

Las cuatro fuentes de ventaja competitiva



Peter S. Cohan

Presidente de Peter S. Cohan & Associates y autor de numerosos libros; entre ellos, *Value Leadership* y *The Technology Leaders*.

Barry Unger

Profesor asociado de Innovación y Tecnología de la Boston University. Cofundador y directivo de numerosas empresas, como Xerox Imaging Systems, y asesor de ciencia y tecnología de la Administración Carter.

Las empresas tecnológicas y biomédicas consiguen crear ciclos de éxito gracias a la forma en la que llevan a cabo cuatro procesos de negocio clave.

Las empresas de capital riesgo que cotizan en bolsa, como Google, Yahoo, Microsoft, Cisco Systems y Genentech, entre otras, son conocidas por su capacidad para crear puestos de trabajo, obtener ingresos y lograr un alto rendimiento de la inversión, así como por su importancia para el desarrollo económico de Estados Unidos y, cada vez más, también de otros países. Más concretamente, según la National Venture Capital Association estadounidense, las empresas respaldadas por capital riesgo generaron 10,1 millones de puestos de trabajo y 1,8 billones de dólares en ingresos entre los años 1970 y 2003. Y durante las dos décadas anteriores a septiembre de 2004, los fondos de capital riesgo generaron

unos beneficios para los inversores del 15,8%, frente al 12,4% del índice S&P 500.

En estudios anteriores hemos analizado los factores que impulsan el crecimiento y la revalorización de las acciones en empresas tecnológicas que cotizan en bolsa, así como el comportamiento y las prioridades de los empresarios durante la etapa inicial de empresas con gran crecimiento. Lo que nos proponemos ahora es intentar entender mejor y categorizar formalmente los factores y los procesos que generan resultados positivos en las empresas tecnológicas y biomédicas (empresas del sector de las ciencias biológicas) creadas con capital riesgo. Nos interesa analizar la etapa “privada” de estas empresas, es

decir, la etapa previa a su salida a bolsa, durante la cual los inversores institucionales y de capital riesgo se dedican a seleccionarlas y prepararlas.

Nuestro objetivo más inmediato en este terreno consiste en extender y ampliar, por medio de una serie de entrevistas a socios de empresas de capital riesgo dedicadas a la tecnología y a las ciencias biomédicas, los estudios ya existentes que identifican cuatro procesos utilizados sistemáticamente por empresas tecnológicas líderes que cotizan en bolsa, gracias a los cuales consiguen obtener reiteradamente resultados positivos (crecimiento en ingresos y beneficios) que después dan lugar al capital, la confianza y el conocimiento de mercado necesarios para obtener nuevo crecimiento.

A continuación analizaremos cómo los capitalistas de riesgo consiguen ciclos de éxito empresarial en sus inversiones por medio de procesos de criba, selección y estructuración, estilos de inversión y sistemas de seguimiento y control.

Líderes tecnológicos

En nuestras labores de consultoría, así como en investigaciones anteriores, hemos analizado cómo las principales empresas tecnológicas estadounidenses gestionan la innovación y consiguen hacerla compatible con las exigencias de un implacable mercado de valores. Entre otras, tratamos las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo consiguen atraer a personas con un buen conocimiento de la tecnología y del mercado, y motivarlas para crear nuevos productos?
- ¿Cómo consiguen llevar rápidamente al mercado nuevos productos que los consumidores están deseando comprar?
- ¿Cómo consiguen maximizar el valor de la propiedad intelectual?
- ¿Cómo deciden a qué proyectos de desarrollo deben asignar presupuesto y cuáles deben descartar?

En un proyecto de investigación que apareció publicado en *The Technology Leaders: How America's Most Profitable High-Tech Companies Innovate Their Way to Success*, 1.306 empresas fueron analizadas sobre la base de tres criterios: una alta correlación entre ingresos e I+D, un alto rendimiento financiero medio a cinco años en comparación con sus rivales y la buena reputación de la empresa como innovadora de productos y servicios. De entre las 1.306, se seleccionaron las 20 empresas líderes en sus sectores. No todas siguen existiendo hoy día y algunas de las que eran líderes hace diez años han dejado de serlo.

