



La máquina estratégica

Construyendo el negocio una idea a la vez

por Larry Downes

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios desatados por la llamada Revolución de la Información, han impulsado la adopción de un sinfín de nuevas técnicas y procedimientos destinados a mejorar el desempeño de las organizaciones tanto interna como externamente.

Una de las grandes alteraciones que está sufriendo el mundo comercial, es la aparición de una cadena de suministros paralela a la cadena de suministros convencional, que tiene como característica particular la recolección, procesamiento y venta de los llamados “bienes de información”.

Dado que esta nueva “cadena de suministros de información”, es una gran fuente de valor agregado, se ha vuelto de suma importancia crear una “máquina estratégica”, es decir, un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan estipular en qué medida estos bienes cambiarán nuestro modo de hacer negocios.

En el presente texto, el autor nos brinda, en primer lugar, un panorama general de los elementos fundamentales de la Revolución de la Información; y, en segundo lugar, los conceptos más importantes relacionados con la creación y mantenimiento de una máquina estratégica.

La máquina estratégica

En la medida en que las computadoras desechables – aquellas lo suficientemente económicas y pequeñas como que pueden integrarse en cualquier producto - comiencen a formar parte de la manufactura, aparecerá un nuevo tipo de cadena de suministros paralela a la convencional. La “cadena de suministros de información” será en el futuro una importante fuente de valor agregado, por lo que se hace necesario valerse de una “máquina estratégica” como medio para mejorar el negocio mientras se ponen a prueba nuevas ideas que incluso podrían acabar con el mismo el día de mañana. En otras palabras, la máquina estratégica se ocupará de determinar en qué medida los nuevos productos relacionados con la información cambiarán nuestra forma de hacer negocio.

Los dos principios fundamentales que están impulsando la revolución de las computadoras desechables son:

1. Ley de Moore: cada 12 a 18 meses, el número de circuitos

en un microchip se duplica, manteniéndose el costo.

2. Ley de Metcalfe: la utilidad de una red está en función del número de usuarios conectados, al cuadrado.

En términos prácticos, estas leyes sugieren que el poder de las computadoras aumenta cada cierto tiempo, al tiempo que la Internet se expande rápidamente, aumentando su utilidad.

En 1999 fue construida una computadora y más pequeña que la cabeza de un fósforo, a un costo de tan sólo US\$ 0,49, capaz de conectarse a la Internet. En cuestión de cinco años, este tipo de computadoras costará US\$ 0,0049; contará con transmisores integrados capaces de enviar información a la conexión Internet más cercana, y serán lo suficientemente pequeñas como para formar parte de etiquetas y otros artículos. Esto permitirá por primera vez en la historia:

1. Un rastreo preciso de cualquier bien de consumo, por muy pequeño que este sea. Esto permitirá que la cadena de suministros sea más eficiente, pues dispondrá de información en tiempo real sobre la venta.

2. Nuevas aplicaciones médicas: como el alojamiento de computadoras en el cuerpo, que ayudarán a personas que sufran de sordera o ceguera.

3. Nuevas formas de entretenimiento: tanto la industria de medios como la de artículos electrónicos podrán sacar gran provecho de esta tecnología.

Sin bien dichas aplicaciones son realmente impresionantes, lo más importante será poder contar con información comercial precisa. Mientras haya más y mejor información disponible, la cadena de suministros funcionará mejor. Mayores niveles de información permitirán:

1. Acabar con la ineficiencia.

2. Reducir la necesidad de inventarios.

3. Eliminar o reducir el número de artículos sobrantes, o la reducción de inventarios.

A medida que se hace más eficiente, la cadena de suministros gozará de menores costos, lo que se traducirá en mejores precios de venta y en un aumento de la demanda que, a su vez, supondrá, de nuevo, menores costos, a medida que las economías a escala entran en juego. El resultado de este ciclo será un futuro próspero, en el que los bienes de consumo estarán dis-

ponibles a un precio muy bajo, pero sustentable.

