa estadounidense Bates Worldwide; más tarde Saatchi & Saatchi quedó reducida al valor de su marca, y fue adquirida por el conglomerado francés Publicis Group.

Tan alejada de su principal competencia como siempre, en la actualidad Saatchi & Saatchi parece estar más dedicada a venderse a sí misma que a vender para sus clientes. El carismático director general Kevin Roberts gasta la mayor parte de la energía de la compañía en un proyecto favorito suyo llamado *Lovemarks*. Además de ser el título de su libro, de factura muy artística, *Lovemarks* es un esfuerzo por avivar la pasada gloria del sector publicitario llevando a cabo un examen forense de las marcas que gustan a la gente y que van desde Hello Kitty a Nelson Mandela. Por supuesto, guiarnos en un recorrido por las marcas ganadoras es un proceso totalmente diferente al de construir una sola de ellas desde la nada. Aunque perogrulladas como «fidelidad más allá de la razón» estimulan el apetito de los anunciantes por unas campañas efectivas, limitarse a decirnos lo que ha funcionado para alguien está muy lejos de cumplir lo que promete esa propuesta. La facturación de Saatchi así lo indica.

Si Saatchi & Saatchi es el epítome de cómo perder de vista las propias competencias principales, craigslist representa el extremo opuesto: mantenerse fiel a lo que uno conoce mejor. La empresa empezó en 1994 como una simple relación de eventos locales, que Craig Newmark, de San Francisco, enviaba por correo electrónico a unos veinte amigos, utilizando el campo «cc» del encabezamiento. Su principal motivación era demostrar que Internet podía ser un instrumento para que nos ayudáramos los unos a los otros. Cuando la lista creció hasta tener más de 200 personas, Craig hizo que un amigo le enseñara cómo elaborar una auténtica lista de correo electrónico y una página web. Pensó en cambiar el nombre a SFEvents, pero todos sus amigos estuvieron de acuerdo en que debía llamarse lo que ya era: craigslist.

Estos amigos se dieron cuenta de algo que Craig no veía: lo que confería autoridad a la lista era la confianza de la gente en

Craig y la pura pasión de éste por servir a los demás por medio de la tecnología. Al llegar 1997, la lista tenía más de 3.800 suscriptores. Cada día, otras 800 personas miraban la versión on line, que seguía siendo sólo una larga página de anuncios por palabras, en la web personal de Craig. El propio Craig comprobaba las listas para impedir el mal uso.

El gigante de Internet, Microsoft Sidewalk (ahora difunto) le propuso a Craig poner anuncios en su web. Él se negó, citando un principio ético de los inicios de la cibercultura: «Aunque hacer dinero en la red es bueno, no todo tiene que girar en torno al dinero». Recordemos que estamos hablando de la época de las punto-com, cuando las personas como Craig se convertían en «millonarios de papel». Pero a diferencia de las empresas creadas para poco más que para ser adquiridas, craigslist rechazó las inversiones externas, temiendo que «destruirían el espíritu que tenemos». <sup>6</sup> Para Craig, en la construcción de su empresa había algo más profundamente importante que el dinero.

Tanto por razones filosóficas como prácticas, Craig mantuvo la sencillez en la interfaz de su lista web. Nada de *bells and whistles* (pijadas innecesarias) ni animación ni gráficos... sólo texto. La propuesta de valor para los usuarios no era un estilo o una marca, sino la confianza; se trataba de una comunidad que compartía información a través de un anfitrión en el que confiaban: Craig.

En 1999, craigslist recogía beneficios al cargar a las empresas de Bay Area unos modestos 45 dólares por publicar demandas de empleo en la web. Craig contrató a cuatro personas para que le ayudaran a peinar las listas, a fin de asegurarse de su integridad, y para gestionar los 180 nuevos anuncios diarios. Durante el auge y desplome de las punto-com, Craig mantuvo un crecimiento lento y constante, hasta que el año 2000, habiendo crecido gracias únicamente a las recomendaciones transmitidas de boca a boca (y, presumiblemente, por correo electrónico), recibía ocho millones de entradas al mes. Forrester, una empresa de investigación de In-

ternet, concluyó que craigslist superaba a Monster.com y Careerbuilder.com,<sup>7</sup> sitios comerciales de oferta de empleo, que cargaban diez veces más que Craig por anuncio.

No pasó mucho tiempo antes de que otras ciudades quisieran contar con sus propias versiones de craigslist. Aunque su empresa crecía lenta y orgánicamente, Craig comprendió que la realidad de construir el negocio lo estaba apartando de su principal campo de competencia, que era servir a la comunidad. Contrató a un director general para que se ocupara de esos aspectos del negocio y continuó dedicando 50 horas a la semana a lo que le había hecho famoso: servir al cliente, contestar los *e-mails* personalmente y vigilar la lista para eliminar a cualquier «intermediario gratuito» y cualquier otro correo basura.