Hemos entrevistado a capitalistas de riesgo expertos y hemos analizado si los factores que condujeron al éxito de estas 20 empresas siguen siendo significativos ahora para garantizar los buenos resultados de las empresas tecnológicas y de ciencias biológicas creadas con ca-

La clave del rendimiento superior de estas empresas era el modo de abordar el aprendizaje empresarial y la asignación de recursos o, dicho de otra manera, los “ciclos de éxito”

pital riesgo, a lo largo de su etapa privada. Nuestras investigaciones revelan que la respuesta es sí.

Ciclos de éxito

Del análisis de las 20 empresas se desprende que aquellas que cumplían los tres criterios obtuvieron un resultado superior al del resto del sector en lo que respecta a los aspectos significativos para los inversores. Estas 20 empresas fueron más rentables, crecieron más rápido y obtuvieron mejores rendimientos en bolsa que el resto de las empresas del sector. Más concretamente, entre 1990 y 1995, obtuvieron un rendimiento financiero medio a cinco años 2,4 veces mayor, el precio de sus acciones creció 4,5 veces más rápido, sus beneficios por empleado fueron 4,1 veces mayores y sus ingresos crecieron 5,7 veces más rápido, en comparación con el resto de las empresas.

La clave de este rendimiento superior –algo que todas estas empresas tenían en común– era el modo de abordar el aprendizaje empresarial y la asignación de recursos o, dicho de otra manera, los “ciclos de éxito”. En lugar de ver el éxito inicial del producto de una empresa como una licencia para construir un lujoso complejo de oficinas y comprar un avión para la empresa, sin preocuparse de las nuevas tecnologías, de los rivales recién llegados y de las nuevas necesidades de los clientes, los líderes tecnológicos no se durmieron en los laureles y pusieron manos a la obra.

Tan importante como lo anterior es el hecho de que hicieran llegar ese conocimiento (sobre las nuevas tecnologías, los rivales advenedizos, las cambiantes nece-

sidades de los clientes y sus propias virtudes y oportunidades de mejora) a toda la empresa, con el fin de reforzar su capacidad para competir al siguiente nivel.

El marco de los cuatro elementos

Los líderes tecnológicos crean ciclos de éxito gracias al modo en el que desarrollan cuatro procesos de negocio fundamentales, los llamados “cuatro elementos de creación de ventaja competitiva”. Estos procesos les permiten generar tasas de rendimiento por innovación —el valor actual del efectivo generado por inversiones en innovación— mayores que las del resto de las empresas del sector.

1. Liderazgo emprendedor

El liderazgo emprendedor requiere la creación de un ambiente de trabajo que atraiga a las personas con gran sensibilidad para la tecnología, así como mercados capaces de construir nuevas líneas de negocio. Aunque todos los procesos son importantes, el liderazgo emprendedor debe ser considerado el fundamental, ya que permite que se den los otros procesos.

Andy Bechtolsheim, cofundador de Sun Microsystems, abandonó la empresa al cabo de nueve años con 50 millones de dólares en acciones de Sun. A continuación, fundó Granite Systems, una empresa fabricante de chips que vendería a Cisco por 220 millones de dólares en 1996. Aunque consiguió más de 100 millones netos de beneficio, Bechtolsheim trabajaba como vicepresidente de Cisco siete días a la semana, 16 horas al día. Lo hacía porque, cuando surgía un nuevo mercado tecnológico, sentía una imperiosa necesidad personal de introducir el mejor producto posible en el mercado antes de que lo hicieran sus rivales. En Sun hacían falta seis meses de tratos internos para cambiar una característica de un producto, mientras que en Cisco se podía implementar el cambio en una semana. Por tanto, en Cis-

El liderazgo emprendedor requiere la creación de un ambiente de trabajo que atraiga a las personas con gran sensibilidad para la tecnología, así como mercados capaces de construir nuevas líneas de negocio

co encontró el mejor ambiente para poder satisfacer su imperiosa necesidad personal.