Etapas de las computadoras desechables

El desarrollo de las computadoras desechables atravesará tres etapas típicas de la Revolución de la Información:

Etapa 1: Eficiencia

En esta etapa, la Tecnología de la Información se centrará en crear más valor para el consumidor. Para tal fin, es preciso disminuir los costos de transacción, mediante la eliminación de artículos sobrantes. En particular, la tecnología reduce costos:

1. En el encuentro entre vendedores y compradores.
2. En el estudio de las características del producto.
3. De negociación y comparación.
4. De ejecución y seguros.

Se estima que hoy en día los costos relacionados con la transacción suman 45% de la actividad económica.

Etapa 2. Intercambio

En esta etapa, las ineficiencias estructurales que existen en todas las industrias son eliminadas a través de cibermercados que negocian mediante la Internet. Gracias a la gran cantidad de información disponible, será posible, además, contar con nuevos productos y servicios financieros.

Etapa 3. Surgimiento

En esta etapa, cada miembro de la cadena de suministros ha normalizado sus operaciones y comparte información en abundancia e instantáneamente. Surgen nuevas estructuras industriales porque quienes añaden el mayor valor obtienen las mayores ganancias, lo que los vuelve más poderosos en la cadena de suministros. Recolectar y almacenar información relacionada con la cadena de suministros es ahora una actividad valiosa por sí misma.

Lo interesante es que estas tres etapas están ocurriendo hoy en día al mismo tiempo. En otras revoluciones, como la Industrial, todo sucedía lentamente. Hoy en día, las ideas pueden arraigarse y darle la vuelta al mundo en fracciones de segundo. En consecuencia, la posibilidad de cambios repentinos y catastróficos en una industria es muy real.

Para utilizar una imagen militar: esto es como luchar simultáneamente en tres frentes de batalla. Por tal razón, ciertas empresas están reformando de un modo extraño sus cadenas de suministro. Pero el desafío es aún mayor, pues cada etapa se desarrolla a un ritmo diferente. Hay incluso industrias que saltarán ciertas etapas.

La transformación

La única forma de calcular la velocidad del cambio en cualquier industria, es tomar en cuenta los tres factores que aceleran dichas transformaciones:

1. Desregulación: los mercados son soberanos, están libres de controles centrales.
2. Información: los bienes nunca se presentan en forma física, sino en formato electrónico.
3. Fragmentación: hay suficientes compradores y ninguno de los vendedores es capaz de manipular el mercado.

A medida que la Revolución de la Información avanza, aparece una cadena de suministros paralela a la normal:

1. Cadena de suministros normal: materias primas → manufactura → comerciantes → mayoristas → minoristas → consumidores.
2. Cadena de suministros de información: información sobre materias primas → información sobre manufactura → información sobre comerciantes → información sobre mayoristas → información sobre minoristas → información sobre consumidores.

La información sobre la cadena de suministros, cuando es empaquetada y vendida como instrumentos financieros, bases de datos de mercadotecnia o cualquier otro producto o servicio, puede llegar a valer más que los productos que pasan por la cadena. *Ejemplo: TV Guide, revista que reporta sobre la programación de TV, ha ganado más dinero que todas las cadenas de TV de Estados Unidos combinadas.*

La información sobre la cadena de suministros es muy valiosa, porque con mayores niveles de información precisa:

1. La personalización es posible: los fabricantes pueden producir aquello por lo que los clientes están dispuestos a pagar. Estos últimos no serán forzados a comprar un producto masivo con características que no interesan a nadie.
2. La publicidad se vuelve más efectiva: es posible enviar el mensaje correcto a la audiencia correcta, en vez de acercarse al público a tientas.
3. Las líneas de producción pueden ser ajustadas: es posible determinar qué debe ser producido y en qué momento; de modo que los fabricantes puedan planificar con antelación.
4. La logística se vuelve más visible: los inventarios pueden ser reducidos o, incluso, eliminados, mientras que la eficacia de las redes de distribución puede ser optimizada.
5. Es posible comercializar productos complejos: es factible comparar directamente las ofertas de la competencia, lo que implicará la creación de nuevos productos.

