

MOTOROLA: UNA HISTORIA ANALÓGICA QUE SE ENFRENTA A UNA REVOLUCIÓN DIGITAL – GESTIÓN DEL CAMBIO

Las bases del éxito de una empresa pueden ser una causa de deriva estratégica.

En 1994, Motorola tenía el sesenta por ciento del mercado de telefonía en Estados Unidos. Fundada en 1928, era conocida por su innovación tecnológica. Introdujo el dispositivo de radio de dos vías llamado walkie-talkie, comúnmente utilizado en la Segunda Guerra Mundial. Además, comercializó la primera televisión vendida por debajo de los doscientos dólares en 1948. En los años cincuenta, había desarrollado capacidades en circuitos impresos, tecnología de sustrato cerámico y diseño de sistemas electrónicos. En los años setenta, era un importante productor de microprocesadores y era considerado un líder mundial en tecnología.

Sin embargo, incluso en los primeros días era evidente que el énfasis se ponía en la tecnología en lugar de en el mercado. Los críticos sugerían que la empresa ponía la tecnología antes que los consumidores.

Los teléfonos móviles habían sido desarrollados por Bell Labs en los años setenta. A mediados de los ochenta, Motorola era el principal productor de teléfonos móviles utilizando tecnología analógica, como un desarrollo de sus sistemas de *walkie-talkie* utilizando la tecnología que había desarrollado después de la guerra. Sin embargo, estos dispositivos eran voluminosos y caros, dirigidos a directivos de empresas que necesitaban desplazarse y no podrían utilizar las líneas de telefonía fija.

A mediados de los noventa, Motorola tenía un gran éxito. De 1992 a 1995, los ingresos por ventas crecieron a una media del veintisiete por ciento, hasta alcanzar los veintisiete billones de dólares y unos ingresos netos del 58 por ciento al año hasta alcanzar 1,8 billones de dólares.

Sin embargo, a mediados de los noventa, la tecnología digital para teléfonos móviles estaba siendo desarrollada mediante lo que era conocido como Personal Communication System (PCS). Esta tecnología superaba algunas de las limitaciones de la tecnología analógica: reducía las interferencias y permitía que los códigos de seguridad fueran encriptados y que se gestionaran más abonados que con la analógica. Era una tecnología que permitía el desarrollo del mercado de masas. La demanda de teléfonos digitales creció de manera rápida, no solamente entre las personas de negocios, sino en un mercado de consumidores más amplio. Estos consumidores estaban mucho menos preocupados de la funcionalidad y mucho más preocupados por la facilidad de uso y la estética.

De acuerdo con un director ejecutivo de Motorola, Robert Galvin, la compañía “estaba en la vanguardia del desarrollo de la tecnología digital”. Sin embargo, eligió mantenerse con la tecnología analógica por muchos años y licenciar su tecnología digital a Nokia y Ericsson, lo que le proporcionaba *royalties* crecientes. De hecho, Motorola lanzó un nuevo teléfono analógico, Star-TAC, y se embarcó en una campaña de *marketing* agresiva para promocionarlo.

No solo estaba claro por los *royalties* crecientes que los teléfonos móviles empezaban a tener éxito, sino que los clientes estaban presionando a Motorola para que desarrollara teléfonos digitales: “Nos dijeron que no sabíamos de qué estábamos hablando...No fueron conversaciones amigables. Pero Motorola no lo hizo. En lugar de ello, lo lanzamos con Ericsson, después con Nokia”.

En 1998, la cuota de mercado de Motorola había caído al 34 por ciento, y se vio forzada a despedir a 20.000 personas.



EL MANIFIESTO DE LA CREMA DE CACAHUETE DE YAHOO!

GESTIÓN DEL CAMBIO - YAHOO

La Estrategia puede suponer decisiones difíciles sobre el alcance de los negocios, su dirección y la estructura de la organización.

En noviembre de 2006, Brad Garlinghouse, vicepresidente de Yahoo!, escribió un memorándum para sus directivos, argumentando que Yahoo!, la compañía diversificada de Internet, estaba extendiendo sus recursos en exceso, como la crema de cacahuete en una tostada. A continuación, se muestran algunos extractos del memorándum:

Hace tres años y medio, llegué a Yahoo! con entusiasmo. La magnitud de la oportunidad era sólo comparable a la magnitud de los activos. Y un equipo magnífico había sido responsable de reconstruir Yahoo!...

Pero no todo va bien...

Imagino que existe una gran discusión entre la mayoría de los líderes de la compañía respecto a los retos a los que nos enfrentamos. A riesgo de resultar redundante, trataba de compartir mi visión de la situación actual y ofrecer un camino a seguir, un intento de ser parte de la solución, en lugar de parte del problema.

RECONOCER NUESTROS PROBLEMAS

Carecemos de una visión centrada y cohesiva de nuestra compañía

Queremos hacer todo y ser todo para todos. Hemos reconocido esto durante años, hablado de ello incesantemente, pero no hacemos nada para tratarlo de manera fundamental. Hemos temido abandonarlo. Hemos sido reactivos en lugar de trazar un curso firme. Nos hemos separado en silos que frecuentemente nos impedían hablar entre nosotros. Y cuando hablábamos, no era para colaborar en una estrategia claramente enfocada, sino para argumentar y luchar sobre la propiedad, estrategias y tácticas...