Sorprendentemente, fue el hundimiento de las punto-com lo que lanzó la craigslist a la estratosfera. Miles de ex empleados de alta tecnología se pusieron a buscar trabajo y solaz. En palabras de Craig: «Proporcionamos un medio para que algunas personas tiendan la mano a otras, para que las ayuden a salir del atolladero. A nuestra humilde manera, tratamos de devolver la voz humana a la red».<sup>8</sup>

En 2004, esta fórmula había extendido la craigslist a más de 40 ciudades de Estados Unidos, registrando un total de mil millones de páginas vistas por parte de cinco millones de visitantes cada mes.<sup>9</sup> Dado que sólo los potenciales empleadores pagan por el servicio, Craig empezó a contar con su base de usuarios para que le ayudaran a vigilar las enormes bases de datos en busca de correo basura y de mal uso. De hecho, automatizó un procedimiento por medio del cual los miembros de la comunidad señalan con una «bandera» los anuncios abusivos. Si suficientes usuarios etiquetan un anuncio como basura, es retirado automáticamente. En cierto sentido, sus clientes se han convertido en una fuerza laboral de amplio alcance.

Ah, sí, el dinero. Con una gigantesca plantilla de 15 personas, en 2004 craigslist consiguió unos ingresos que, en opinión



de la mayoría de analistas, se acercaban a los 10 millones de dólares, cobrando sólo por los anuncios de búsqueda de personal. En el verano de 2005, sus 18 empleados atendían a más de 120 ciudades. Para Craig, que su empresa siga «delgada» tiene menos que ver con mantener los resultados que con conservar su enfoque. Como dijo en la CNN: «El máximo reto es seguir siendo pequeño mientras nos hacemos mucho más grandes; quiero decir que cuando las organizaciones crecen, a veces olvidan cosas importantes». <sup>10</sup>

No cabe ninguna duda. A veces, como en el caso de Saatchi & Saatchi —o en el de la cadena de electrónica que me proponían que asesorara—, el crecimiento prima incluso sobre la propuesta fundamental de la empresa. Los directores generales acuden a los expertos en mercado para que los conviertan en «supertallas», y cuando sus empresas sufren, como es inevitable, recurren a un nuevo equipo de expertos para que reparen los daños. Les parece que analizar su propio negocio, volver a lo que deberían ser sus competencias principales, es como abrir la caja de Pandora, cuando debería hacerles sentir que vuelven a casa. Las empresas parecen dispuestas a hacer cualquier cosa, menos lo que realmente hacen.

En los últimos diez años he hablado con muchas personas sobre este enigma, su contexto histórico y la facilidad con que muchas empresas podrían superar su resistencia a recurrir a sus propios conocimientos especializados. Invariablemente, los directores generales de la lista Fortune 500, los emprendedores multimillonarios y los líderes intelectuales con quienes me he relacionado me han implorado que haga partícipes de estas opiniones a quienes más las necesitaban: las personas de negocios. Su único consejo era que escribiera un libro que dijera la verdad directamente, sin amenazas y con el mínimo posible de aburridos casos prácticos y estadísticas. Ésta es la razón de que mi propuesta sea tan simple: deje de solucionar sus problemas procediendo de fuera adentro. Vuelva a meterse en la caja y dedíquese

a hacer lo que mejor sabe hacer. Esta entrega disciplinada a su propia pasión fundamental —y no a un consultor, una campaña publicitaria o un plan de negocio— es la fuente de la auténtica innovación.

La longevidad y prosperidad de cualquier empresa depende sobre todo de la capacidad de los participantes para mantener vivo el manantial de la innovación. Y la manera de hacerlo es recordar que usted es, siempre, la fuente de sus mejores ideas. Las empresas que más éxitos recogerán en el próximo siglo no serán las que se hayan basado en unos planes pedagógicos de la Harvard Business School, repetibles hasta el infinito, sino las que lo hayan hecho en una combinación de competencia y pasión. Diseccionar una empresa después para ver qué ha hecho que tuviera éxito, es igual que hacerle la autopsia a una persona para ver qué la hizo vivir. Es otra versión de Lovemarks, de Saatchi & Saatchi. La propia búsqueda es sintomática de esa manera, tan fragmentada, de abordar el negocio que estamos dejando atrás.

Así pues, dejémoslo claro: éste no es un libro de empresa. Por lo menos, no es *sólo* un libro de empresa. Porque su carrera no es su trabajo, ni su empresa la hoja de balance. Sus elecciones más personales son, de hecho, sus elecciones empresariales. Y es posible que sus elecciones empresariales sean también sus elecciones cívicas. Tanto si es consciente de ello como si no, la compra de sus productos y la fidelidad de marca son la expresión de su política, y su relación con el dinero dice mucho sobre su manera de entender el tiempo, el poder y la convicción. Todo forma una única imagen dinámica.