En definitiva, la cadena de suministros de información permite que las empresas abandonen una integración vertical (es decir, cuando se asumen tantas funciones de la cadena de suministros como sea posible) a favor de una integración virtual, en la que los costos derivados de las transacciones disminuyen gracias al intercambio de información con otras compañías sin que estas últimas sean adquiridas. A medida que surge la cadena de suministros de información, se revalorizan los bienes de información. Entre estos podemos enumerar:

1. Listas de clientes.
2. Información sobre inventarios y demanda.
3. Derechos de autor.
4. Marcas registradas.
5. Asesorías relacionadas con el uso y aplicación de productos.

Tome en cuenta los siguientes puntos relacionados con la cadena de suministros de información:

1. Es más económico crear una cadena de suministros de información que una compañía integrada verticalmente.
2. Los pioneros no gozarán necesariamente de un liderazgo intocable. Los novatos y las compañías pequeñas que cuentan con bienes de información serán capaces de posicionarse.
3. No es posible crear una cadena de suministros de información sin compartir información. De igual modo, no es posible compartir información con otros si se carece de la capacidad para compartir información internamente.

Cómo construir una máquina estratégica

Una buena máquina estratégica genera una cartera de estrategias, algunas de las cuales son utilizables y otras descartables. El combustible de una máquina estratégica son los bienes de información (marcas, asesorías, etc.). La máquina estratégica toma dichos bienes y reinventa un negocio que los aproveche mejor. La máquina estratégica reúne día a día las capacidades de planificación y ejecución de la compañía.

Las herramientas tradicionales de planificación estratégica no servirán de mucho cuando se estén dando cambios simultáneamente en las tres etapas de la revolución. En ese caso, lo más útil será una máquina estratégica. Esta última disipa el riesgo a través de la consideración de los siguientes elementos:

1. **Proyectos:** diseñados para que la compañía satisfaga con mayor eficacia las necesidades del cliente. El objetivo de cada proyecto es mejorar la productividad. Suponen el uso de tecnología ya establecida.
2. **Nuevos negocios:** que tratan de expandir el acceso de la compañía a nuevos mercados. La idea es experimentar con nuevas formas de hacer negocio, y pueden hacerse en conjunto con otras empresas (*joint venture*). Las compañías pueden comprometer cierta cantidad de recursos por un tiempo, hasta que sea evidente si la nueva idea funcionará o no. La mayoría de este tipo de negocios se valdrá de una mezcla de nuevas y viejas tecnologías.
3. **Opciones:** pequeños montos de dinero y otros recursos son invertidos en nuevas tecnologías de punta, que tienen el potencial de ser revolucionarias si se desarrollan de cierta manera. Dichas inversiones son hechas bajo la premisa de que la mayoría de las tecnologías no funcionarán y serán en definitiva desechadas. Las opciones se construyen completamente sobre la base de este tipo de tecnología.

Tómese en cuenta que no hay reglas que estipulen con rapidez la cantidad de dinero que debe ser empleado en el portafolio de una máquina estratégica. Algunas empresas emplean un porcentaje fijo de las ventas brutas (quizá 5% o menos); otras, financian la máquina estratégica a través de los presupuestos de TI y de Investigación. Lo fundamental es establecer un financiamiento que tenga sentido y luego apegarse al mismo independientemente de los vaivenes del ciclo comercial.

Una buena cartera de la máquina estratégica:

1. Se concentrará en los problemas del cliente, no en las ofertas del momento: en vez de continuar haciendo lo que mejor hace, la compañía debe concentrarse en lo que podrá hacer en el futuro.
2. Tendrá como objetivo las pasiones del cliente, no sus necesidades básicas: en otras palabras, puede resultar difícil entusiasmar al cliente de la conveniencia de los bancos *en línea*, pero este agradecerá poder ahorrarse algunos minutos al día pagando las cuentas por Internet.
3. Se conecta con las comunidades relacionadas: porque si es posible organizar a los clientes, y proveerles con buenas herramientas de mercadotecnia, aquellos le ayudarán a encontrar nuevos clientes con los mismos intereses y que le ayudarán, a su vez, en el futuro.
4. Ayudará al negocio a descubrir fortalezas con las que no sabía que contaba: por ejemplo, hay bienes intangibles (marcas, bases de datos con información sobre clientes, relaciones con los integrantes de la cadena de suministros, etc.) que las compañías suelen dar por sentado. Pero, al desarrollar una cartera estratégica, se hará evidente el verdadero valor de dichos bienes.