He oído que nuestra estrategia ha sido descrita como crema de cacahuete extendida a lo largo del gran número de oportunidades que continúan evolucionando en el mundo online. El resultado: una fina capa de inversiones repartida a lo largo de todo lo que hacemos y, por lo tanto, no nos centramos en nada en particular.

Odio la crema de cacahuetes. Deberíamos hacerlo todos.

Carecemos de claridad sobre la propiedad y responsabilidad

La manifestación más dolorosa de esto es la masiva redundancia que existe en toda la organización. Operamos ahora en una estructura organizativa –creada con la mejor de las intenciones, hay que reconocerlo- que se ha convertido en demasiado burocrática. Para demasiadas personas, existe otra persona con responsabilidades similares y superpuestas. Esto reduce nuestra velocidad y carga a la compañía con costes innecesarios.

Existe una razón por la que un centrocampista y un jugador de banda cuentan con áreas de propiedad diferentes: perseguir el mismo balón puede resultar en colisiones o en balones perdidos. Saber que otra persona está persiguiendo la pelota y esperar evitar la colisión nos convierte en tímidos en nuestra persecución. De nuevo, el balón se pierde.

Carecemos de decisión.

Combina una visión centrada junto con una propiedad que no está clara y el resultado es que las decisiones no son tomadas o son tomadas cuando ya es demasiado tarde. Sin una visión clara y centrada y sin una completa claridad de propiedad, carecemos de una visión global que guíe nuestras decisiones y de la visibilidad de quien debería tomarlas. A menudo nos encontramos bloqueados por decisiones complicadas y que requieren de mucho esfuerzo. Somos víctimas de nuestra parálisis en el análisis.

Terminamos con iniciativas competidoras (o redundantes) y oportunidades sinérgicas que conviven en los diferentes departamentos estancos de nuestra compañía...

RESOLVER NUESTROS PROBLEMAS

Tenemos activos maravillosos. Casi cualquier compañía de medios y comunicación envidia nuestra posición. Contamos con la mayor audiencia, que se encuentra muy fidelizada, y nuestra marca es sinónimo de Internet.

Si nos recuperamos, adoptando cambios drásticos, ganaremos.

No quiero decir que sólo exista para nosotros un camino a seguir; sin embargo, querría formar parte de la solución y, por tanto, perfilar un plan en el que creo que podemos trabajar. Estoy completamente convencido de que necesitamos actuar con mucha rapidez, si no, nos arriesgamos a caer por una resbaladiza pendiente. Este plan no es perfecto, pero es mucho mejor que no hacer nada.

Mi plan cuenta con tres pilares:

1. Centrar la visión.
2. Restaurar la responsabilidad y la claridad sobre la propiedad.
3. Ejecutar una reorganización radical.

1. Centrar la visión

- a) Necesitamos declarar con valor y de manera definitiva lo que somos y lo que no somos.
- b) Necesitamos dejar (¿de vender?) los negocios no esenciales y eliminar proyectos y negocios duplicados.

Mi idea es que la fina capa de mantequilla de cacahuete necesita convertirse en una estrategia deliberadamente modelada; es decir, muy centrada.

2. Restaurar la responsabilidad y claridad sobre la propiedad

- a) Los propietarios de los negocios existentes deben tener claro dónde nos encontramos hoy: deben rodar cabezas.
- b) Debemos definir figuras sénior que cuenten con responsabilidad global sobre una determinada línea de negocios...
- c) Debemos rediseñar nuestros sistemas de evaluación del rendimiento e incentivos.

Creo que hay demasiados líderes de unidades de negocio que se han marchado con resultados inaceptables y, lo que es peor, con un liderazgo inaceptable. Con demasiada frecuencia ellos (o nosotros) somos los más culpables de los problemas apuntados aquí. Debemos lanzar la señal tanto a los empleados como a nuestros accionistas de que haremos responsables a tales líderes y de que implementaremos el cambio...

3. Ejecutar una reorganización radical

- a) Debe abandonarse la estructura actual de unidades de negocio.
- b) Debemos descentralizar y eliminar de la matriz de forma de radical todo lo que sea posible.
- c) Debemos reducir nuestro personal en un 15-20%

Creo firmemente que solamente debemos eliminar las redundancias que hemos creado y el primer paso es reestructurar nuestra organización. Podemos ser más eficientes con menos personas y podemos hacer más, con más rapidez. Necesitamos devolver un mayor papel en la toma de decisiones al nuevo conjunto de unidades de negocio y a sus líderes. Pero no podemos conseguir esto con pequeños pasos. Debemos reconsiderar de manera fundamental cómo nos organizamos para ganar...

Me apasiona Yahoo! Estoy orgulloso de admitir que mi sangre es púrpura y amarilla. Estoy orgulloso de admitir que me he afeitado una Y detrás de mi cabeza.

Mi motivación para escribir este memorándum es la firme creencia de que, como nunca antes, tenemos enfrente una tremenda oportunidad. No pretendo tener la única respuesta correcta, pero necesitamos que comience el debate. El cambio es necesario y se necesita pronto. Podemos ser una compañía más fuerte y rápida, una compañía con una visión, una propiedad y una responsabilidad más claras.

Hemos podido venirnos abajo, pero la carrera es un maratón y no un sprint. No pretendo decir que esto vaya a ser fácil; requerirá coraje, convicción, perspicacia y un tremendo compromiso. Tengo muchas ganas de afrontar el desafío.

Así que retrocedamos.

Hagámonos con el balón.

Y dejemos de comer crema de cacahuete.