2. Tecnología abierta

La tecnología abierta supone derrotar a los rivales a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes con tecnología obtenida de la forma más rápida y eficiente, ya sea por medio de desarrollo interno, de licencias o de adquisiciones.

Las empresas con tecnología cerrada creen que la única tecnología válida es la que se desarrolla en su seno. Por ejemplo, Wang Computer estuvo al frente de la industria de procesadores de texto a principios de los años ochenta, antes de que Apple e IBM introdujeran los ordenadores personales con *software* de tratamiento de texto incorporado. Puesto que Wang no había inventado los ordenadores personales, no supo ver por qué los consumidores preferían los ordenadores personales. El resultado fue la caída en picado de sus ventas y la bancarrota.

Por el contrario, Cisco Systems cree en la tecnología abierta y lleva a cabo adquisiciones para conseguir la tecnología que sus clientes solicitan y así evitar que la competencia se los lleve. El presidente de Cisco, John Morgridge —que trabajó en Honeywell al principio de su carrera profesional—, fue quien comenzó la estrategia de adquisiciones de Cisco. Morgridge se dio cuenta de que los vendedores de tecnología eran fieles a las comisiones que provenían de sus áreas, como, por ejemplo, el sector bancario de Nueva Inglaterra. Siempre y cuando Honeywell fabricara productos que los clientes de sus áreas quisieran comprar, los vendedores seguían con la empresa. No obstante, cuando un rival de Honeywell introducía un producto que se vendía bien en esa área, los vendedores se iban con la competencia.

Cuando Morgridge aterrizó en Cisco, decidió que eso nunca habría de ocurrir con su organización de ventas. A través de la adquisición de los rivales que iban surgiendo, la empresa conseguiría que la tecnología que los clientes querían comprar estuviera en manos de los vendedores de Cisco, de forma que los intereses de los clientes, del personal de ventas y de los accionistas quedaran unificados. A diferencia de lo que ocurría en empresas de tecnología cerrada como Wang, a Cisco no le importaba que la tecnología no fuera desarrollada por sus propios ingenieros. John Chambers, actual consejero delegado de Cisco, había vivido la caída de Wang y juró no repetir la experiencia.

Hoy sabemos que todo esto es igualmente aplicable a la etapa privada de las empresas financiadas con capital riesgo. Por ejemplo, Courtroom Connect, una joven em-

presa tecnológica respaldada con capital riesgo, adquirió recientemente otra empresa especializada, VideoTelecon, para proporcionar a sus clientes del mundo de la abogacía unos productos que ya estaban demandando. Así evitó tener que fabricar el producto.

3. Desarrollo de producto sin líneas divisorias

El desarrollo de producto sin líneas divisorias consiste en construir prototipos en poco tiempo y conseguir rápidamente la opinión de los primeros clientes a través del trabajo de equipos interdisciplinares.

Las empresas tecnológicas tradicionales utilizan la técnica de las carreras de relevos; es decir, los ingenieros crean un diseño que lanzan al departamento de fabricación, el cual fabrica un producto que después los vendedores no pueden vender porque no responde a las necesidades de los consumidores.

El enfoque sin líneas divisorias parte de un equipo interdisciplinar que incluye personal de ingeniería, ventas, fabricación, compras y finanzas, así como a los primeros clientes. De este modo, es posible obtener rápidamente los prototipos de productos que se ajustan a las demandas del consumidor y fabricarlos de manera rentable para satisfacer la creciente demanda.

