

Accenture

En pos del alto desempeño

Stephen Rohleder, director operativo de la consultora en el escenario global, explica que la misión de su compañía, donde trabaja desde hace 27 años, es aprovechar la experiencia de negocios de todos sus integrantes para ayudar a los clientes a lograr alto desempeño en un ambiente global cada vez más complejo.

Por María Teresa Lavayén

Lo consigue, dice, porque cuenta con la mejor gente del planeta y la capacita para que brinde la mejor calidad de servicio que se pueda imaginar.

Entre las muchas alteraciones que ha provocado el surgimiento del mundo multipolar, la fase más profunda de la globalización, figura sin duda la vida personal de los eje-

cutivos de las grandes empresas, quienes con mucha más intensidad que sus colegas de la anterior etapa de las multinacionales, se ven obligados a vivir arriba de un avión y a cumplir con agendas copiosas sin importar diferencias horarias, climas contrastantes o compromisos de corte familiar. Steve Rohleder, *chief operating officer* de Accenture desde 2004 y socio desde 1992, vive con entusiasmo su vida itinerante que

le exige visitar 48 países en forma casi permanente, aunque admite que esa vida que lo apasiona lo convierte en una especie de huésped esporádico en su propio hogar.

—¿Ha extraído algún aprendizaje de management de sus viajes?

—En China, por ejemplo, tienen una manera muy particular de comprar servicios. Les cuesta mucho concebir que un servicio

Gabriel Reig

Stephen Rohleder.

La diferenciación es clave.

también es un producto. Ellos acostumbran pagar por productos, de modo que cuando estructuramos nuestro contrato, debemos poner con mucha claridad que nuestro servicio es un producto. Otro aprendizaje: a ellos les encanta negociar todo. De manera que hasta cuando hay un contrato firmado, cada vez que uno quiere que algo se haga hay que volver al principio y empezar otra vez la negociación. Esas son las diferencias que hay que entender cuando se opera en otros países.

—¿Hay que tener cualidades especiales para manejar una empresa en la Argentina?

—Creo que hay que tener flexibilidad, paciencia y ser capaz de correr riesgos calculados basándose en previos conocimientos del negocio. No necesariamente hay que tener en cuenta todas las demás tendencias económicas y políticas que uno observa en el país. Creo que eso es lo que diferencia a un líder promedio de un líder excepcional. Y creo que eso se aplica a este país, por los vaivenes económicos del pasado. Por eso creo que la flexibilidad personal es un rasgo decisivo.

—¿Cuál es la misión de Accenture?

—Tenemos una misión: esforzarnos para ayudar a nuestros clientes a conseguir "negocios de alto desempeño". Esa misión está sustentada en seis valores centrales que representan nuestra filosofía fundamental y que tratamos de incitar en cada uno de nuestros empleados: creamos valor para el cliente, somos una red global, somos íntegros, somos administradores, tenemos la mejor gente y respetamos al individuo. Pero lo más importante de todo es que brindamos un servicio excepcional a nuestros clientes. Somos muchos en este negocio. Lo que diferencia a Accenture es la calidad de nuestra gente y su deseo colectivo de colaborar para que el cliente llegue a tener un negocio de alto desempeño. Esto que digo no son palabras huecas, es una verdadera diferencia en la forma en que interactuamos con nuestros clientes, en cómo tomamos sus intereses y los hacemos nuestros y buscamos resultados que tengan fuerte impacto en sus negocios. Cuando entramos a una compañía hacemos lo que

nos piden, pero también creemos que nuestra responsabilidad es mirar a nuestro alrededor y pensar en otras cosas que puedan ayudarlos a tener más éxito. Todo eso deriva de la misión de Accenture.

A la cabeza

—¿Cuál es su visión sobre el rumbo de Accenture? ¿Dónde la ve dentro de 5 años?

—Predecir es difícil. Hace cinco años no me habría animado a decir que Accenture iba a ser un grupo de 150.000 personas, que iba a contratar 64.000 empleados en todo el mundo y que íbamos a tener una red global que mueve talento y operaciones de un punto a otro del planeta. Y ésta es la realidad actual. No puedo predecir dónde estaremos, pero nuestro objetivo es poner a la compañía en un lugar donde ningún otro competidor pueda estar. O ponernos a la cabeza de todos nuestros competidores.