Por eso, voy a pedirle que mire el comercio, las comunicaciones, el civismo y la comunidad como si todos ellos fueran parte del mismo sistema; una ecología, realmente, de actividades y necesidades interdependientes. Se trata de una única cosa. Pretender que cada aspecto de su existencia o de su empresa pueda ser compartimentado es, en sí mismo, un producto de la manera de pensar de la Era Industrial que le voy a pedir que abandone, y

es también el camino más seguro para olvidar qué es lo que, una vez, allá en sus orígenes, quizás esperaba lograr.

Por las mismas razones, tengo la esperanza de que suspenda —por lo menos durante el tiempo necesario para leer este libro— la convicción de que el principal impulsor de la innovación es competir. Quizás en un tiempo sirviera a este propósito, pero también es, necesariamente, una fuerza divisoria que convierte a posibles colaboradores en adversarios, y lo que podría ser una actividad positiva en una tarea extenuante. Solemos compararnos con los demás y contrastar nuestro progreso con el de los demás, centrándonos en aquello de que carecemos en lugar de hacerlo en lo que tenemos, distanciándonos así de nuestros posibles aliados.

La verdad es que cuando mis conferencias me llevan de sector en sector, me asombro de lo poco que se divierte la gente. Tanto si están separados unos de otros por la política, la competencia o el cubículo, lo último que parece ocurrírseles es pasarlo bien juntos, cuando ésta tendría que ser su máxima prioridad. Pero, en realidad, los directores se sienten obligados a reinar sobre los empleados; los ejecutivos creen que deben engañar a los accionistas; el equipo de ventas está convencido de que debe tratar a los clientes con mano dura, y los expertos en márketing dan por sentado que deben manipular al consumidor. Todo sea por la apuesta a vida o muerte del próximo informe trimestral.

Sin embargo, si tiene este libro en las manos y está leyendo estas palabras, las posibilidades de que alguna vez se vaya a dormir hambriento, de que no tenga un techo que le cobije, de no poder ofrecer una educación adecuada o atención médica a sus hijos son prácticamente inexistentes. Lo mismo puede decirse de mí.

Salvo por una catástrofe totalmente fuera de nuestro control, sabemos con bastante certeza que tanto a ustedes como a mí nos va a ir bien. Entonces, ¿por qué nos motivamos, a nosotros mismos y a los demás que forman parte de nuestra vida, actuando como si nuestra propia supervivencia corriera peligro? El lenguaje y la lógica de la empresa están organizados en torno al ins-

tinto de supervivencia, incluso cuando no hay dudas de esa supervivencia. Es ineficaz, infructuoso y, quizá lo peor de todo, deprimente.

En lugar de correr sin descanso en busca de la supervivencia, incluso cuando nuestras necesidades básicas están satisfechas, debemos aprender a hacer cosas porque nos satisfacen, porque son, en una palabra, divertidas. Divertirse no es apartarse del trabajo ni provocar una sangría en nuestros ingresos; es la fuente misma de nuestra inspiración y de nuestro valor. Un auténtico sentido del juego estimula nuestra creatividad, facilita la comunicación, promueve la buena voluntad y engendra lealtad; sin embargo, tendemos a rechazarlo como perjudicial para la seriedad con que creemos que tenemos que tratar nuestros negocios y profesiones.

Si podemos cambiar y orientarnos a la diversión, viéndola no como una amenaza anárquica que hay que sofocar, sino como la principal motivación y fuente de significado de todas las ideas y actitudes humanas, más allá de la supervivencia básica, seremos capaces de alcanzar unos niveles de éxito antes unimaginables. La definición misma del éxito trasciende nociones de supervivencia como las reservas de liquidez, el tiempo remanente o la seguridad personal, y nos lleva al reino de la propia valía, del sentido, de la conexión con los demás y de propósitos más elevados. Además, es un negocio mejor.

No obstante, para hacerlo debemos reorientarnos radicalmente en el actual panorama social y económico. Debemos aprender a experimentar lo que nos está sucediendo no como el hundimiento de nuestros valores y competencias —o, peor incluso, como una excusa para abandonarlos—, sino como su renacer en un contexto completamente nuevo. Debemos comprender nuestra época tal como es: un renacimiento. Una vez que lo hagamos, el resto será fácil. No tendremos más remedio que descartar los viejos modelos, temores y motivaciones extrínsecas y, en cambio, empezar a innovar de dentro afuera.

En resumen, lo que les instaré a hacer en las páginas siguientes es sustituir la segmentación, la repetición, la abstracción, la competición y el esfuerzo por la integración, la originalidad, la búsqueda de lo fundamental, la colaboración y la diversión. Y para hacerlo, lo único que necesitan es redescubrir su pasión y sus aptitudes esenciales, y luego cultivarlas sin tregua. Es así de sencillo.

Pero se supone que eso no tengo que decírselo.