Desde un punto de vista conceptual, está claro que una cartera estratégica tiene sentido en los momentos de cambio. Al invertir en las tres etapas simultáneamente, la compañía está asegurándose el éxito independientemente de cómo se desarrolle la industria en el futuro. Además, será más sencillo planificar de acuerdo con el camino que esté tomando la industria.

Esta es la esencia del capital de riesgo. Los inversionistas no aspiran a que todas las inversiones salgan airoas. Por el contrario, hacen varias apuestas al invertir en diversas compañías. De ese modo, obtendrán beneficios de al menos una de las compañías y, en el mejor de los casos, de varias.

La cartera es como la huella dactilar de la máquina estratégica. El combustible que la hace andar es invisible: los bienes de información. Estos bienes pueden ser: logotipos, marcas, derechos de autor, patentes, marcas registradas, asesorías, etc. Este tipo de bienes impulsan buena parte de la economía, lo que encarece en buena medida los productos y servicios.

El valor de estos bienes es difícil de cuantificar, pues, por lo general, las prácticas normales de contabilidad no les reconocen valor alguno. Asimismo, ni la información o capital invisible sigue los mismos principios que los otros tipos de bienes.

Por ejemplo:

1. La información nunca se agota: es un recurso renovable que no se degrada o disminuye cuando es utilizado.
2. Todo el mundo puede utilizar (de diverso modo) la misma información al mismo tiempo.
3. Mientras más gente utilice la información, más valor adquirirá esta.
4. Mientras más libremente circule la información, más rápido se incrementará su valor.
5. El valor de la información puede venirse a menos si esta es mal utilizada.

Una de las mayores prioridades de la máquina estratégica es identificar los bienes de información y aplicarlos a todas las inversiones de la cartera estratégica. Por lo general, estas oportunidades se presentarán bajo diversas formas en cada una de las tres etapas:

Etapas 1. Eficiencia: Disminuir los costos derivados de las transacciones

El desafío es utilizar del mejor modo posible los bienes de información con los que ya cuenta la empresa. Una vez que se identifican las prácticas más efectivas dentro de la compañía, estas pueden ser ofrecidas como nuevos servicios a los clientes. Muchas veces esto disminuirá los costos derivados de las transacciones.

Etapas 2. Intercambio: Servicios de información

La compañía comienza por preguntarse quién considerará valiosa su información comercial. Manejar un mercado *en línea* y cobrar tarifas no es la mejor manera de aumentar las ganancias durante esta etapa, debido a los altos costos para duplicar la tecnología. Por el contrario, la mejor fuente de valor adicional estará en la posibilidad de utilizar información que brinde un panorama claro del estado del mercado. Ese conocimiento podrá entonces ser traducido en nuevos productos y servicios: seguros crediticios, instrumentos financieros especiales, la venta de información demográfica detallada sobre el cliente, etc.

Etapas 3. Surgimiento: Productos y servicios de información

Una vez que la cadena de suministros de información se ha consolidado por completo en la etapa de surgimiento, es posible que las compañías utilicen esta información para ajustar y mejorar sus ofertas de productos. Incluso es posible enviar electrónicamente estos productos y servicios dirigidos a un segmento bien definido, lo que aumentará las ganancias.

El impacto general de estas tres etapas es que las compañías se tienen que ocupar no tanto de ofrecer productos, sino de ofrecer servicios. De hecho, es difícil diferenciar productos y servicios cuando se trata de bienes de información. Por ejemplo, aunque uno compre un producto, recibirá actualizaciones, soporte técnico y entrenamiento a través de la Internet, a manera de servicios. A medida que la cadena de suministros de

información se desarrolla, se vuelve cada vez más difícil determinar dónde termina el producto y dónde empieza el servicio.