Hewlett-Packard desarrolló un negocio de impresoras de chorro de tinta multimillonario y muy rentable gracias a esta forma de llevar a cabo el desarrollo de producto. En 1979, un investigador calentó un trozo de metal en lo que antes había sido el armario de un conserje y vio cómo el metal empezó a salpicar con arreglo a un patrón poco común. Richard Hackborne, antiguo directivo de Hewlett-Packard, convirtió este descubrimiento en un gran negocio cuando decidió centrarse en la tecnología del chorro de tinta aplicada a las impresoras domésticas, en lugar de hacerlo en el mercado de impresoras láser destinadas a las empresas. Esta decisión, a su vez, hizo que la organización involucrara a comerciantes e ingenieros de fabricación en el desarrollo de nuevos productos –algo insólito en Hewlett-Packard, que solía idolatrar a sus ingenieros de diseño–.

De esta forma, Hewlett-Packard pudo hacer de su impresora una alternativa más sólida, menos cara y de más calidad que la impresora matricial japonesa, cuya calidad era bastante mediocre. Con su decisión de incorporar a los comerciantes al proceso de diseño, Hewlett-Packard consiguió desarrollar productos que fueran atractivos para los compradores. Además, la incorporación de ingenieros de diseño permitió crear una máquina mucho más sólida y más barata de construir, y, por tanto, preparada para hacer frente a las guerras de precios de manera rentable.

El desarrollo de producto sin líneas divisorias consiste en construir prototipos en poco tiempo y conseguir rápidamente la opinión de los primeros clientes a través del trabajo de equipos interdisciplinares

4. Asignación disciplinada de recursos

La asignación disciplinada de recursos consiste en interrumpir lo antes posible los proyectos que no tienen probabilidades de éxito para poder dedicar los recursos a oportunidades con más futuro.

Las empresas tradicionales invierten en proyectos que gustan a algún directivo con poder, cuyas sugerencias no son necesariamente sometidas a un riguroso análisis. Esto hace que las empresas tradicionales a menudo inviertan en nuevas iniciativas que no generan un rendimiento positivo, con el consiguiente derroche de los siempre escasos recursos de la empresa.

Los líderes tecnológicos han sabido encontrar el equilibrio entre los intereses de las personas poderosas dentro de la empresa y las necesidades de los accionistas, y lo han hecho a través del análisis disciplinado de las inversiones. Así, han conseguido generar unos beneficios para el accionista mayores que los que ofrece el resto de las empresas del sector.

De hecho, un capitalista de riesgo calificó a estos líderes y a sus empresas como “los hijos de la crisis” –iniciativas financiadas con escasísimos recursos durante la sequía económica que siguió al estallido de la burbuja de Internet y que, por tanto, no tuvieron más remedio que desarrollar procesos de asignación de recursos bastante disciplinados–.

Organizaciones sanas y con beneficios

Estos cuatro elementos de ventaja no son una reliquia de los años noventa, sino un ingrediente esencial del éxito de las empresas con mejores rendimientos en un sector como es el sector biomédico, cuyo valor es de tres billones de dólares. Según un estudio llevado a cabo en junio de 2005 por Peter S. Cohan & Associates, de entre ocho grupos estratégicos del sector de la salud, el de la biotecnología fue el que mejor rendimientos obtuvo, con

CUADRO I

Creando un proceso para el éxito

Los consejeros delegados que busquen acelerar el crecimiento de su empresa tienen la oportunidad de adoptar los principios que han servido a Genentech para llegar a ser la número uno en su campo.

El primer paso es analizar hasta qué punto una empresa tiene que cambiar para adoptar esos principios. Las 14 preguntas que se presentan a continuación pueden ser de ayuda para autoevaluarse. Si su empresa obtiene 14 respuestas A, puede que ya se encuentre donde debe estar. Si obtiene 14 respuestas B, tiene un largo camino por delante. En cada pregunta, escoja la opción que mejor refleje las prácticas de su empresa.

Liderazgo emprendedor

1. Contratación

- A. Contrata a ingenieros con una sólida preparación técnica y un gran sentido del negocio.
- B. Contrata a ingenieros con una sólida preparación técnica y un escaso sentido del negocio.

