



La compañía del futuro

por Frances Cairncross

RESUMEN EJECUTIVO

No cabe duda de que la Internet ha ejercido una gran influencia en los procesos, las relaciones y el desempeño de las compañías de hoy en día. Aunque aún es demasiado temprano para establecer con exactitud si los cambios propiciados por la Internet serán duraderos, es posible identificar ciertas tendencias que día a día se afianzan más.

Por tal motivo, es preciso que los gerentes reconozcan, adopten y aprovechen en beneficio de la empresa no sólo las nuevas tecnologías, sino además, los fenómenos derivados de las mismas, tales como las nuevas estructuras corporativas, las nuevas relaciones globalizadas, el nuevo tipo de habilidades que se requiere de parte de los empleados y una nueva forma de tomar decisiones.

En el presente texto, el autor nos brinda, por una parte, una visión general de los fenómenos que la adopción de las tecnologías ligadas a la Internet ha desatado en todo el mundo empresarial; y, por la otra, una guía de cómo encarar y aprovechar las bondades de las mismas.

Introducción

En los años noventa, los gerentes sólo tenían que preocuparse por administrar bien el negocio: control de costos, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, y quizás negociación de adquisiciones o fusiones. Hoy en día deben encarar asuntos más complejos, como: determinar quién es la competencia, cuáles son las bondades fundamentales de la compañía, entre otros. Para sobrevivir actualmente, es preciso que los gerentes sean capaces de:

1. Gerenciar el conocimiento efectivamente.
2. Tomar decisiones con rapidez y flexibilidad.
3. Concentrarse en los mejores clientes y dejar de lado los poco rentables.
4. Reclutar y conservar gente talentosa.
5. Crear un sentido de comunidad.
6. Aprovechar el poder de la Internet en lo que a compras y proveedores se refiere.
7. Crear una estructura organizacional más flexible.
8. Desarrollar cualidades de líder que lo lleven al éxito.

Internet y Gerencia

Antes de ocuparnos de los ocho puntos anteriores, analizaremos el impacto que la Internet ha tenido en el mundo de la gerencia.

¿Por qué son tan importantes las nuevas tecnologías relacionadas con la Internet? Después de todo, esta es utilizada de un modo poco revolucionario por la mayoría de las empresas. La Internet sólo ha permitido bajar los precios y flexibilizar ciertas tareas. Por ejemplo, el correo electrónico no difiere mucho del memo o el fax.

Es preciso tomar en cuenta que las nuevas tecnologías comienzan imitando los procedimientos que han reemplazado y, sólo entonces, comienzan a cambiar el mundo. Por tal motivo, es importante no menospreciar las bondades de la Internet.

Existen cinco razones por las que las tecnologías ligadas a la Internet constituyen una fuerza de cambio:

1. Rápido procesamiento, transmisión y almacenamiento de información, a bajos costos. Según una investigación del año 2000, siete años después del lanzamiento comercial de la Internet, 57% de la mediana empresa había adoptado esta tecnología con el propósito de mejorar sus ventas. Casi todas las compañías investigadas utilizaban la Internet para comprar a los proveedores, reclutar personal e investigar tendencias de mercado e industriales.
2. Transferencia de información a bajos costos y a escala global. Ahora las compañías pequeñas pueden participar en el mercado global.
3. Los cambios producidos por la Internet son más estables y variados que otros. La Internet no es sólo un nuevo canal de distribución o un nuevo medio de comunicación, sino además, un mercado, un servicio de información, un medio de manufactura, y una plataforma informática.
4. Facilita la toma de decisiones, pues incrementa el acceso a la información. Hasta la empresa más pequeña investiga en la Internet: precios, disponibilidad y puntos de venta. De este modo es posible negociar mejor con los distribuidores.
5. Propicia rápidamente la adopción de nuevas técnicas. La Internet permite la interconexión de expertos alrededor del mundo.