Por tal motivo, es preciso reinventar constantemente el negocio. En otras palabras, continúe introduciendo nuevas ideas en la máquina estratégica para que estas sean convertidas en productos y servicios. Además, esto debe suceder todos los días, no varias veces al año. En tal sentido, la máquina estratégica debe tomar en cuenta las operaciones comerciales, de modo que surja un motor de ideas.

Establecer estrategias, más que un evento, es un proceso. Así pues, será necesario que todos los días la máquina:

1. Recolecte toda la información que esta pueda albergar sobre mercados, clientes y productos.
2. Desarrolle una cartera de inversiones que sean una mezcla de proyectos (eficiencia), nuevos negocios (intercambio) y opciones (surgimiento).
3. Genere nueva información sobre productos y servicios.
4. Procese de nuevo la información sobre productos y servicios, para ajustar y aumentar la cartera de inversiones.
5. A medida que surgen nuevas ideas, estas sean reprocesadas, y comience así un nuevo ciclo.

Una de las características más sorprendentes de la máquina estratégica es que la información que entra y sale es del mismo tipo. Inicialmente, y con el fin de formular una estrategia, se utiliza investigación de mercado, información relacionada con las transacciones, inteligencia comercial, asesoría sobre el diseño de productos, capital humano y capital intelectual. A medida que la cartera de inversiones genera productos y servicios de información, fluye más información en el sistema. Asimismo, a medida que la máquina estratégica se desarrolla, surgen bienes de información más valiosos. Finalmente, a medida que el ciclo se repite una y otra vez, la máquina estratégica mejora progresiva y constantemente.

El desafío será, pues, lograr una buena estructura técnica, que permita que los bienes de información desarrollados por la máquina estratégica tengan un impacto efectivo en lo que hace la compañía. Las compañías que mejor logran esto son aquellas que cuentan con una estructura ágil, que les permite reconfigurarse con tanta frecuencia como sea necesario. Incluso después de que se echa a andar una máquina estratégica, esta necesitará de mantenimiento constante y de revisiones ocasionales.

Cómo mantener funcionando la máquina estratégica

Las máquinas estratégicas se construyen fácilmente, pero son difíciles de operar, pues estas producen grandes cambios en el modo de funcionar de la compañía. Así pues, habrá muchos obstáculos internos que sortear, como la inercia o la resistencia interna al cambio. Una forma de aprovechar dicha inercia es transformarla en un catalizador que ponga a funcionar más rápidamente (no más lentamente) la máquina estratégica.

Para convertir los obstáculos en catalizadores, es preciso seguir los siguientes cuatro pasos:

1. Identificar los obstáculos que más se quieran retirar: por ejemplo, conflictos con los canales, regulaciones inconvenientes, disponibilidad de financiamiento en términos atractivos, limitaciones en recursos humanos, etc.
2. Inmunizar la organización tan pronto como sea posible: explicar a todo el mundo que las reacciones contra el cambio no son otra cosa que miedo a lo desconocido. Ayude a la gente a comprender que el cambio es inevitable, y que es preferible asumirlo y sentarse en el puesto del piloto, a ser vapuleado por cualquier nueva brisa que se presente.
3. Internalizar los problemas: haga del ejecutivo más afectado por las nuevas inversiones su mayor promotor. En otras palabras, normalmente es fácil prever quién se pronunciará en contra del cambio. Hable acerca del asunto con esa persona. Ocúpese de todos sus problemas. Demuéstrele los beneficios de seguir adelante. Si logra ganarse el entusiasmo de esta persona en cuanto a las posibilidades del futuro, dicho optimismo permeará toda la compañía.
4. Convierta los obstáculos en catalizadores: confronte las políticas involucradas. Esto puede significar abofetear a alguien en la cima de la organización.

Los obstáculos internos más comunes al momento de manejar una máquina estratégica son:

Obstáculo 1: Veto organizacional de ciertas tecnologías

Para las compañías bien establecidas, siempre será difícil experimentar con productos nuevos, que podrían, eventualmente, acabar con las ganancias actuales. Además, la idea de invertir tiempo en nuevas tecnologías podría resultar poco atractiva si los gerentes están muy cargados de trabajo.