2. Investigación independiente

- A. Permite a sus ingenieros dedicar entre el 10% y el 20% de su tiempo a trabajar en proyectos de su elección.
- B. Exige que sus ingenieros trabajen exclusivamente en proyectos dirigidos por la empresa.

3. Publicaciones

- A. Permite que sus ingenieros publiquen sus investigaciones en revistas con procesos de selección después de que se hayan dado a conocer las patentes pertinentes.
- B. Exige que sus ingenieros mantengan la confidencialidad de las investigaciones.

4. Reconocimiento de la profesión

- A. Organiza alguna celebración anual como reconocimiento hacia los ingenieros que desarrollan productos innovadores.
- B. "Premia" a los ingenieros que innovan permitiéndoles conservar su puesto de trabajo.

5. Cultura

- A. Utiliza la cultura de la empresa y los sistemas de medición y recompensa en los que se apoya para poner de relieve el beneficio que la sociedad obtiene de sus productos.
- B. Utiliza la cultura de la empresa y los sistemas de medición y recompensa en los que se apoya para aumentar el valor del accionista.

Tecnología abierta

6. Tiempo de mercado

- A. Adquiere empresas o aporta tecnologías para conseguir un rápido acceso a los productos que quieren comprar sus clientes.

- B. Desarrolla nuevos productos sólo con la tecnología desarrollada dentro de la empresa.

7. Perspectiva del cliente

- A. Desarrolla tecnologías que creen valor para el consumidor.
- B. Desarrolla tecnologías que cumplan las exigencias de los directivos.

Desarrollo de producto sin líneas divisorias

8. Equipos interdisciplinarios

- A. Utiliza equipos interdisciplinarios (por ejemplo, equipos compuestos por ingenieros, empleados de fabricación, marketing, ventas y finanzas, y por los primeros clientes) para diseñar nuevos productos.
- B. Utiliza al departamento de ingeniería para desarrollar nuevos productos.

9. Prototipos

- A. Se sirve de las aportaciones de un equipo interdisciplinar para construir nuevos prototipos de producto.
- B. Fabrica sus productos basándose solamente en pausas de ingeniería.

10. Rápidas valoraciones

- A. Rediseña los prototipos con arreglo a la opinión de los primeros clientes, del departamento de fabricación y de otras áreas.
- B. Rediseña los productos sólo después de su salida al mercado.

Asignación disciplinada de recursos

11. Cumplimiento de plazos

- A. Crea incentivos importantes por cumplir los plazos de un proyecto.
- B. Deja pasar los plazos de desarrollo de producto.

12. Protocolo sobre el valor previsto

- A. Garantiza el valor previsto (VP) de un proyecto de desarrollo por medio de la actualización constante de la investigación del mercado y desecha los proyectos si su VP es negativo.
- B. Una vez aprobado el presupuesto, no altera los proyectos de desarrollo.

13. Protocolo de aprendizaje

- A. Asigna recursos y distribuye el conocimiento a través de sistemas de control que miden el rendimiento competitivo.
- B. Premia a aquéllos que dicen al consejero delegado lo que quiere oír y despide a quienes lo contradicen.

14. Protocolo de renovación

- A. Desarrolla una sólida cantera de talento empresarial.
- B. Relega a los gestores ambiciosos para proteger al consejero delegado.

una subida de su valor en bolsa del 1,186% entre junio de 1995 y junio de 2005. Y la empresa de biotecnología que mejor acogida tuvo en bolsa fue Genentech, que, con una ratio precios/ventas de 1,829%, se situó a la cabeza del grupo.

Quizá el dato que mejor ilustre el liderazgo de Genentech sean los 83.000 millones de dólares que la empresa valía en bolsa en junio de 2005, 12.000 millones de dólares más que Merck, una empresa con unos ingresos cinco veces superiores a los de Genentech. El valor de las acciones de Genentech se multiplicó por 12 entre junio de 1995 y junio de 2005; en estos cinco últimos años, sus ingresos han subido un 21% de media anual y entre junio de 2004 y junio de 2005 obtuvo unos márgenes de beneficios netos del 21% sobre unos ingresos de 4.200 millones de dólares.