{ "Brindamos un servicio excepcional a nuestros clientes. Lo que diferencia a Accenture es la calidad de nuestra gente y su deseo de que el cliente llegue a tener un negocio de alto desempeño". }

En cinco años queremos que cuando la competencia llegue a nuestro lugar, nosotros ya nos hayamos ido de allí.

Ese es un principio muy importante porque continuamente nos estamos reinventando. Somos nuestros peores críticos, siempre pensando hacia qué otra área podríamos llevar nuestro negocio, dónde más invertir. Y hacemos eso antes de un ciclo de negocios, antes de una tendencia tecnológica. Tenemos flexibilidad estratégica: elegimos un lugar y allí desarrollamos un negocio. Somos una compañía grande pero igualmente tenemos flexibilidad estratégica para movernos con rapidez y aprovechar las tendencias.

—¿Es posible la planificación estratégica en el contexto actual de cambio permanente?

—Sí, pero el horizonte temporal pasó de 10 años a 5 y de 5 a 3. Nuestros ciclos de negocios son ahora tan rápidos que hasta los 3 años actuales pueden convertirse en 2. Creo que hay que hacer planeamiento estratégico, pero siempre va a ser un desafío.

—Dicen que hay que tener dos pares de anteojos, uno para ver el corto plazo y otro para la visión de largo alcance...

—Es difícil porque hay que tomar decisiones, hay que hacer inversiones y a veces sacrificar la rentabilidad del trimestre. Y a veces hay que elegir entre crecimiento de los ingresos y rentabilidad. Usted me dirá, las empresas que triunfan hacen ambas cosas. ¿Y cómo lo hacen? Mediante la diferenciación. Lo consiguen diferenciando un producto o servicio, lo cual les permite aumentar su participación en el mercado y obtener más ganancias que sus competidores. Esa diferenciación está en el corazón de los cambios que implementamos dentro de Accenture. Brindar un servicio que nadie más pueda dar para trabajar con las mejores compañías, y generar los mejores resultados.

Las estrategias válidas

—Diferenciación es una estrategia que proponía Michael Porter. ¿Todas las estrategias de Porter siguen teniendo validez?

—Algunas. El mundo ha cambiado mucho desde entonces y ahora hay cosas nuevas a tener en cuenta. El mundo multipolar, por ejemplo. Porter no podía imaginarlo. Hace cinco años había empresas internacionales que se trasladaban a mercados emergentes para expandir sus actividades. Hoy las empresas van de un país a otro con facilidad y vemos países emergentes trasladándose a países desarrollados y eso genera una enorme superposición de complejidades que no se concebían hace dos o tres años. Por eso algunas de sus estrategias siguen siendo válidas.

—¿Y el liderazgo en costos?

—Creo que el liderazgo en costos es menos importante si usted tiene diferenciación. No es irrelevante, sólo menos importante en términos de diferenciación. Hay dos tendencias que se advierten en este momento, una está ligada a la diferenciación de costos. Básicamente, las empresas nos dicen

ANÁLISIS | Entrevista

que quieren bajar sus costos operativos y buscar maneras de controlar sus ganancias trimestrales. Eso las obliga a llevar talento a los países con costos bajos.

La otra tendencia es que también nos dicen que quieren expandir su mercado a un producto diferente, a un mercado diferente; que están haciendo fusiones y adquisiciones que van a juntar empresas... y todo eso está generando una inmensa demanda para los que estamos en el negocio de la consultoría. Por eso la parte de la hipótesis de Porter que se refiere a costos sigue siendo relevante en muchas empresas, pero creo que esta expansión de la agenda está creciendo en importancia a medida que las empresas deciden dónde quieren ir y cómo quieren controlar el precio de sus acciones. Porque el precio de la acción se compone de dos elementos: valor presente y valor futuro. El valor presente se inten-

que con el tiempo esa reputación y esa marca van a hacer que muchas empresas quieran trabajar con nosotros.

La agenda del CEO

—¿Cuáles son los temas centrales que definen hoy la agenda del CEO de cualquier empresa?

—Uno es el valor para el accionista. Cómo me aseguro que año tras año, trimestre tras trimestre estoy desarrollando y entregando valor para el accionista, que estoy aumentando sus ganancias, aumentando ingresos, aumentando participación en el mercado, aumentando valor de la acción. El valor para el accionista siempre tiene que estar muy arriba en la agenda. Sino, el CEO no mantiene su puesto.

En segundo lugar, talento. Cómo atraigo y retengo talento para ejecutar la misión de mi compañía. Y en el mundo de hoy la ecua-

verán afectadas sus finanzas. Hay una nueva generación que creció junto con el tema de la importancia de cuidar el planeta. A medida que vaya creciendo y sumándose a los cuerpos gerenciales de las empresas vamos a ver crecer este tema en las agendas.

—¿Qué es lo que el CEO demanda del CIO?

—El rol del CIO (*Chief Information Officer*, o director de informática) varía según la empresa. En los lugares más eficientes que he visto, el CEO y el COO exigen continuamente al CIO ideas e innovaciones que contribuyan a reposicionar la compañía para que sea más competitiva o para conseguir más *market share*. Antes el CIO era simplemente una persona relegada a sistemas. En tanto éste no se cayera no había nada de qué preocuparse.

Ahora del CIO se espera que 1) comprenda el negocio y 2) comprenda lo suficiente

{ "El objetivo es poner a la compañía en un lugar donde ningún otro competidor pueda estar. En cinco años queremos que cuando la competencia llegue a nuestro lugar, ya nos hayamos ido de allí". }

ta optimizar bajando costos actuales; el valor futuro se intenta elevar entrando en otros mercados, ampliando el negocio de alguna forma. Si se optimizan ambos sube el precio de mercado.

—Jack Welch sostiene que una empresa tiene que ser la primera o la "número dos" y que, de no lograrlo, debería vender...

—Creo que eso es un poco drástico. También dijo "en tres años quiero que sea número uno o dos". Creo que eso es un tremendo desafío para cualquiera. Y creo también que hay algo de miopía en el planteo porque no permite la inversión de largo plazo. Si nosotros no hubiésemos venido a América latina hace veinte años y comenzado a invertir en la región no estaríamos donde estamos hoy. Eso es inversión de largo plazo. Tenemos inversiones en China, en India. Si no las hubiéramos hecho hace tres años, no estaríamos hoy allí. Nosotros no somos ni número uno ni número dos, pero tenemos presencia en esos países, y si el negocio comienza a evolucionar y a crecer, entonces llevaremos allí nuestros servicios. Nuestro interés principal es brindar un servicio excepcional a los clientes que atendemos. Y creo, tal vez inocentemente,

ción talento es muy compleja. Veinte años atrás era más fácil. Se usaba el talento que había en el lugar. Hasta una multinacional que operaba en un país determinado usaba el talento local y lo desarrollaba. El contexto actual es mucho más complejo por las presiones financieras. Hay que tener mucha información para saber dónde están los talentos en el mundo, entender las tendencias culturales, políticas y económicas para decidir dónde ir a buscar talento.

El tercer tema se refiere a sustentabilidad y medio ambiente. Aunque nueva para algunas empresas, la idea de "cuál es la responsabilidad social de una empresa global, cuál es la misión, visión y acciones que hay que tomar constituye un tema que está llegando a los primeros puestos de la agenda.

—¿"Hacer el bien" y "andar bien" son conceptos compatibles para una empresa? ¿Tiene sentido invertir en sustentabilidad?

—Absolutamente. Si no lo hace, la viabilidad de la compañía peligra. Hay presión gubernamental y presión financiera para que las empresas tomen posición en el tema de la sustentabilidad. En dos o tres años más quienes no tomen este tema con seriedad

de tecnología como para armar soluciones diferenciadas que coloque a la compañía en una posición ventajosa. En las empresas que nosotros hemos estudiado, las de alto desempeño que ejecutan la estrategia al pie de la letra los CIO están concentrados en los mercados y tienen una anatomía de desempeño que fomenta la innovación. Esa es una cultura que aprovecha la tecnología para convertirla en diferenciador estratégico.

—¿Cuál es su propia definición de estrategia?

—Creo que la estrategia consiste en tomar innovación y ejecución y combinar ambas cosas para que generen un resultado. Una estrategia tiene que tener ambas cosas; un fuerte componente de innovación y un fuerte componente de ejecución, ambos en buen equilibrio. Si no hay equilibrio la estrategia pierde claridad.

—¿Es allí donde usted ubica la creación de valor?

—Sí, porque la creación de valor es uno de los resultados de una buena estrategia. **M**