Para convertir este obstáculo en un catalizador, cree organizaciones paralelas que desarrollen y comercialicen más efectivamente las nuevas tecnologías. Con el tiempo, estas podrían crecer, ser exitosas, y dejar atrás a la organización original.

Obstáculo 2. Choque cultural

Mientras más exitosa ha sido una compañía durante un largo período de tiempo, más difícil será hacer las cosas de otro modo. Las compañías desarrollan una cultura alrededor de su historia, líderes más carismáticos y peripecias.

El mejor modo de convertir este obstáculo en un catalizador es tomar en cuenta la cultura corporativa al momento de decidir qué tecnologías serán o no incluidas.

Obstáculo 3. Mercadear algo que desconocemos

La Revolución de la Información está creando nuevas aplicaciones en las que los bienes de información pueden ser implementados. Sin embargo, podría surgir cierta apatía con respecto a probar nuevos medios sobre los cuales la compañía tiene poca o ninguna experiencia.

Para sortear este obstáculo, trate de que la gente vea el panorama completo. Cuando todo el mundo entienda que el objetivo no es sólo vender el producto, sino resolverle problemas al cliente, comenzará la búsqueda de nuevas formas de brindar soluciones integrales.

Obstáculo 4. Falta de capital humano

Normalmente, los ejecutivos han surgido gracias a su buen desempeño, no gracias a haber abierto nuevos mercados, haber revolucionado la cadena de suministros o haber convertido los productos en servicios. Los ejecutivos desconfían de las innovaciones, pues, en definitiva, la implementación de estas significará que la compañía se verá en el problema de tener que buscar nuevos talentos que se ocupen de las nuevas áreas.

Superar este obstáculo es siempre una experiencia traumática. En vez de transformar a las personas, deshágase de ellas. Subcontrate ciertas funciones corporativas, como: compras, administración, manufactura, mercadotecnia y recursos humanos. Despójese de aquellas tareas que no son centrales dentro de su nueva estrategia.

Obstáculo 5. Dificultad al integrar lo nuevo con lo viejo

Siempre se presentará el desafío técnico de tener que poner a funcionar nuevas tecnologías con las ya existentes; es decir, siempre habrá que tomar en cuenta lo ya establecido.

La única solución viable en este caso será sustituir por completo y definitivamente la plataforma tecnológica existente.

Aparte de estos cinco obstáculos internos, hay tres obstáculos externos:

Obstáculo 6. Canales conflictivos

Cada vez que la cadena de suministros cambia, alguien quedará en desventaja. Pero, esto es sólo el comienzo, pues en el futuro irán apareciendo nuevas trabas de este tipo.

Lo mejor que se puede hacer al respecto es aceptar que los conflictos en los canales son un subproducto inevitable de la Revolución de la Información.

Obstáculo 7. Leyes y normas

Las leyes comerciales fueron creadas para que se desarrollaran mercados grandes y estables. Sin embargo, la Revolución de la Información está más relacionada con la desregulación, la globalización y las leyes de propiedad intelectual.

De todos los obstáculos, la ley es el más difícil de saltar. En este sentido, lo mejor que se puede hacer es:

1. Estar alerta: del impacto que tendrá la ley sobre cada inversión.
2. Hacer cabildeo y promover cambios en las leyes: fomente que los legisladores sancionen nuevas leyes que mejoren la industria en su totalidad.
3. Aproveche cualquier laguna en la ley: no dude en aprovecharse de la ley en beneficio de su empresa. Sáquele pleno

provecho a sus derechos legales, aun cuando reconozca que la ley le causará problemas en el futuro.

Obstáculo 8. Encontrar capital para financiar el futuro

Establecer una máquina estratégica es muy atractivo. Pero, en algún momento, alguien preguntará: “¿Cómo pagaremos todo esto?”

Quizá la mejor forma de sobrellevar este obstáculo sea:

1. Propóngase traspasar las etapas 2 y 3 a compañías independientes tan pronto como sea conveniente.
2. Establezca una unidad corporativa de capital de riesgo. Invierta junto a emprendedores profesionales.

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 Strategy Machine

Editorial: HarperBusiness

Publicado el: junio de 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=301>

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.