Genentech es un buen ejemplo de cómo el liderazgo emprendedor sirve de soporte a la tecnología abierta, al desarrollo de producto sin líneas divisorias y a la asignación disciplinada de recursos, y de cómo todos estos factores juntos producen resultados excelentes tanto para la empresa como para los inversores.

1. Liderazgo emprendedor

■ Contratar a los mejores científicos

Arthur Levinson, consejero delegado de Genentech, se formó con científicos ganadores del premio Nobel y podía haber desarrollado una brillante carrera en el mundo académico. Levinson creó un ambiente parecido al de una universidad y atrajo a científicos de primera como Marc Tessier-Lavigne, que había sido neurólogo en Stanford, y Andy Chan, antiguo inmunólogo en la University of Washington.

■ Impulsar la innovación científica a través de proyectos elegidos por los propios científicos

Genentech fomenta que sus investigadores dediquen el 25% de su tiempo a proyectos de su propia elección (frente al 10% de media del sector). En 1988, Napoleone Ferrara, un científico de la empresa, se interesó por la anti-angiogénesis, un proceso consistente en cortar el suministro de sangre a los tumores cancerígenos. Su investigación condujo a la creación de *Avastin*, que fue reconocido en 2004 como tratamiento para el cáncer colorrectal y que, según se espera, llegará a alcanzar los 3.000 millones de dólares en ventas.

■ Utilizar el reconocimiento para favorecer la innovación
Levinson cree que el reconocimiento de la comunidad científica motiva a los investigadores, de manera que les

ofrece la oportunidad de darse a conocer por sí mismos. A diferencia de otras empresas farmacéuticas, Genentech anima a sus empleados a publicar en revistas científicas las investigaciones que se realizan dentro de la empresa. Las empresas farmacéuticas prefieren conservar la propiedad de sus descubrimientos hasta que consiguen la patente. Según Levinson, para cuando eso ocurre, el descubrimiento ha dejado de ser pionero y ya no interesa a nadie.

■ Aprovechar el deseo de los científicos de construir un mundo mejor

Genentech crea una cultura en la que las personas están convencidas de que su trabajo vale para algo. Hay 300.000 personas que han sido tratadas con *Rituxan*, un fármaco para el linfoma no-Hodgkin. Cuando alguien se acerca a un empleado de Genentech y le dice cosas como “Usted ha ayudado a salvar la vida de mi padre”, uno se da cuenta de que Genentech realiza un trabajo útil, lo que contribuye a motivar aún más a sus científicos.

Como ya se ha señalado, aunque todos los procesos son importantes, el liderazgo emprendedor debe ser considerado el más importante y fundamental, ya que es el que hace posible todos los demás. Genentech es un buen ejemplo de ello. La empresa es famosa por su sólida cultura, instaurada a finales de los años setenta por su fundador, el desaparecido y legendario Robert Swanson, químico, capitalista de riesgo y líder social, que supo darse cuenta de que el éxito en el entonces emergente campo del ADN recombinante acarrearía beneficios para todos.

2. Tecnología abierta

■ Asociarse para obtener las tecnologías que quieren los clientes

Genentech ha forjado 100 sociedades en las que aporta tecnologías para productos que generan ingresos significativos. Por ejemplo, antes de la fusión de Idec con Biogen en 2003, Genentech trabajó con Idec Pharmaceuticals para desarrollar *Rituxan*, un producto de 1.600 millones de dólares (según las ventas de 2004).