Gerenciar el conocimiento efectivamente

El valor del negocio yace cada vez más sobre elementos intangibles: marcas, patentes, programas de informática, ideas y experticia. Pero manejar dichos elementos no es tarea fácil. Aunque es sencillo hablar de “Gerencia del conocimiento” o de “bienes intangibles”, pocos entienden realmente su significado. La Gerencia del conocimiento se ocupa de relacionar a quienes saben con aquellos que no saben, y de convertir el conocimiento personal en conocimiento organizacional.

Para explicar el concepto de “bienes intangibles”, presentamos a continuación los tres tipos que existen:

1. La competencia de los empleados.
2. Patentes, conceptos, modelos y sistemas de computadora.
3. Marca, reputación y relaciones con clientes y proveedores.

La compañía del futuro se ocupará más de los bienes intangibles que de bienes físicos. Será más importante sacar provecho del conocimiento acumulado por la organización. Una de las mejores formas de lograr esto es propiciar que los empleados compartan ideas. De hecho, las compañías necesitan más que nunca que sus empleados compartan ideas; y hay tres razones fundamentales que sustentan esto:

1. Las experticias son hoy en día relativamente más costosas.
2. La constante innovación y refinamiento de productos y servicios requiere de nuevas ideas.
3. Así como los operarios deben trabajar en conjunto para producir una máquina, los oficinistas deben trabajar en equipo para crear un servicio.

Para que los empleados compartan conocimientos, es importante crear los incentivos y los programas de informática necesarios para tal fin. Sin embargo, las compañías deben retribuir a las personas más talentosas sin que esto derive en un culto a la individualidad.

Otro elemento importante es el intercambio de información con otras compañías. Pero el éxito no sólo dependerá de esto, sino además, del nivel de apertura que haya entre las empresas.

Tomar decisiones con rapidez y flexibilidad

Los gerentes que enfrentan constantemente nueva información, deben aprender a discernir entre la que es importante y la que es inútil. Y, dado que los ciclos de producción cada vez son más cortos, las compañías se ven en la obligación de hacer en paralelo lo que antes hubieran hecho secuencialmente. En este sentido, lo gerentes deben tomar decisiones que en términos generales sean correctas, en vez de posponer decisiones que luego resulten completamente incorrectas. Es preferible tomar decisiones que supongan cambios incrementales, y que sean lo suficientemente flexibles como para poder hacer ajustes si estos fueran necesarios.

La Internet puede mejorar nuestra capacidad de tomar deci-

siones del siguiente modo:

1. Incrementando la cantidad de información disponible para los gerentes.
2. Acelerando el acceso a la información; de modo que las decisiones puedan ser tomadas sobre la base de información más reciente.
3. Permitiendo a los gerentes contactar expertos en cualquier parte del mundo con celeridad.
4. Reuniendo a la gente al momento de discutir problemas intrincados.
5. Permitiendo que los gerentes se apoyen en decisiones tomadas previamente en circunstancias parecidas.

La Internet permite, además, que más gente se involucre en la toma de decisiones: indecisos, tímidos o gente de otras oficinas. Las tecnologías relacionadas con la Internet le dan un carácter más democrático a la toma de decisiones. Además, los nuevos programas de informática constituyen herramientas sofisticadas con las que los gerentes pueden contar para entender complejos procesos de razonamiento.

Ni la Internet ni los programas son responsables por el resultado final. Esto es responsabilidad exclusiva del gerente. Por tal motivo, los gerentes deben desarrollar habilidades que les permitan lidiar con información errada o contradictoria.

Concentrarse en los mejores clientes

La Internet posee un mayor potencial que simplemente automatizar las relaciones con los clientes. Por ejemplo:

1. Disminuye los costos de entrega.
2. Permite captar a los clientes más rentables.
3. Permite vender más productos sobre la base del servicio.

Una de las mayores bondades de la Internet, aparte de su capacidad de ampliar los mercados, es su capacidad de propiciar la lealtad del cliente. Esto es de suma importancia porque es más barato mantener un cliente que conseguir uno nuevo.

