

Las claves del éxito de la transformación de IBM

El proceso de transformación de IBM, desde la venta de soft y hardware a la oferta de servicios y soluciones, tardó más de una década en hacerse realidad. Su ex presidente para Europa, Oriente Medio y África, Hans Ulrich Maerki, nos explica qué cambios deben producirse en la mentalidad de una empresa para afrontar mejor los retos del futuro.

Hans Ulrich Maerki ha sido testigo de excepción en la metamorfosis de **IBM**. Maerki asumió la presidencia de **IBM** Europa, Oriente Medio y África (EMEA) tras una brillante trayectoria profesional que empezó en 1973 como estudiante en prácticas. Durante este tiempo vivió uno de los procesos de cambio más impresionantes de la historia empresarial contemporánea: **IBM**, 'the big blue', aquel sólido transatlántico empresarial, se convertía en una compañía global de servicios y soluciones. ¿Cómo lo consiguió?

Los profesores del IESE Philip Moscoso y Alejandro Lago mantuvieron una extensa entrevista con este directivo para analizar a fondo el proceso. Maerki forma parte del consejo de administración de **ABB** y **Swiss Re**, y es miembro del International Advisory Board del IESE.

Hans Ulrich Maerki recordó cómo los servicios llegaron a **IBM** por necesidad, en el momento en que Lou Gerstner fue nombrado director general en 1993. «Gerstner no buscaba una nueva estrategia, siempre decía: "lo que necesitamos es sobrevivir"», recordaba Maerki. «Al principio, **IBM** podía cobrar casi cuanto se le antojase por el hardware y contaban con especialistas a los que llamaban ingenieros de sistemas. Cuando a comienzos de los noventa fueron disminuyendo los márgenes del hardware, empezó a resultar difícil pagar a esos especialistas y tuvieron que empezar a cobrar a los clientes por esas personas. Enseguida observaron que esa actividad no encajaba con el modelo empresarial de **IBM** de aquel momento y decidieron crear una compañía independiente para integrarlas. Así nació la división Integrated System Service Corporation (ISSC).»

«Gerstner advirtió que este nuevo modelo no estaba orientado a la transacción, como lo estaba la venta de hardware y software, sino más bien a la relación, y requería un modelo de gestión diferente, por lo que empezó a fomentar esta división y a aportar capital para su crecimiento», explicó Maerki.

Aun así, una de las principales dificultades con las que se topan las compañías inmersas en esta clase de transformación no es desarrollar la estrategia, sino ponerla en práctica. «Lo primero que hubo que hacer fue centrar la atención en el cliente», subrayó el directivo. Gerstner comprendió rápidamente que si querían ser competitivos tenían que especializarse profundamente. «Recuerdo cómo nos insistía en que si de verdad pretendíamos competir con **Electronic Data Systems** (principal rival de **IBM** en aquella época), tendríamos que entender en qué consisten los servicios», subrayó Maerki. Y lo consiguió. «En tres o cuatro años, **IBM** se convirtió en una organización vertical realmente eficiente.»

El directivo de **IBM** también recuerda cómo a finales de los noventa o principios de la década actual, en **IBM** se dieron cuenta de que se estaba produciendo un cambio en los hábitos de compra de los clientes. Ya no se limitaban a comprar software y a compararlo con el de la competencia, sino que decían: «Mira, tengo un problema, quiero que me lo soluciones». Así surgió el reto de si se quiere ayudar al cliente a solucionar sus problemas, primero hay que entender al cliente. Hay que profundizar en cómo funciona el cliente. ¿Pero acaso teníamos personas que supieran cómo funciona un banco, una aseguradora o una compañía de distribución? La respuesta era: «Bueno, algunas, pero ésa no había sido la estrategia principal de **IBM** hasta entonces». En **IBM** eran conscientes de que el mayor punto débil de la compañía era la capacidad de asesorar al cliente, de entrar en la sala de juntas del cliente y convertirse en un socio de confianza. Esto finalmente condujo a la compra de **PricewaterhouseCoopers**. Maerki calcula que tardaron unos cinco o seis años en conseguir trabajar de verdad horizontalmente en **IBM**.

Los tiempos estaban cambiando, y el gigante azul debía aprender competencias camaleónicas que le permitieran adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes. «La nueva concepción del negocio se basa en aliarse con un socio que se encargue de un determinado cliente importante en todo el mundo, que se ocupe de todas sus operaciones globales y se convierta en el proveedor de tecnología y servicios de confianza de ese cliente. Pero para conseguirlo hay que formar de nuevo al equipo humano. Éste debe seguir teniendo conocimientos altamente especializados, pero también es necesario que conozca el contexto más amplio en el que se enmarcan dichos conocimientos.»

Maerki reconoce que el camino no es fácil. «Muchas compañías se enfrentan al mismo problema; sus trabajadores no hablan con los demás, no colaboran entre sí, sólo se preocupan de sus propios asuntos, y cuando descubren algo positivo para éstos, lo hacen sin pararse a pensar si también será bueno para el conjunto de la compañía, para los que tienen relación con la empresa o para el cliente. Así pues, la transformación de la que hablamos es un proceso constante que requiere mucho trabajo y mucha comunicación. **IBM**, en total, tardó más de diez años.»

De cara a superar las dificultades económicas actuales y futuras, Maerki destaca tres aspectos en los que **IBM** ha mejorado y que mejoran sus opciones. En primer lugar, **IBM** es ahora más global de lo que ha sido nunca, con lo que no depende tanto de un solo mercado.



«Todos [universidades y escuelas de dirección] debemos cooperar para analizar los problemas empresariales de forma integral y unir las diferentes disciplinas que ayuden a crear un plan de estudios apropiado para los retos empresariales del futuro.»

En segundo lugar, el enfoque horizontal supone una ventaja sobre la competencia. **IBM** ahora es una compañía integrada que cuenta con una cartera muy amplia de clientes.

En tercer lugar, **IBM**, gracias a los malos momentos que ha pasado para llegar hasta aquí, ha desarrollado una enorme capacidad de reacción, que está relacionada con una gestión dinámica. Cuentan con 70.000 trabajadores en India, pero no trabajan sólo para ese país, sino que lo hacen para el mundo entero. Y si cae la demanda en Estados Unidos, existe la posibilidad de asignar los recursos a otra región. No es necesario desplazarlos físicamente, sino que la asignación de recursos puede hacerse con mayor rapidez. Lo mismo sucede con nuestras capacidades. **IBM** tiene una propuesta única de venta que le ayudará a superar las crisis económicas como la actual, aunque no será fácil.

«Es cierto –concluye el directivo– que una transformación no se puede dar jamás por finalizada, pero dependiendo de los objetivos que uno se marque, podría decir: “Ya me he deshecho de todo lo que parece un producto, y todo mi modelo empresarial se centra en servicios de mayor valor añadido”, pero ¿quién sabe cuándo estos servicios también se convertirán en “commodities”? Es posible que algunos ya lo sean, lo que implica que habrá que adaptar de nuevo el modelo de servicios. Por tanto, el proceso no acaba nunca.»

Para Maerki es fundamental el papel que juegan las universidades y las escuelas de dirección como el IESE en este tipo de transformaciones. «Todos debemos cooperar para analizar los problemas empresariales de forma integral y unir las diferentes disciplinas que ayuden a crear un plan de estudios apropiado para los retos empresariales del futuro.»

El enfoque de los servicios supone un reto no sólo en cuanto a contenidos, ya que es muy interdisciplinar, sino también en cuanto al modo en que la gente trabaja e interactúa con el cliente. Por experiencia, Maerki considera que cuando alguien se limita a hacer su propio trabajo, sin interactuar con el cliente, sin hacer sesiones creativas con otras personas de la organización, sin ni siquiera un poco de tensión en el sistema, aun estando muy bien orientado a los procesos, es imposible dar con las mejores soluciones. La integración del conocimiento, el hallazgo de las distintas piezas que ayuden a resolver un problema, merece realmente la pena.

Philip H. Seager



Hans Ulrich Maerki