

La potencia de la Identidad empresarial

El término “identidad” viene de la filosofía y ha pasado por la biología y por otras ciencias. Pero al incorporarse al lenguaje de la empresa, deja su sentido filosófico para devenir necesariamente *estratégico*. Todas las ideas, los recursos, las gestiones y las herramientas mentales, procedan de donde procedan, cuando son adoptadas por las empresas, se convierten en artefactos estratégicos, que se alinean a la estrategia general del negocio. También el concepto de “identidad”.

Cuando esta palabra penetró en el ámbito empresarial, en los años 60, sonaba a algo extraño y ajeno totalmente a los negocios. Era pronto para comprenderlo, pues el concepto identitario llegó de la mano de un fenómeno nuevo. Fue con la emergencia del paradigma del siglo XXI, que la empresa daba la cara, alzaba la voz y asumía su liderazgo social después de dos siglos de permanecer anónima, oculta detrás de la muralla de sus productos.

Esta vieja actitud, ciertamente primaria, daba preferencia a lo producido en detrimento de quien lo produce. ¿Por qué? Existía entonces una subversión de los valores, y la causa era muy simplista: con la venta, los productos son el objeto del intercambio económico y de la plus valía. La empresa no.

Pero la revolución cibernética de mediados del siglo pasado transformó el mundo de arriba abajo. El producto pasó a segundo plano, pues no era diferenciador y estaba sujeto a imitaciones y falsificaciones, además de que cualquiera podía copiarlo y fabricarlo en cualquier país con mano de obra barata. A esta devaluación industrial la sustituyó la revalorización de los servicios y el auge de los intangibles. La empresa no era, como los productos, sujeto de imitaciones ni de falsificaciones y ella misma era su imagen distintiva y exclusiva. Por tanto recaía directamente en ella la competitividad y la creación de valor.

Felizmente, hoy los empresarios, emprendedores y directivos saben muy bien que su Nombre, su Marca, su Cultura y su Personalidad son los principales activos identitarios entre los valores intangibles. Y saben, también, que la Identidad es la esencia de su imagen diferencial... pero a condición de que esos activos intangibles sean tratados, explotados y gestionados estratégicamente en la filosofía del DirCom. Las decisiones, las acciones y las comunicaciones serán así esencialmente congruentes con la Identidad de la empresa y el posicionamiento corporativo.

¿Qué es, pues, la identidad? La palabra viene de *ídem*, que quiere decir “idéntico”. Pero lo realmente importante del asunto es que *ídem* significa ¡IDÉNTICO A SÍ MISMO!

Sólo cuando la empresa desarrolla su propia y original identidad es verdaderamente diferente, única, inimitable e irreplicable. Saber ser fiel al potencial de su identidad y convertirla en un vector y un valor estratégico es el gran ejemplo que traigo aquí. El caso es más explícito y convincente que mil discursos teóricos.

IBM... y su ADN¹

¿Cómo ha conseguido IBM, que acaba de cumplir 100 años, esta supervivencia tan interesante? La verdad es que no ha sido fácil porque ha tenido que reinventarse cada vez que las plataformas informáticas han cambiado. La clave, sin embargo, ha sido que IBM ha sabido mantenerse fiel a su ADN a pesar de los cambios. Y contrariamente a lo que su propio nombre puede indicar -IBM significa *International Business Machines* (máquinas de negocios internacionales)-, el ADN de IBM no es la producción de máquinas de oficina, sino el almacenamiento y gestión inteligente de los datos de sus clientes.

Con ocasión del centenario de IBM, que había nacido el 16 de junio de 1911, el economista Xavier Sala i Martín, de la Columbia University, ha publicado un interesante artículo titulado “IBM... y su ADN”, del que entresaco la parte principal. Una coincidencia curiosa al margen es que me ha llegado este artículo cuando yo acababa de presentar mi libro sobre el DirCom, en cuyo título utilizo esta misma palabra ADN para significar la importancia identitaria de saber bien quién es uno mismo, y seguir siéndolo.

Tras varias décadas de utilizar los cartuchos agujereados, a mediados de los años 40 llegaron las cintas magnéticas y, con ellas, los ordenadores electrónicos y la era moderna. Entonces IBM se adaptó invirtiendo 5.000 millones de la época para desarrollar los famosos *mainframes*, aquellos enormes ordenadores centrales que se convirtieron en la plataforma dominante a mediados de los 60. Fue la época dorada de IBM.

“Después llegó la revolución de los microordenadores y los ordenadores personales. La batalla entre Bill Gates (Microsoft) y Steve Jobs (Apple) dejó a IBM en un segundo plano, obsoleta y en peligro de extinción. IBM intentó adaptarse produciendo PC (¿recuerdan los Think pads?) pero fracasó. Los gerentes habían olvidado que el ADN de IBM no es la producción de máquinas de oficina, sino el almacenamiento y gestión inteligente de los datos de sus clientes. Al entrar en el mercado de los portátiles IBM había abandonado su verdadero ser y sus pérdidas anuales se contaban por miles de millones de dólares. IBM estuvo al borde de la muerte.

“Lou Gerstner llegó a la dirección de la empresa y no tardó en ver que cuando uno no actúa de acuerdo con su ADN, toma decisiones equivocadas. Inmediatamente vendió el departamento de ordenadores personales e impresoras a Lenovo y se concentró en la gestión de datos. De hecho, Gerstner visionó algo que entonces parecía imposible: llegará un día en que los PC también pasarán a la historia y en lugar de ordenadores las familias y las empresas tendrán terminales para acceder a sus datos, que estarán almacenados en un lugar desconocido. Hoy ha llegado ese momento y el lugar desconocido se llama “la nube”. Mucho antes de que Sergei Brynn y Larry Page crearan Google, pues, IBM había renacido como una empresa de servicios de gestión de datos. En la actualidad IBM ayuda a sus clientes a

¹ X. Sala i Martín, Columbia University. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona

analizar los gustos de sus usuarios, las horas de utilización de sus productos, los costes de distribución y una infinidad de aspectos que ellos serían incapaces de descubrir por sí mismos. Todo ello sirve para mejorar la gestión de empresas, hospitales, universidades, centros de investigación o ciudades. Sí, sí. ¡Ciudades! IBM ha creado el concepto de *smart cities*, una serie de programas que ayudan a las ciudades a regular el tráfico, a distribuir el agua o la electricidad de la manera más eficiente y medioambientalmente responsable. La última reinención ha tenido su premio y IBM vuelve a tener beneficios y está entre los líderes de empresas tecnológicas.

La historia de IBM tiene dos moralejas interesantes. La primera es que cuando el entorno cambia, sólo los que saben adaptarse sobreviven. La segunda es que, para adaptarse correctamente es imprescindible conocer el propio ADN y tomar las grandes decisiones de acuerdo con él. En los años 80, IBM intentó ser algo que no era y eso le llevó al borde de la quiebra. Afortunadamente, reaccionó a tiempo, se miró al espejo y redescubrió sus viejas raíces en un nuevo hábitat.

Y con ello le llegó de nuevo el éxito. Entender quién eres y actuar en consecuencia. Esa es la verdadera lección de IBM... y su ADN.

© Joan Costa