Sin duda, la automatización de ciertos procesos, como la compra de productos o brindar información a los clientes a través de la Internet, disminuye los costos. Sin embargo, es importante que el cliente pueda comunicarse con un ser humano si así lo requiriera.

La recolección y almacenamiento de información sobre los clientes permite a las compañías identificar los más rentables. Esto es fundamental, pues las compañías deben conservar estos clientes y deshacerse de los menos rentables. Varios estudios avalan la teoría del “80-20”, es decir, una minoría de clientes produce la mayoría de las ganancias. De este modo, si se le cobra a todos los clientes por igual, los más rentables subsidiarán a los menos rentables. He ahí el problema. Por consiguiente, es preciso que las compañías se valgan de dos posibles estrategias de segmentación:

1. Crear clubes de clientes: en los que los mejores clientes puedan comprar a mejores precios o reciban mejores servicios.
2. Ofrecer paquetes de ofertas: los mejores clientes recibirán otros servicios si compran determinados productos.

Dos maneras de deshacerse de los clientes poco rentables son:

1. Restringir los servicios que disfrutan.
2. Elevar las tasas de pago.

Reclutar y conservar gente talentosa

Al igual que los clientes, ciertos empleados añaden mayor valor a la empresa que otros. Muchas compañías funcionan con un personal "adecuado", encabezado por empleados de primera capaces de establecer estrategias, generar ideas, inspirar e impulsar. En otras palabras, un empleado realmente talentoso vale media docena de empleados mediocres.

Sin embargo, aun el personal "adecuado" deberá ser entrenado para que mantenga afinadas sus habilidades. Por otra parte, siempre habrá una gran demanda de empleados de primera (aun en malos períodos). Por consiguiente, ocuparse de los empleados requerirá de mucho tiempo.

Gracias a la Internet, el reclutamiento de personal de primera se ha vuelto una tarea más sencilla; sin embargo, también permite que el personal deje la empresa con mayor facilidad. Dada la gran demanda de personal de calidad, el precio de encontrarlo y retenerlo aumenta constantemente. En este sentido, algunos consideran que en el futuro el mercado de talento se parecerá mucho al mercado de otras mercancías. Asimismo, el mercado de talento dejará de ser externo a la compañía. De hecho, muchas compañías almacenan ya información sobre empleados; de modo que los gerentes puedan ver con detalle las características de los candidatos a ocupar ciertos cargos. Otra ventaja de la Internet es la posibilidad de entrenar *online* a los empleados.

Crear un sentido de comunidad

Hoy en día, pocos empleados trabajan en la misma oficina. Por el contrario, algunos viajan constantemente o pertenecen a equipos de trabajo que se desintegrarán apenas cumplan con su tarea. Muchos empleados ya no trabajan junto a sus colegas, pues estos están en otro continente. Además, la vida laboral y la hogareña se solapan cada vez más: se finaliza un proyecto en casa y se planifican unas vacaciones en la oficina. En consecuencia, es preciso encontrar nuevos lazos que propicien un sentido de lealtad y comunidad.

Por fortuna, la Internet ha permitido como nunca antes que los empleados puedan acceder a noticias e información corporativa. Pero esto ha llevado a algunos gerentes a creer que el problema de comunicación es más sencillo de lo que en realidad es.

Con el fin de establecer comunicaciones más efectivas, los gerentes deberán:

1. Escribir bien y persuasivamente. Después de todo, la mayoría de las comunicaciones se llevan a cabo de forma escrita
2. Hacer uso del video. Los gerentes deben ser capaces de inspirar y dirigir a distancia.

Pero no basta con que el mensaje descienda por toda la jerarquía corporativa. El compromiso de los empleados dependerá, además, de que exista un sentido de pertenencia. Algunas personas necesitan sentir que pertenecen a un equipo para poder ser productivas. Pero, ¿cómo pueden crear los gerentes dicho sentido de pertenencia? Una posibilidad es crear unidades de trabajo más pequeñas. Pocas personas son capaces de recordar el nombre de más de 100 colegas. Además, los equipos pequeños (2 a 25 integrantes) son más efectivos, pues cada miembro se siente más comprometido con los demás.

En este sentido, la Internet:

1. Permite la interacción entre equipos alrededor del mundo.
2. Propicia la cohesión entre diversos equipos, que se benefician así de las bondades del tamaño.
3. Fomenta la comunicación entre empleados, y con otras compañías.
4. Facilita la dirección del personal que debe trasladarse constantemente, mediante:
 - 4.1. Intranet: aquí la tarea del gerente será filtrar y estructurar la información.
 - 4.2. Portal Internet: que contenga información útil tanto para el buen desempeño laboral como para la vida fuera del trabajo.

Internet, compras y proveedores

Las compañías no llegarán nunca a comprar todos los insumos a través de la Internet. Sin embargo, dicha tendencia crecerá cada vez más. Cuando las compañías le compran directamente a otras compañías, se ahorran dinero de tres modos:

1. Comprando al por mayor.
2. Racionalizando todo el proceso de compras.
3. Buscando nuevos proveedores más baratos.

En cambio, la compañía del futuro utilizará la Internet con los siguientes propósitos:

1. Ampliar el número de proveedores o de posibles proveedores (en todo el mundo).
2. Estrechar sus relaciones con los proveedores.
3. Comparar precios como nunca antes fue posible.
4. Reducir costos administrativos y acelerar transacciones.

5. Convertir la cadena de suministros en una red que permita amortiguar con celeridad los fallos de cualquiera de los proveedores.

Crear una estructura organizacional más flexible

En términos generales, las compañías serán menos jerárquicas y más modulares. Estas dejarán de ser una máquina rígida constituida por partes que encajan a la perfección en un solo sentido. Por el contrario, las partes podrán intercambiarse para integrar una nueva estructura.

Con el tiempo, las compañías serán más fluidas. Las Franquicias serán más importantes y asumirán nuevas formas. Las alianzas y sociedades con otras firmas se harán comunes. Las estructuras horizontales se verán favorecidas en la medida en que propicien un mejor desempeño corporativo.

Entre las influencias que la Internet ha tenido sobre las estructuras corporativas están:

1. El reforzamiento de estructuras más horizontales y menos jerárquicas.
2. El mejoramiento de las comunicaciones internas: la gerencia no es más el punto de encuentro de los empleados.

Para que una compañía logre con cada venta no sólo reducir los costos de producción, sino aumentar el valor recibido de parte de otros usuarios, es preciso que se ubique en un mercado que combine:

1. Efectos derivados de las redes: la gran mayoría de las compañías utilizan los servicios de AOL o eBay porque son las redes más grandes.
2. Incremento de las ganancias a escala: cuesta millones de dólares crear medicinas, programas, películas, etc., pero hacer copias cuesta apenas unos céntimos.

Otro factor importante es la caída de los precios de las comunicaciones y la adquisición de información. La búsqueda de mejores precios, mejores productos y los mejores compradores, se vuelve más fácil y menos costoso a medida que las aplicaciones de la Internet se vuelven más sofisticadas. De este modo, las compañías son capaces de discernir mejor en qué medida deben dedicarse sólo a lo que hacen mejor, y en qué medida comprar bienes y servicios a terceros.

Las compañías deben organizarse bien con el fin de capturar, canalizar y financiar nuevas ideas. Y, más aún, dado que la innovación está relacionada con los procesos, es fundamental recolectar ideas que provengan de personas que estén llevando a cabo el trabajo en cuestión, en vez de confinar la búsqueda de nuevas ideas a un departamento aparte. Así pues, las compañías deben tratar de obtener nuevas ideas de todos sus empleados, y evitar que esto sea tarea de unos pocos espíritus creativos.

Uno de los dilemas más viejos de la estructura organizacional es si debe ser fundamentada sobre funciones o sobre mercados.

Aunque en un principio se favorecía la primera opción, hoy en día se prefiere la segunda. Sin embargo, en la mayoría de las compañías persistirán algunas líneas divisorias que corresponderán a la funcionalidad.

A medida que la tecnología reduce los costos de colaboración y comunicación, e incrementa la frecuencia de innovación y el empleo de conocimientos, la estructura de la firma cambiará gradualmente. Las compañías del futuro contarán con una estructura menos rígida y con menos jerarquías.

Asimismo, la Internet impulsará algunos cambios estructurales en las compañías. Por ejemplo:

1. Será más sencillo contratar a terceros y franquiciar.
2. Se estrecharán las relaciones con los proveedores, distribuidores, etc. La relación con estos ya no será vertical, sino horizontal.
3. La estructura de la compañía se volverá más modular.

Desarrollar cualidades de líder que lo lleven al éxito

El liderazgo y la gerencia continuarán siendo habilidades esenciales en la compañía del futuro. Aunque las tecnologías relacionadas con la Internet no cambiarán esto, aparecerá un nuevo balance entre las habilidades que las empresas requerirán.

El mayor reto para los gerentes será acercar la compañía al mercado de talento y al capital intelectual. En este sentido, los ejecutivos deberán encontrar y reclutar talento, ocuparse de los asuntos relacionados con las retribuciones, y dirigir gente astuta alrededor del mundo.

Las necesidades corporativas impulsarán a los gerentes en dos direcciones:

1. La colaboración y el trabajo en equipo son de suma importancia y, en consecuencia, se premiará el buen desempeño de cada persona en su equipo.
2. Las compañías necesitarán de vez en cuando de una estrella, que podría llegar a ganar más que el ejecutivo.

En cuanto a la oficina principal, esta llevará a cabo las siguientes tareas:

1. Dirigir las estrategias de procesos.
2. Desarrollar el liderazgo o reclutar nuevos empleados.
3. Supervisar las funciones que hacen de la corporación una entidad legal: elevar el capital, publicar las cuentas, etc.
4. Establecer las políticas, incluyendo los objetivos fundamentales.
5. Proveer los servicios propios de las economías a escala.
6. Llevar a cabo acciones de cabildeo frente al Gobierno, y ocuparse de asuntos extracorporativos como el ambiente y la sociedad.
7. Dirigir la gerencia corporativa de marca.
8. Dirigir las comunicaciones externas e internas.

Dado que las personas más inteligentes serán uno de los recursos más valiosos de la compañía del futuro, los ejecutivos deberán captarlos y distribuirlos en toda la empresa. La competencia por las personas más talentosas, incluso dentro de la misma compañía, se intensificará con el tiempo.

En una época en la que la tecnología determina las estructuras corporativas, es posible que muchos líderes corporativos hayan olvidado que son ellos mismos quienes realmente le dan forma al futuro de la empresa. La tecnología es sólo una herramienta. Por tanto, el éxito en el uso de tecnología dependerá del buen liderazgo y gerencia. La capacidad del líder de lidiar con las personas determinará en definitiva el éxito de la compañía.

La compañía del futuro

La mayoría de las personas sobreestima los efectos del cambio a corto plazo, y subestima los mismos a largo plazo; en consecuencia, no son capaces de prever los cambios duraderos. Inevitablemente, los cambios más significativos son aquellos relacionados con lo que ya está sucediendo. Así pues, las tecnologías relacionadas con la Internet propiciarán un auge de las siguientes tendencias:

1. Reforzamiento del uso de subcontratistas.
2. Reducción de inventarios.
3. Reforzamiento de la globalización.
4. Mayor enfoque en el cliente.
5. Mayor empleo de gente talentosa.
6. Estructuras más horizontales.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: The Company of the Future

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: enero de 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=300>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.