La asignación disciplinada de recursos consiste en interrumpir lo antes posible los proyectos que no tienen probabilidades de éxito



3. Desarrollo de producto sin líneas divisorias

- Utilizar la genómica para rediseñar el descubrimiento de fármacos

Genentech creó la *Secreted Protein Discovery Initiative* (proyecto de descubrimiento de proteína secretada), que generó cinco posibilidades de producto interesantes, entre las que se encontraba una sorprendente molécula antiviral, y que podía generar veinte más en dos años. El proyecto, llamado *Speedy*, supuso una reestructuración de la forma de investigar en Genentech. Hasta entonces, lo normal era que los científicos trabajaran solos o en equipos muy reducidos. Con el nuevo proyecto *Speedy*, se pasó a trabajar de forma parecida a como se hace en las cadenas de montaje: con 80 científicos –una cuarta parte de la plantilla investigadora de Genentech– realizando búsquedas en bases de datos genéticos.

La forma tradicional que tenían los científicos de avanzar en la creación de nuevos medicamentos –proteínas conocidas como la insulina o la hormona del crecimiento– era sintetizarlas y convertirlas en productos comercializables. Hoy día, los investigadores utilizan la informática para encontrar posibles nuevos fármacos dentro del genoma humano. Con el proyecto *Speedy*, Genentech consiguió racionalizar el descubrimiento de nuevos fármacos centrándose en el 10% de las proteínas que viajan fuera de la célula, bloqueando o extendiendo la enfermedad. Unos filtros de alta tecnología llamados *signal sequence traps* (SST) identifican esas 10.000 proteínas y después ponen a prueba su beneficio terapéutico.

4. Asignación disciplinada de recursos

- Centrarse en áreas con vocación terapéutica

Levinson estudió las empresas farmacéuticas y llegó a la conclusión de que aquéllas que se centraban en los fines terapéuticos obtenían mayores beneficios para el accionista. Tras convertirse en consejero delegado en 1995, pasó a la acción y eligió el cáncer como objetivo terapéutico de Genentech.

- Imponerse plazos estrictos y cumplirlos

A principios de 2005, Genentech se enzarzó en una carrera con Novartis por finalizar la tercera fase de los ensayos para empezar a utilizar *Avastin* en el tratamiento del cáncer de pulmón de células no pequeñas. Genentech trabajó tan rápido que *Avastin* consiguió sus objetivos en marzo de 2005, con lo que desbancó a Novartis, que trabajó mucho más despacio y finalmente se encontró con que su producto no hacía sino igualar la eficacia de la quimioterapia.

Genentech recurre a incentivos económicos para conseguir que sus empleados cumplan los plazos. Por ejemplo, en 1998 les prometió “Genencheques” de 3.000 dólares si conseguían cumplir el plazo para presentar a la Food and Drug Administration la solicitud para sacar al mercado *Herceptin*, un medicamento contra el cáncer de mama.

- Desechar los proyectos que no tengan una sólida justificación científica

Levinson desecha los proyectos de potencial limitado. Su presencia en las reuniones científicas semanales de Genentech es tan temida como apreciada, puesto que hace preguntas difíciles. Los ensayos científicos cuestan entre 30 millones y 100 millones de dólares, y Genentech sólo los lleva a cabo si los argumentos científicos para seguir adelante con el desarrollo del medicamento superan el difícil examen al que los somete Levinson. Es más, a diferencia de algunos de sus rivales, Genentech diseña sus ensayos para demostrar científicamente que sus terapias alargan la vida de los pacientes, un grado de exigencia de elevado coste que se ve compensado si logra convencer a los más escépticos cuando los resultados son positivos.

...

Los consejeros delegados e inversores privados que estén intentando acelerar el crecimiento de sus empresas pueden empezar por preguntarse a sí mismos hasta qué punto sus empresas insisten en los cuatro procesos que componen el ciclo de éxito empresarial. ¿Por qué no empezar hoy mismo?

«Las cuatro fuentes de ventaja competitiva». © London Business School. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Business Strategy Review* con el título “Four Sources of Advantage”. Referencia n.º 2767.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13741 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial