

Capítulo 3

TENDENCIAS DEL ENTORNO

Dos grandes revoluciones han transformado los mercados mundiales y la economía mundial durante los últimos 50 años. La combinación de los mercados globales abiertos y de la tecnología ha creado grandes mercados nuevos y desregulados, entrelazados por una autopista de la información convergente, y dominados por organizaciones nuevas y transformadas que están reescribiendo las reglas del mundo de los negocios.

Nos encontramos en el final de un ciclo económico y en el comienzo de una enorme ola amenazadora, cuya fuerza sacudirá los fundamentos de los negocios globales y de la economía mundial.

No es muy fácil comprender las implicaciones de esta poderosa transformación económica. La realidad es que ahora trabajamos y vivimos en el contexto de un “sistema dinámico complejo”, de una nueva economía dirigida por un sistema de múltiples fuerzas interrelacionadas.

La globalización y la desregulación están despojando de poder a los gobiernos y a las organizaciones controladas centralmente, al mismo tiempo que incrementan de forma tremenda el poder del consumidor. Existe para el individuo una posibilidad sin precedentes de elegir y acceder a la información. El poder del mercado se está trasladando sin poder evitarlo hacia el consumidor individual. Este llamado “individuo soberano” está demostrando tener cada vez más poder en el mercado, a expensas de los gobiernos y de los grandes fabricantes. El efecto que esto producirá en las empresas, en la competitividad, en las organizaciones y en la misma naturaleza de muchas industrias será profundo.

A lo largo de este capítulo se van a presentar los principales fenómenos que conforman el actual entorno como son: la globalización, la regionalización, el aumento de la competencia, la cooperación entre empresas, el “outsourcing”, la formación de la sociedad de la información y la aparición de un gran número de emprendedores.

ÍNDICE

1. **Introducción**
2. **Realidades empresariales**
3. **Globalización**
4. **Competencia**
5. **La cooperación dentro de la nueva dinámica competitiva**
6. **Externalización**
7. **Regionalización**
8. **Situación actual de los directivos**
9. **Sociedad de la información**
10. **La era del emprendedor**
11. **Resumen**
12. **Comentarios bibliográficos**

1. INTRODUCCIÓN

El entorno general de la empresa, independientemente del nivel que se considere, ha venido presentando en las últimas dos décadas unos signos palpables de un gran cambio en cada una de las dimensiones de los factores observados.

Las características de los cambios en los factores económicos, tecnológicos, sociales y político-legales, acentuados a raíz de la crisis mundial de los setenta, han provocado que sean muchos los que han denominado a esta época la “era del cambio”, y que a mediados de los ochenta se particularizó en la observación de un “entorno complejo, turbulento e incierto”.

En la actualidad el entorno se caracteriza por su dinamismo, discontinuidad y ambigüedad. El dinamismo del entorno actual hace referencia a la importancia de la velocidad de los cambios y a la sucesión y acumulación de pequeños cambios, que es la manifestación de la observación de la anterior complejidad. La discontinuidad es la manera en que los factores del entorno se vienen comportando en estos últimos años, ausencia de tendencias que denominó la época de la turbulencia del ámbito de actuación de la empresa, por lo que es difícil definir una mínima estabilidad o tendencia en un tiempo razonable para orientar el papel futuro de la organización. Por su parte la ambigüedad, o formas equívocas en que se concretan las posibles soluciones alternativas a las situaciones o manifestaciones de los factores del entorno, añade nuevas fuentes de incertidumbre para los agentes económicos.

Estas características han afectado a la mayor parte de los factores del entorno originando unos efectos en la empresa que se conocen por amenazas y oportunidades. Las primeras miden los impactos negativos sobre la empresa, es decir, representan las “fuerzas” que ponen en peligro la seguridad y los objetivos de la empresa; mientras que las segundas se muestran como los efectos positivos, que de ser aprovechados pueden llegar a generar oportunidades para crecer o para mejorar los resultados de la entidad. Como se dice en el lenguaje profesional, el buen “estratega” es aquel que sabe convertir una amenaza en una oportunidad, mientras que el malo es el que deja pasar ésta, por lo que a continuación se convertirá en una nueva amenaza para la empresa.

En resumen, se puede afirmar que los cambios del entorno, sus formas y sus efectos están representando en este instante un gran reto para la empresa, lo que exige una respuesta de la misma para evitar la situación de un “entorno dominador” y poder pasar, de alguna manera, a una situación de “entorno dominado”.

2. REALIDADES EMPRESARIALES

Resulta evidente que la forma de hacer los negocios ha cambiado. Más allá de la situación depresiva del mercado (y de los consumidores) cada día hay más productos y servicios para satisfacer una misma necesidad. Todo el mundo ya sabe que sobrevivir no es una tarea sencilla y menos aún para aquellos empresarios que no se han dado cuenta de que las reglas del juego no paran de cambiar. A continuación vamos a reflexionar sobre algunas realidades empresariales de esta década:

La competencia es cada vez más inteligente y se mueve a gran velocidad. La capacidad de una respuesta a los requerimientos del mercado, que se traduzca en el desarrollo de habilidades en la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles sobre la competencia, es tan importante como un producto o servicio único por sus características.

Las alianzas estratégicas son de vital importancia para poder competir y lograr crecimiento. Hay que arriesgar y no tener miedo. Es preferible unir fuerzas, experiencias, conocimientos del mercado, a tener que abandonar. No importa el tamaño de las empresas en una alianza. Una gran empresa puede unirse a una pequeña o a una mediana. Lo realmente importante es que ambas partes agreguen valor para estructurar en conjunto una organización más competitiva.

Extraer rentabilidad de la información es una de las metas. El valor de la información que posee una empresa no reside en la cantidad sino en la calidad de la misma. En la era de la tecnología de la información no gana quien tenga más datos sino quien sepa utilizarlos y extraer lo mejor de ellos. La información de una empresa constituye en la actualidad, junto con su gente, el activo más importante¹.

El más hábil “se come” al menos hábil. A diferencia de hace unos años, cuando el más grande se “comía” a los más pequeños, el mundo está cambiando y las empresas grandes buscan cada vez más la flexibilidad y rapidez de la pequeña y mediana empresa, muchas veces para dejar en sus manos algunas lentas y burocratizadas áreas de sus negocios.

El mercado es definitivamente de los innovadores. La innovación, el desarrollo y la investigación se han convertido en elementos que ninguna empresa puede dejar de lado si desea crecer, mejorar su posicionamiento y ganar una mayor participación de mercado. Con la globalización de los mercados, las empresas se ven obligadas a ofrecer nuevos y mejores productos como resultado de procesos óptimos e innovadores y a través de una comercialización que responda a las expectativas del cliente, quien ha roto con las estructuras caducas. Existe hoy casi “escondido”, detrás de la recesión y la

¹ Véase Capítulo 14: Gestión del conocimiento.

crisis, un nuevo consumidor. ¿Se le puede vender los mismos productos y servicios que hace diez años? ¿Vendrá hasta nosotros para pedirnos por favor que le vendamos?

Los clientes que vuelven “sostienen” a la empresa. La necesidad de cautivar al cliente cada día es mayor, y pese a todo lo que se ha escrito acerca de este tema, la verdad es que la mayoría de las empresas suelen dejar para lo último, por razones de presupuesto, todo esfuerzo que tenga como objetivo final trabajar en pos de la satisfacción del mismo. El estudio pormenorizado de la información que aportan los clientes debe ser el punto de partida de la nueva estrategia comercial. No se necesitan clientes que hagan gastarse más de lo que dejan de rentabilidad. La receta del éxito es sencilla, se logra fidelizar al cliente desarrollando capacidades en la empresa que tomen muy en cuenta su punto de vista y lo traduzcan en factores que satisfagan los requerimientos del mismo.

La motivación del personal, una llave imprescindible para alcanzar el éxito. El reconocimiento y la motivación de la gente son indispensables para el funcionamiento de cualquier organización. Facilitan el proceso de cambio y propician un ambiente de logro de los objetivos del negocio. Uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad como la que estos tiempos requieren, es la posibilidad de integrar eficientemente los recursos humanos con los físicos y financieros. La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada hoy en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para lograrlo se necesita contar con personas capacitadas y fundamentalmente motivadas para hacer el mejor trabajo.

3. LA GLOBALIZACIÓN

Los profundos cambios que se han producido en las dos últimas décadas en lo referente a nuevas tecnologías y transporte, junto con los procesos de desregulación y liberalización² de los mercados, han abierto posibilidades nuevas respecto a la distribución de mercancías y factores de producción, al manejo de datos y a la automatización de procesos, y han originado un gran crecimiento del comercio y de las inversiones realizadas en el extranjero. La creciente interdependencia del sistema económico internacional, la globalización de los mercados y la multipolaridad son las características del nuevo orden emergente. Estos fenómenos son fundamentales a todos los niveles. A nivel mundial, la intensificación de la competencia y, al mismo tiempo la aparición de nuevas formas de cooperación son las principales consecuencias de los fenómenos mencionados. A nivel nacional, el crecimiento económico autónomo ya no es posible, el desarrollo y bienestar de cualquier país está estrechamente relacionado con el de los países de su entorno.

CASO PRÁCTICO: Efectos de la desregulación

Uno de los ejemplos más conocidos de los efectos que ha provocado la desregulación en las telecomunicaciones es el referido a los servicios de valor agregado en Francia. En este país los servicios básicos y de valor agregado son ofrecidos por el monopolio público de *France Telecom*. De estos servicios, tan sólo los de valor

² Véase Capítulo 15: Estrategia digital: Las nuevas fuerzas.

agregado están sometidos al régimen de competencia. Esto último ha sido posible, por una parte, gracias a la digitalización de más del 65% de la red francesa en sus capacidades de transmisión y conmutación, que le permite manejar fuertes volúmenes de tráfico y servicios que no existen en otros países. La red francesa de servicios de valor agregado, Transpac (red pública de conmutación de paquetes), empezó a operar en 1978 y en 1987 contaba con más de 12 mil clientes. A principios de los noventa contaba con el mayor servicio de videotexto con cerca de cuatro millones de terminales y 17 mil servicios telemáticos disponibles en las terminales Minitel. En 1992 esos servicios fueron desregulados completamente suprimiendo el requisito previo a las empresas de obtener licencias o registros para poder ofrecer dichos servicios de valor agregado. A partir de entonces, estos servicios han alcanzado mucho éxito debido fundamentalmente al nuevo esquema regulatorio, que fue el principal factor que favoreció su expansión.

Extraído de <http://lanic.utexas.edu>

Es muy importante que las empresas comprendan esta situación tanto por las enormes ventajas que la globalización puede suponer, como por los riesgos y amenazas que comporta, y por sus implicaciones prácticas desde la perspectiva de las decisiones empresariales. La globalización de los mercados tiene diferentes significados. Seguidamente se resumen sus características más importantes.

Según el Fondo Monetario Internacional, el proceso de globalización consiste en el “crecimiento de la interdependencia económica de los países del mundo a través de un creciente volumen y variedad de transacciones de bienes y servicios y flujo internacional de capitales a través de las fronteras, y también por medio de una más rápida y amplia difusión de la tecnología”. Expresa la formación de un mercado a nivel mundial en el que circulan libremente los capitales financiero, comercial y productivo; describe una multiplicación de las relaciones económicas en un creciente número de países, y trae consigo cambio y competencia, extendida a muchas áreas que no estaban afectadas e incluso podían no estar interconectadas. Competencia es la palabra clave en la actualidad, y esto significa que personas e instituciones están expuestas a las fuerzas del mercado. La globalización tiene sus propios símbolos: su lengua universal es el inglés, las tarjetas de crédito como sustitución de la moneda, Internet como vía de comunicación... El mundo entero se ha convertido en el nuevo campo de juego, fuente, medio y destino al mismo tiempo³. De esta manera, las economías nacionales están más interrelacionadas y el proceso de producción y comercialización ha sobrepasado los límites nacionales, favorecido por el mayor grado de apertura de los países, consecuencia del desarme arancelario.

Hay que tener claro que la globalización no consiste únicamente en la eliminación de barreras para la libre circulación de bienes y servicios. Significa movimiento de capitales, de financiación y de tecnología, así como de la propiedad y del control de los activos, pero también una tendencia a la integración de los agentes económicos, en un círculo cada vez mayor y en continua expansión, lo que propicia el crecimiento de la actividad económica, extendiendo los límites nacionales y regionales, previamente definidos con criterios políticos.

³ Véase Capítulo 10: El campo de juego de los negocios globales.

La globalización se ha hecho visible en forma de flujos crecientes de bienes, servicios e intangibles, e incluso de personas, entre países y regiones económicas. En un corto espacio de tiempo millones de personas se han integrado en el mercado global, la iniciativa privada ha adquirido un protagonismo antes desconocido en la toma de decisiones, se ha producido un crecimiento exponencial en la base de conocimientos y un predominio de la calidad sobre la cantidad. Los avances en telecomunicaciones han favorecido el acceso a la información y a los conocimientos a nivel global y, al mismo tiempo, se han producido fenómenos paralelos, como una desaceleración en el ritmo de crecimiento de la población, que ha puesto mayor énfasis en el desarrollo de los recursos humanos y el fortalecimiento de las ideologías neoliberales, que han servido de soporte ideológico a todo este proceso de interrelación y apertura.

El cambio de cultura política y el predominio de la iniciativa privada, que afecta a las tres cuartas partes de la población mundial, da una nueva dimensión al fenómeno y pone el énfasis, precisamente, en la iniciativa privada y en la liberalización económica, como fuerzas de expansión. Otro factor de gran importancia es la velocidad del cambio tecnológico, que afecta tanto a la innovación de productos como a la formación de nuevas estructuras industriales en competencia, y tiene su manifestación en la potencialidad de la creación de riqueza.

En este modelo de mercado abierto existen algunos países que presentan importantes ventajas respecto a otros en lo referente a unos salarios más bajos, menores restricciones que los países más maduros... lo que ha hecho aparecer en el escenario internacional como zonas de desarrollo y de producción, a una serie de nuevos países emergentes, debido a que sus costes productivos son inferiores y los costes sociales apenas existen. Generalmente, las industrias que requieren mucha mano de obra tienden a localizarse fuera de los países industrializados⁴, ya que sus costes salariales son mayores, lo que ha producido un efecto de crecimiento sobre los países en vías de desarrollo, conduciendo a un aumento del intercambio global de mercancías y a una mayor prosperidad de un conjunto de países. Este fenómeno ha originado una serie de críticas negativas sobre el efecto que la relocalización está teniendo en el crecimiento del desempleo en los países maduros, así como a una creciente dualidad y al incremento de trabajadores “pobres” en los países desarrollados. No obstante, los países en vías de desarrollo también pueden presentar problemas: carecer del nivel de educación adecuado o de las fuentes energéticas suficientes, no disponer de las infraestructuras necesarias, presentar altos riesgos por inestabilidad política.

Sin embargo la globalización también presenta importantes impactos positivos. El ritmo de cambio global se ha acelerado espectacularmente: nuevos productos, innovación creciente, aumento en la calidad de los productos, costes inferiores, nuevas empresas multinacionales... En los últimos diez años, las compañías que han tomado parte en el proceso han estado generando beneficios e incrementando su valor a una velocidad sin precedentes (Microsoft, Intel, CNN...). Se les ha dado a los consumidores una oferta de gran variedad en productos y servicios, a precios significativamente más bajos. Las economías de los países afectados han aumentado su riqueza, mejorando su situación económica. Nuevos y mejores empleos han permitido a cientos de millones de personas mejorar su nivel de renta.

⁴ Véase Capítulo 10: La descentralización productiva y la nueva división internacional del trabajo.

La globalización ha supuesto también un cambio espectacular en la vida económica en diferentes aspectos: alianzas internacionales, aceleración del ritmo de crecimiento, amplitud y tamaño de los mercados e integración de otros nuevos, mayor competitividad y unas oportunidades desconocidas hasta ahora para las empresas y personas más competitivas. Nuevos países se han incorporado al mercado global y hay más y nuevas formas de interrelaciones e interdependencia económica, política y social. El cambio no sólo ha intensificado las relaciones y los contactos, sino que ha afectado también al comercio internacional a nivel cualitativo. Si el intercambio anterior estaba más estandarizado (mercancías compitiendo en un mercado con suministradores anónimos y fácilmente sustituibles), en la economía global el suministrador preferente es más importante. Se ha producido un aumento en las relaciones y los flujos (mercancías, servicios, inversiones, tecnología, mano de obra) con relaciones más estables y de interdependencia. Todo esto exige un mayor flujo de información para garantizar suministros, tecnología, recursos... Además, los avances en las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías de la información están permitiendo soluciones más complejas a la expansión empresarial, que son transferidas como un paquete y luego implementadas localmente.

La evolución más impresionante se ha producido en los mercados financieros. Hay millones de transferencias de recursos cada segundo de las veinticuatro horas del día alrededor del mundo; el avance en las telecomunicaciones ha facilitado el acceso a la información, abaratando las transmisiones, y la información fluye en tiempo real allí donde se precisa. Más países han tenido acceso a este mercado y el incremento de las transacciones se ha multiplicado en pocos años. La globalización de los mercados financieros ha acentuado las fluctuaciones y la volatilidad, y, a su vez, los mercados de capitales están forzando la disciplina de los gobiernos en materia fiscal y monetaria.

Desde el punto de vista de la organización de la producción, la presión competitiva ha provocado la crisis de los sistemas de producción masiva, y originado nuevas fórmulas de organización con estructuras más flexibles y el nacimiento de una “nueva competencia”. El sistema avanza a diferente velocidad en diferentes industrias y países. La utilización de técnicas “just in time” permite reducir los costes de inventarios y, paralelamente, se está produciendo con una disciplina de Calidad Total⁵, en la que el control de calidad se efectúa en el lugar de la producción. También es importante el aumento de la integración con proveedores y clientes, fomentándose las relaciones a largo plazo. Con la nueva competencia, la producción es más flexible y la ingeniería es simultánea, es decir, diseño y producción no están disociados, a la vez que hay una innovación continua, que refuerza el sentido de la identificación y aprovecha todo el conocimiento de la organización, lo que estimula la formación y el desarrollo del trabajo en equipo.

CASO PRÁCTICO: Técnicas “Just in Time”

Un fabricante de productos médicos en California tenía un área de recibo con una bodega tradicional ocupando más de 2.000 metros cuadrados, la distancia promedio a las líneas de producción era de más de 400 metros. Hoy operan en función de cinco mini-áreas de recibo de unos 40 metros cuadrados cada una y están ubicadas

⁵ Véase Capítulo 7: Definición de TQM.

en el mismo piso a sólo unos metros de las líneas de producción. El tiempo promedio de almacenamiento de materia prima se ha reducido de más de 48 días a poco menos de dos días, y aún están pensando en reducirlo. Simplemente se trata de desarrollar una buena relación y asegurar la confiabilidad de los proveedores y programar las entregas de una manera precisa. Esto se facilita con los sistemas de cómputo tan accesibles que existen ahora.

Pero la globalización también viene del lado de la demanda, lo que ha provocado, junto con el acortamiento del ciclo de vida de los productos y la reducción del coste del transporte, que sea necesario racionalizar la producción a escala global. Por su parte, los consumidores están más y mejor informados, y se está produciendo también una tendencia a la globalización de los hábitos y actitudes, así como de patrones de comportamiento, aunque con una mayor diferenciación por segmentos de población de consumidores en un mismo país, algunos de ellos interrelacionados globalmente. En este sentido se puede hablar al mismo tiempo de homogeneización y diferenciación, y no de un consumidor medio.

4. COMPETENCIA

La competencia, que estaba considerada como prácticamente el único factor estratégico del entorno empresarial, no ha remitido, sino que ha aumentado su grado de virulencia. Esto se ha debido, por una parte, a que unos mercados con un ritmo de crecimiento más bajo suponen un endurecimiento de la competencia entre las empresas presentes en ellos. Por otro lado, la internacionalización y globalización de la competencia suponen un auténtico reto para las empresas.

Esta realidad se manifiesta fundamentalmente en sectores maduros, con la llegada de nuevos países industrializados⁶ (Sureste asiático, Brasil...), gracias a la divulgación de la tecnología así como al desarrollo de las comunicaciones y de los transportes, y con la tendencia al oligopolio en la batalla por cuotas de mercado mundial de las grandes empresas norteamericanas, europeas y japonesas, mediante adquisiciones, fusiones, alianzas... De la misma manera, las políticas de regulación del comercio exterior de determinados países hacen que las reglas del juego de la competencia no sean siempre claras y respetadas.

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, por tanto, un elemento fundamental para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

En la actualidad se piensa que la forma más sencilla de lograr la eficiencia global es a través de la libre competencia entre las empresas. En este sentido, se concibe la rivalidad entre competidores como el fundamento de la dinámica empresarial que redundará en favor del conjunto del sistema.

⁶ Véase Capítulo 10: El campo de juego de los negocios globales.

La competencia es algo más compleja de lo que puede parecer a primera vista, su formación va más allá de lo que cabría esperar del concepto de libre competencia entendida como la competencia sin barreras. Precisamente lo que ocurre es lo contrario, las organizaciones fijan barreras para disuadir o evitar que otras penetren donde ellas están y les roben parte de su mercado (barreras de entrada). Sin embargo otras veces las barreras se vuelven en contra de las propias empresas, dificultándoles o impidiéndoles abandonar el campo de actividad en el que operan (barreras de salida).

Los beneficios que una organización consigue en un determinado segmento del entorno van a depender fuertemente del grado de dificultad que tiene para poder entrar o salir de un campo de actividad. De esta manera, si son pocos los que logran entrar en un campo de actividad habrá mayor negocio a repartir que si son muchos los que entran. También puede suceder lo contrario, si las empresas que desarrollan una actividad tienen dificultades para salir de él (dificultad de reconducir el negocio hacia otro campo de actividad a causa, por ejemplo, de grandes inversiones muy especializadas), encontrarán más obstáculos para lograr realizar buenos negocios.

J. Cabanelas (1997) define las barreras de entrada como “aquellos aspectos que imposibilitan o dificultan el que nuevos competidores entren a participar de los beneficios del campo de actividad”. La diferenciación (la imagen de marca, el prestigio, las patentes...) y los costes (relacionado con las economías de escala, la posibilidad de compartir costes, acceso privilegiado a las materias primas...) son para Porter las principales barreras de entrada en una actividad. La rentabilidad dependerá en gran medida de las barreras de entrada.

La rivalidad entre los competidores estará en gran medida definida por la existencia de unas ciertas barreras de entrada. Se trata de una condición necesaria para la consecución de beneficios a corto plazo, pero no se trata de una condición suficiente; pues es posible que existan unas altas barreras de entrada y que no entre ningún competidor. No obstante los competidores ya establecidos en el sector entran continuamente en guerras de precios, publicitarias, etc., que disminuyen en buena medida su rentabilidad.

Existen sectores que presentan barreras de salidas, por lo cual resultan menos atractivos, ya que plantean grandes problemas a las empresas que desean salir de él, pero no pueden abandonar el sector. Esto puede ser debido a una posesión de activos muy especializados que no se pueden utilizar en otra cosa, o a tener un personal especializado que no se puede despedir si no es a cambio de enormes cantidades de dinero...

5. LA COOPERACIÓN DENTRO DE LA NUEVA DINÁMICA COMPETITIVA

Reducciones de tamaño, desinversiones, fusiones, adquisiciones, todas estas cosas copan los titulares, pero el mayor cambio en la estructura corporativa y en la forma en que se realizan los negocios puede ser el aumento de unas relaciones basadas, no en la propiedad sino en la asociación: empresas conjuntas, inversiones minoritarias que consolidan un acuerdo de mercadotecnia conjunto o un acuerdo para llevar a cabo investigaciones conjuntamente, alianzas semificiales de todo tipo...

Aunque tradicionalmente se haya visto al sector de una organización como una constante amenaza, ya que existe una lucha continua por cada miembro con el objetivo de captar la mayor cantidad de valor posible para sí misma, últimamente ha surgido un nuevo enfoque que considera al sector también como una fuente de oportunidades y no exclusivamente de amenazas. Este nuevo enfoque considera que tanto proveedores, clientes y competidores en general pueden considerarse tanto compañeros de viaje como adversarios.

- Tecnología compartida, cooperación en calidad, inventarios “just in time”, son entre otras algunas de las posibles colaboraciones que se pueden conseguir de los proveedores.
- En lo referente a los clientes, éstos pueden ser considerados como origen de nuevas ideas, nuevos productos y buscar cooperaciones en los sistemas de información para una logística más eficaz y mutuamente beneficiosa⁷.
- Siempre que existan asuntos de interés común, incluso las empresas que son competidoras en su acepción más clásica, pueden llegar a establecer una relación de cooperación.

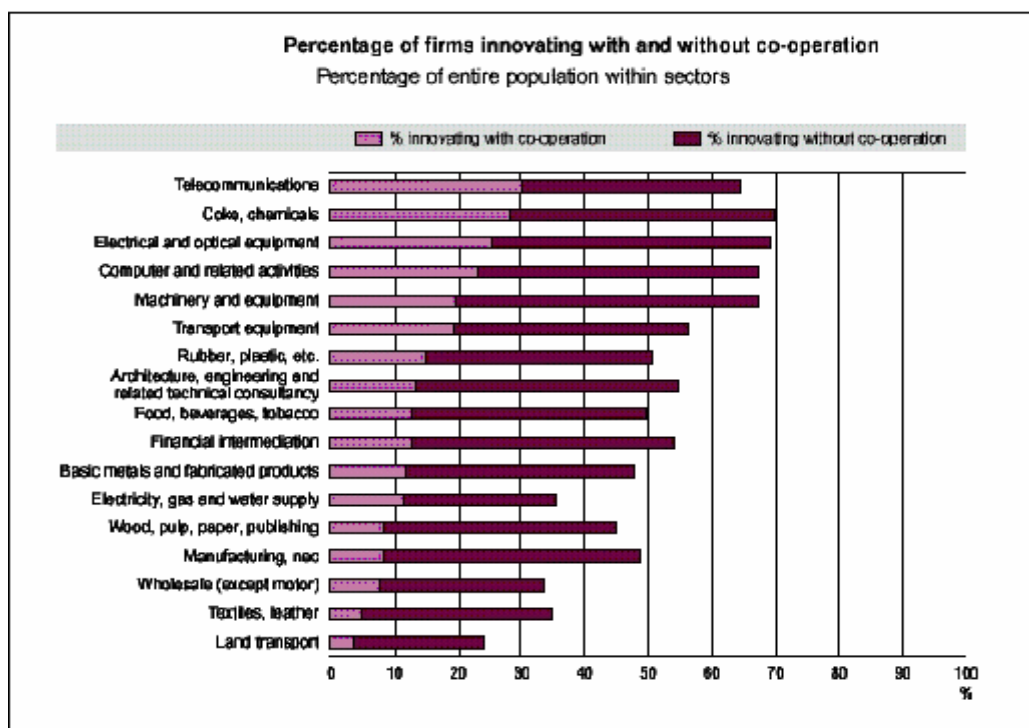
Esta búsqueda de la cooperación se fundamenta en que la nueva dinámica competitiva refuerza la necesidad de aumentar la productividad, la flexibilidad, la reducción de costes y la incorporación de nuevas tecnologías que abren nuevos campos y exigen una especialización. Es por esto que las empresas tienden a centrarse en su negocio, en lo que se denomina corazón del negocio (core business), surgiendo por tanto la necesidad de externalizar.

Para el establecimiento de la cooperación existen unos determinados mecanismos, que van a resultar de gran importancia en los próximos años, ya que se abrirá una gran cantidad de oportunidades en el entorno que, analizadas, diseñadas e implantadas desde el punto de vista de la cooperación, generarán profundos cambios y serán decisivos en gran medida para el éxito empresarial.

Antes de llevar a cabo cualquier tipo de colaboración es necesario que las empresas valoren siempre el esquema de beneficios y sacrificios durante el horizonte de colaboración para las partes, ya que no todo lo que se obtiene durante la colaboración son aspectos positivos. Siempre que se da una situación de contratación en la que se produce un intercambio surgen los denominados costes de transacción⁸, que aunque en un principio sean intangibles llegará un momento en la transacción en que se hagan tangibles. Los costes de transacción que se originan en la cooperación tienen sus fuentes en los factores humanos (relacionados con los decisores) y los factores de entorno (según sean las características de las transacciones). También se debe tener en cuenta el coste de la variable información debido a la influencia que tiene tanto en los factores humanos como en los de entorno. En la figura siguiente se muestra una comparación del número de empresas que para innovar utilizan cooperación y las que no. Se observa que a pesar de que la cooperación existe en todos los sectores analizados, aún es menor el número de empresas que cooperan para innovar.

⁷ Véase Capítulo 15: Traspaso de funciones al cliente.

⁸ Véase Capítulo 15: La nueva economía y los costes de transacción.



Empresas que innovan con cooperación
www.oecd.org

Los fabricantes japoneses de ordenadores están ganando acceso a la tecnología de los programas informáticos comprando participaciones minoritarias en empresas de alta tecnología de Silicon Valley⁹. También las grandes compañías farmacéuticas consiguen acceder a la investigación en genética, en electrónica médica, en biotecnología, comprando intereses minoritarios en firmas pioneras en esas nuevas disciplinas o estableciendo asociaciones con los laboratorios de investigación universitarios. Y hay un número indeterminado de “alianzas” incluso menos oficiales – la mayoría de ellas no comunicadas- como la hecha entre el principal diseñador mundial de microchips, Intel, y Sharp, un importante fabricante japonés. Intel realizará la investigación y el diseño; Sharp la fabricación. Posteriormente, cada empresa por su lado pondrá en el mercado los nuevos productos resultantes y, por lo que parece, ninguna de las dos ha invertido nada de dinero en la otra. En el sector de las telecomunicaciones se forman consorcios en los cuales tres o más grandes empresas telefónicas bien establecidas –por ejemplo una de Estados Unidos, una italiana y una sueca- forman equipo para obtener licencias para los servicios de telefonía celular en todo el mundo, o para televisión por cable o para comprar juntas parte de un antiguo monopolio estatal a punto de ser privatizado.

La tendencia hacia este tipo de alianzas sobre las cuales nadie tiene control, es decir las asociaciones, se está acelerando. Una razón es que no existe ninguna compañía, ni siquiera las gigantescas empresas telefónicas, que tenga el dinero suficiente para hacerse con el negocio sola; otra razón más importante es que ninguna compañía tiene, por sí misma, la tecnología necesaria. Y en muchas partes del mundo,

⁹ Véase Capítulo 10: El campo de juego de los negocios globales.

especialmente en los países emergentes como la China costera o Malasia, no se pueden hacer negocios salvo por medio de una empresa conjunta o una alianza con un socio del país.

Esta situación reinante en el actual entorno empresarial, en la que se combinan simultáneamente cooperación y competencia ha dado lugar a la aparición de un nuevo concepto, la “coopetencia”. Este vocablo pretende poner de manifiesto la nueva situación en la que se encuentran las relaciones entre las empresas en la actualidad, pues a pesar de que compiten con otras en el mercado, al mismo tiempo pueden colaborar con ellas en algunas tareas.

CASO PRÁCTICO: Colaboración y alianzas

Según el director general de una gran empresa farmacéutica: “Hoy el 80 por ciento de nuestras ventas y beneficios proceden de productos que fabricamos en plantas nuestras al cien por cien y que vendemos a través de filiales que también son nuestras al cien por cien. Dentro de diez años, más de la mitad de lo que vendemos –y pensamos doblar nuestro volumen de ventas durante ese período- procederá de empresas conjuntas, de licencias, de alianzas y de productos fabricados por empresas en las que no hemos invertido nada en absoluto o en las que tenemos sólo una participación minoritaria, pero para las cuales somos el socio para investigación o mercadotecnia. Nos es sencillamente imposible – y estamos entre los líderes mundiales en investigación- contar con los suficientes conocimientos especializados en todos los nuevos campos. Nos es igualmente imposible –y nos orgullecemos de nuestra organización de mercadotecnia- servir a todos los canales a través de los cuales se comercializarán los productos para la salud según los sistemas sanitarios del mundo se van reestructurando”.

Extraído de P. Drucker (1995)

6. LA EXTERNALIZACIÓN

La externalización, también conocida como terciarización u “outsourcing”, es un fenómeno empresarial que se está extendiendo en la actualidad. Con ella, el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan a la actividad principal de la empresa¹⁰. Según P. Drucker, la tendencia a la contratación externa tiene muy poco que ver con el ahorro y mucho con la calidad.

Durante más de cien años todos los países desarrollados se han dirigido hacia una sociedad de organizaciones con empleados. Sin embargo, esta tendencia está cambiando de sentido. Los países desarrollados van rápidamente hacia una sociedad reticular, tanto en lo referente a las relaciones entre las organizaciones y las personas que trabajan para ellas, como en lo que hace a las relaciones entre organizaciones diferentes.

¹⁰ Véase Capítulo 12: La organización hipertrébol.

En la actualidad, la gran mayoría de los empleados y especialmente la mayor parte de personas instruidas trabajan para una organización; sin embargo cada vez más no son empleados de esa organización. Son contratistas, trabajadores a tiempo parcial, o eventuales.

El trabajo eventual y a tiempo parcial surgió con fuerza hace unos treinta y cinco años para proporcionar mecanógrafas, recepcionistas y cajeros de supermercado; empleados para tareas no muy cualificadas. Al principio los eventuales cubrían cualquier baja (por enfermedad o vacaciones) de un empleado fijo, pero cada vez más hacen tareas muy especializadas y de alto nivel, y permanecen en la misma organización durante largos períodos de tiempo.

El outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Algunas de las razones más importantes de su uso son:

- Enfocar mejor la empresa: permite a la compañía centrarse en asuntos empresariales más ampliamente.
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial: los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Reducir o controlar los gastos de operación.
- Disponer de los fondos de capital: el outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

Las relaciones entre organizaciones están cambiando tan rápidamente como aquellas entre las organizaciones y las personas que trabajan para ellas. El ejemplo más claro es la “contrata”, por la cual una empresa, un hospital, un organismo gubernamental, encarga de toda una actividad a una empresa independiente especializada en ese tipo de trabajo. Los hospitales han ido cediendo el mantenimiento y el gobierno interno a empresas externas desde hace ya muchos años y ahora, de forma creciente, están contratando fuera sus procesos de datos y la gestión de la empresa. Esta práctica es ya de rutina en lo que se refiere al sistema de documentación, para empresas, organismos gubernamentales, universidades y hospitales. Por ejemplo, IBM formó una nueva empresa, llamada Network Station Management para adquirir, mantener y manejar los muchos miles de ordenadores personales de grandes empresas; en lo que es la mayor inversión única en la sección de la gran empresa estadounidense típica.

Dentro de diez o quince años, puede que las organizaciones hayan firmado contrata para todo el trabajo que es más de “apoyo” que de “producción de ingresos” y para todas las actividades que no ofrecen oportunidades profesionales para acceder a los puestos de alto nivel en la empresa. Esto significará que en muchas organizaciones una mayoría de las personas que trabajarán para la empresa podrían no ser empleados suyos sino de un contratista ajeno a ella.

CASO PRÁCTICO

En un hospital todo el mundo sabe lo importante que es la limpieza, pero los doctores y las enfermeras no van a preocuparse mucho de cómo se barren los rincones; no forma parte de su sistema de valores. Necesitan una empresa de mantenimiento hospitalario, como una del sur de California que tenía en sus filas a una mujer de limpieza de origen latino, inmigrante analfabeta cuando entró a trabajar allí y que ha resultado ser muy brillante. Ideó una manera de extender la sábana de forma que pudiera cambiársele la cama a un paciente grave, por mucho que éste pesara. Utilizando su sistema, sólo hay que mover al paciente unos quince centímetros, además redujo de doce a dos minutos el tiempo empleado en hacer una cama. Ahora está a cargo de los trabajos de limpieza pero no es una empleada del hospital, el hospital no puede darle ni una sola orden; sólo puede decirle: “No nos gusta esto; vamos a ver cómo lo solucionamos”.

Adaptado de P. Drucker (1995)

7. REGIONALIZACIÓN

La regionalización es el agrupamiento de Estados nacionales que entran en un proceso de coordinación de sus políticas comerciales, fiscales y de inversión para reducir las barreras a sus intercambios y maximizar los beneficios de sus ventajas comparativas mediante una mayor especialización y un adecuado aprovechamiento de las economías de escala, que permiten optimizar su dotación de recursos, mano de obra, capital y tecnología. El incentivo a la regionalización busca asegurar a las grandes corporaciones dos cosas: la ampliación de los mercados existentes y el libre comercio intrafirma.

En la actualidad se está produciendo un claro proceso de regionalización, y una renovación de fuertes intereses en desarrollar relaciones interregionales, lo que ha originado que se establezcan, al menos, tres claras regiones económicas: Europa occidental, América del Norte y Asia del Pacífico.

Las características más relevantes de cada una de estas regiones son las siguientes:

- Europa occidental: la Unión Monetaria, la búsqueda de una mayor integración política y el reto que supone la integración de la Europa Oriental están provocando un desvío de inversiones y de ayuda económica, que de otra manera se hubiera dirigido a otras economías en desarrollo. La llegada del euro ha supuesto una transformación decidida de la realidad europea. En el ámbito externo consolida el proceso de integración regional y constituye un factor de cohesión y competitividad positivo, que crea un polo de estabilidad, con un peso económico y comercial comparable al de Estados Unidos. Las turbulencias intraeuropeas han desaparecido, por lo que se reduce la vulnerabilidad del conjunto de países de la Unión Europea frente a shocks externos. El Mercado Único Europeo ofrece a las empresas la posibilidad de beneficiarse de las

economías de escala, de reducir los costes administrativos y financieros, y de acceder con más facilidad y de forma más competitiva a los mercados privados y públicos. Dentro de este proceso de regionalización, la moneda única es, en consecuencia, un factor de integración positivo.

- Norte América (Canadá, Estados Unidos y México): Estados Unidos ha fijado sus propias metas, priorizando el fortalecimiento de su economía interna y tratando de resolver adecuadamente la evolución en la zona de libre comercio de América del Norte (NAFTA) y las negociaciones con la Organización Mundial del Comercio (OMC). La economía americana es ahora mucho menos vulnerable a las recesiones, por la influencia de dos factores de cambio estructurales, la innovación tecnológica y la globalización.
- Asia del Pacífico: se trata de un proceso de hecho más que de una integración de derecho y constituye una región económica natural con algunas complementariedades entre sus economías. Este bloque se encuentra liderado por Japón, e incluye a los “cuatro tigres” (Corea del Sur, Hong Kong, Taiwán y Singapur) y a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN, formada por Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas) y China. La región depende del crecimiento de sus exportaciones y necesita acceso a los mercados exteriores, especialmente a EEUU y Europa. Para los que se encuentran fuera de la región, su preocupación no debiera ser la regionalización de derecho, es decir, la formación de un bloque de Asia del Pacífico, sino cómo beneficiarse de la dinámica de una región en la que su participación en el producto mundial ha crecido en los niveles más importantes del mundo.

En esta concentración de poder económico, cada bloque tiene su historia y sus peculiaridades, pero existen procesos de mutua influencia y lo esencial es el tipo de relaciones que desarrollan. La necesidad de cooperación internacional tiende a crecer con rapidez y lo importante es armonizar los objetivos de los grandes bloques, sin olvidar la solidaridad con los países más atrasados.

Son tantas las tensiones entre globalización y nacionalismo que el regionalismo aparece como la solución más natural para las aflicciones del nacionalismo. El regionalismo incluye la formación de sistemas económicos que integran economías nacionales preparándolas para los impactos y las exigencias o los cambios y los dinamismos de la globalización. En vez de ser un obstáculo para la globalización, la regionalización puede ser vista como un proceso por medio del cual la globalización recrea la nación. La globalización incluye lo local, lo nacional, lo regional y lo mundial.

8. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DIRECTIVOS

En la sociedad actual hay que aprender a dirigir en situaciones donde no se tiene autoridad de mando, donde no controlas ni te controlan. Ya no se evalúa a un ejecutivo según el número de personas que dependen jerárquicamente de él. Ahora lo que realmente tiene importancia es la complejidad del trabajo, la información que utiliza y

genera y las diferentes clases de relaciones que son necesarias para realizar ese trabajo¹¹.

En el pasado las empresas crecían desde las raíces o por medio de adquisiciones, y en ambos casos el director tenía el control. Hoy en día las empresas crecen mediante alianzas, todo tipo de asociaciones peligrosas y agrupaciones de empresas, que algunas veces nadie entiende. Este nuevo tipo de crecimiento desasosiega al director tradicional, que cree que debe ser dueño de las fuentes y de los mercados o controlarlos.

Los directores siguen hablando de las personas que “responden antes ellos” a pesar de que esa expresión debería borrarse del vocabulario de la gestión. La información está sustituyendo a la autoridad. Puede que el tesorero de una empresa que contrata fuera su tecnología de la información sólo tenga dos ayudantes y un recepcionista, pero sus decisiones en el mercado de divisas pueden representar pérdidas o ganancias superiores en un día a las de toda la empresa en un año.

Las predicciones ponen de manifiesto que existe una escasez de talento ejecutivo, que podría ser un serio problema no sólo para los próximos años, sino para las primeras décadas del nuevo milenio. La demografía pone de relieve que hay muchas personas cercanas a la edad de la jubilación. El “downsizing” ha tenido como consecuencia que las empresas tiendan a no tener puestos para el desarrollo de su personal, como adjuntos o suplentes, a partir de los cuales se promovía tradicionalmente a la gente. Al mismo tiempo se han incrementado la experiencia, las cualificaciones y las capacidades necesarias para convertirse en un alto ejecutivo.

Existen tres factores que amenazan con empeorar la situación actual de falta de directivos en los próximos años. El primero, y más importante de ellos, es que la demanda de ejecutivos parece estar desplazándose en dirección opuesta a la oferta. Las predicciones demográficas dicen que el número de personas con edades entre los 35 y los 44 años en los Estados Unidos, quienes constituyen la reserva de talento ejecutivo tradicional, caerá en un 15% entre los años 2000 y 2015, mientras que crecerá el número de personas que tienen entre 45 y 54 años, la cual constituye la población de altos ejecutivos actual. En esta misma línea también está un informe realizado por los consultores de McKinsey and Co., en el cual se concluye que muchas empresas americanas están sufriendo ya una escasez de talento ejecutivo. El estudio descubrió que las tres cuartas partes de los empleados corporativos entrevistados decían que sus empresas tenían “insuficiencias de talento a veces” o estaban “crónicamente escasas de talento”.

El segundo factor en la escalada de la escasez de talento es que las empresas esperan hoy más de sus ejecutivos. Los complejos mercados globales requieren capacidades de gestión más sofisticadas¹², incluyendo la sensibilidad internacional, el dominio de la cultura, la formación tecnológica, el instinto emprendedor y, lo que es más importante, el liderazgo. La proliferación de directivos formados en las escuelas de negocios, especialmente MBAs, sugiere que los ejecutivos están mejor formados que

¹¹ Véase Capítulo 13: Necesidades educativas.

¹² Véase Capítulo 17: El papel del e-manager; y Capítulo 13: Prioridades educativas de los grupos organizativos.

nunca. El problema es que las escuelas de negocio son buenas para producir analistas de negocio, pero tienen una capacidad más que cuestionable a la hora de producir líderes.

El tercero de los factores que incentivan la escasez de ejecutivos es, para las grandes compañías, el ascenso de muchas empresas pequeñas y medianas de alto potencial. Las grandes compañías tienen que competir por primera vez con sus hermanas más pequeñas y tienen que ofrecer oportunidades de hacer carrera y de altos ingresos en competencia con ellas. Es probable que un conjunto de empresas nuevas de alta tecnología acojan a una creciente proporción de ambiciosos, que de otra manera habrían entrado en las compañías más importantes.

En un futuro predecible continuará habiendo más demanda que oferta en lo que se refiere a los mejores: los supertalentos que tienen más conocimientos, capacidades, los que son más innovadores, emprendedores, creativos, tomadores de riesgo. Cuanto más cerca se está de las organizaciones basadas en el conocimiento y en la técnica, más escaso es el talento para el alto liderazgo.

9. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

En esta sociedad, el saber se ha convertido en el recurso básico para los individuos y para la economía en su conjunto. Los recursos naturales, la mano de obra y el capital, que constituyen los tradicionales factores de producción de los economistas, no desaparecen, pero pasan a ser secundarios. Pueden conseguirse, y no muy difícilmente, siempre que se cuente con los conocimientos especializados. Sin embargo, y al mismo tiempo, dichos conocimientos por sí mismos no producen nada. Sólo podrán llegar a ser productivos cuando se integren en una tarea. Y es por esto, que la sociedad del saber es la sociedad de las organizaciones: el propósito y función de cualquier organización, tanto empresarial como de otro tipo, es la integración de unos conocimientos especializados en una tarea común.

La empresa actual, en su estructura, tiene escasas similitudes con la típica compañía industrial de alrededor de los años cincuenta, a pesar de que sean muchos los que lo consideren aún como la norma existente. El número de niveles de la estructura y el número de managers se ha reducido considerablemente. Las empresas y los organismos públicos, cada vez más están basados en el conocimiento y formados por especialistas que dirigen y disciplinan su propia eficacia a través de un feedback organizado desde sus colegas y clientes. Se trata de organizaciones basadas en la información¹³.

Las grandes organizaciones tienen un reducido número de alternativas a la de basarse en la información. Las razones son variadas: por un lado la demografía exige el cambio, por otro, el centro de gravedad del empleo se está trasladando rápidamente desde los trabajadores manuales y administrativos a los trabajadores “del conocimiento”, los cuales no encajan en el modelo de mando y control de la empresa clásica. La economía también conduce al cambio, debido principalmente a la necesidad que tienen las grandes organizaciones de innovar y de ser emprendedoras. Sin embargo, por encima de otras causas, es la tecnología la que exige el cambio.

¹³ Véase Capítulo 12: La organización aprendiente.

Una organización basada en la información se puede formar sin una tecnología avanzada de proceso de datos. Pero según una tecnología avanzada se va haciendo cada vez más predominante, las empresas deben comprometerse en el análisis y la diagnosis, es decir, en la información. Si no fuera así, se verían sobrepasadas por la cantidad de datos que ellas mismas generan. En cuanto una organización da sus primeros pasos desde los datos a la información, empiezan a modificarse sus procesos de decisión, su estructura y la manera de llevar a cabo su trabajo. Este proceso se está produciendo rápidamente a través del mundo y especialmente en las grandes compañías transnacionales¹⁴.

En cuanto al impacto de la información en las decisiones de inversión de capital, la disponibilidad de la información transforma estas decisiones desde la opinión al diagnóstico, es decir, en una observación racional de supuestos alternativos. La información transforma la decisión sobre inversiones de capital desde una oportunista decisión financiera gobernada por los números, en una decisión empresarial basada en la probabilidad de supuestos estratégicos alternativos. Como consecuencia de esto, la decisión al mismo tiempo que presupone una estrategia empresarial, plantea un reto a esa estrategia y a esos supuestos.

La estructura de una organización también se ve afectada cuando una organización orienta su capacidad de proceso de datos hacia la producción de información. De manera muy rápida queda claro que tanto el número de niveles de Management como el número de managers puede reducirse drásticamente, poniéndose de relieve que no todos los niveles de Management toman decisiones ni dirigen. Por el contrario, su principal función en la realidad es la de servir de “relés” humanos, amplificando las señales débiles y borrosas que pasan por la comunicación en la organización tradicional anterior a la información.

CASO PRÁCTICO

Uno de los mayores contratistas de la defensa en América comenzó a preguntarse qué información requerían sus managers de alta dirección y de los niveles operativos para realizar su trabajo. ¿De dónde venía? ¿En qué forma? ¿Cómo llegaba?. La búsqueda de respuestas pronto reveló que seis de los catorce niveles de Management existían sólo porque tales cuestiones no se habían planteado nunca anteriormente. La compañía había venido disponiendo de abundantes datos, que utilizaban más para controlar que para proporcionar información.

Adaptado de P. Drucker (1989)

La información son datos que tienen una relevancia y un propósito. Por esto, se necesita “conocimiento” para convertir los datos en información. Y este “conocimiento” es, por definición, especializado. Las personas verdaderamente poseedoras de “conocimiento” tienden a la superespecialización, porque siempre hay mucho más que saber. En la organización basada en la información se necesitan muchos más especialistas de los que se encuentran en la estructura de mando y control, los cuales

¹⁴ Véase Capítulo 10: Estrategia transnacional.

trabajan en las operaciones, más que en los cuarteles generales corporativos. La organización operativa se transforma en una organización de especialistas de todos los tipos. Las organizaciones basadas en la información necesitan funciones operativas centrales como asesoramiento legal, relaciones públicas, recursos humanos y relaciones laborales; reduciéndose espectacularmente la necesidad de personal de staff o de apoyo. En su Management central, la organización basada en la información necesita pocos especialistas.

La gran organización basada en la información, debido a su estructura plana, se parecerá más a la organización de hace ciento cincuenta años, que a las grandes organizaciones y organismos públicos de hoy. En la organización basada en la información, el conocimiento se asociará primariamente en la base, en las mentes de los especialistas que desarrollan trabajos diferentes y se dirigen a sí mismos. La típica organización actual, en la que el “conocimiento” tiende a concentrarse en servicios “de estado mayor”, ha producido más bien inseguridad en la alta dirección y se etiquetará como un intento de infundir “conocimiento” desde la cúspide, más que de lograr información desde la base.

La edad de la información premia el trabajo intelectual. Está creciendo la conciencia de que reclutar, retener e incentivar a la gente de talento son cruciales para la competitividad. El capital intelectual es la cumbre de la moda corporativa¹⁵. El reto es que el talento o el capital intelectual son escasos y, por lo tanto, constituyen un recurso que se debe de premiar espléndidamente. Esto constituye una explicación de las grandes subidas alcanzadas por los salarios de los ejecutivos, aunque no la única.

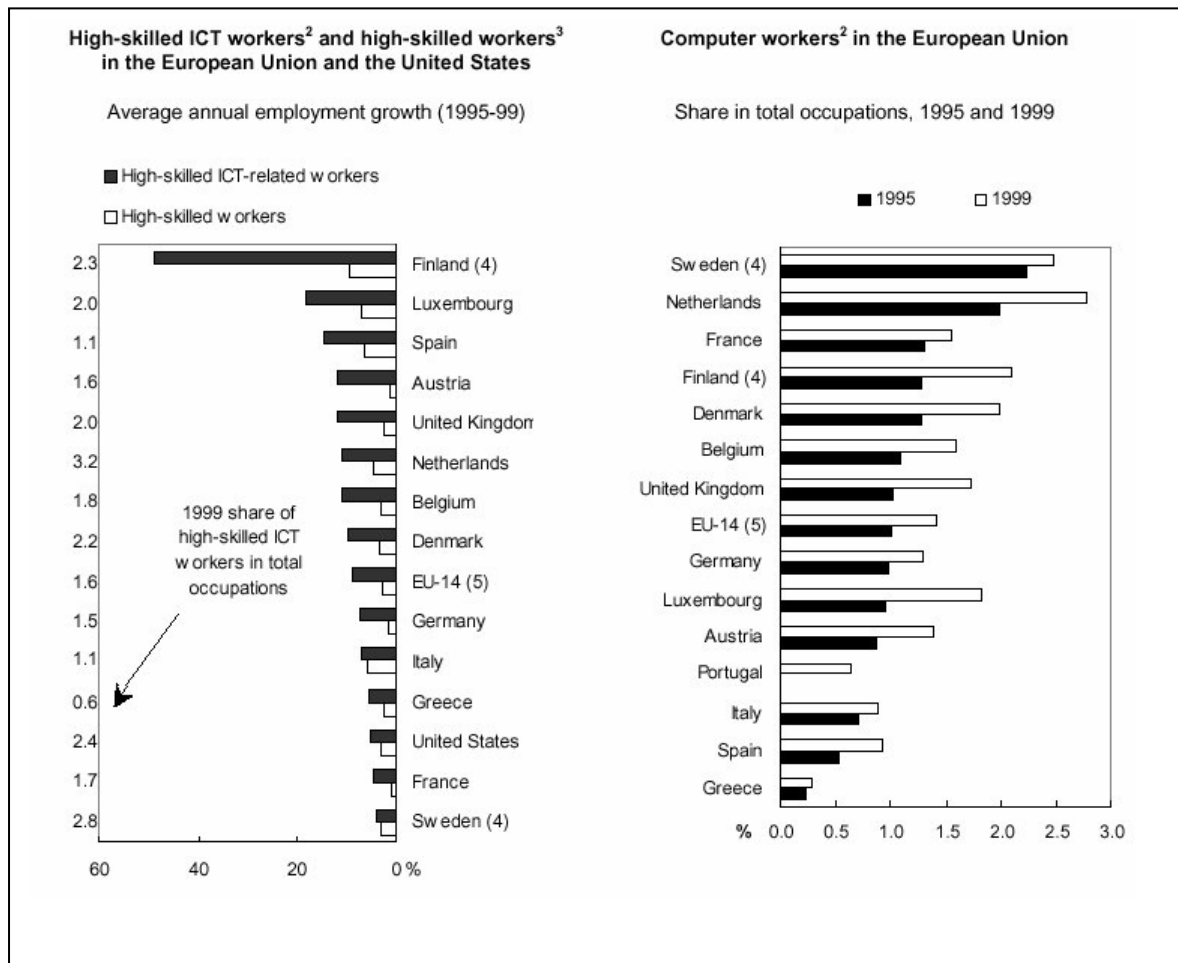
En la actualidad el conocimiento se ha convertido en el porcentaje más importante del valor añadido de un producto. Los costes solían distribuirse entre un 80% para los materiales y un 20% para el conocimiento, mientras que ahora la relación es de 70-30 en sentido contrario.

Además cada vez es más factible gestionar el conocimiento, a pesar de que la gestión de las ideas, de la imaginación y del conocimiento ha demostrado ser esquiva hasta el momento¹⁶. Los trabajadores del conocimiento –los que desarrollan software, los ejecutivos de la publicidad y otras almas creativas que pueden abrir y cerrar el grifo- valen su peso en oro. En la figura de la página siguiente se muestra la proporción de trabajadores altamente cualificados en infotecnología dentro de algunos países de la OCDE. Se puede observar como el número de estos trabajadores es relativamente escaso en prácticamente todos los países analizados.

La nueva economía del conocimiento también augura el final de la gestión tal y como la conocemos. El ascenso del trabajador del conocimiento altera fundamentalmente la naturaleza del trabajo y la materia de la gestión. Los directivos protegen y cuidan los activos de una corporación; cuando los activos son intelectuales, el oficio del directivo cambia. El ascenso de los trabajadores del conocimiento significa que los jefes ya no saben más que los trabajadores –si es que realmente sabían más. Como consecuencia, la logística de la pirámide de gestión –un corto número de personas diciendo a un gran número de otras lo que tienen que hacer- es redundante.

¹⁵ Véase Capítulo 14: Capital intelectual. El activo intangible del conocimiento.

¹⁶ Véase Capítulo 14: Gestión del conocimiento.



Trabajadores altamente cualificados
www.oecd.org

Según Thomas Stewart, son los trabajadores del conocimiento, y no sus directivos, los expertos que tienen que decidir cómo aplicar mejor su conocimiento y su saber hacer. Como consecuencia de ello, lo que hacen tiene más en común con el trabajo que desempeñan los profesionales liberales, a los que hay que evaluar no por las tareas realizadas, sino por los resultados conseguidos.

En la organización basada en la información se hará de distinta manera gran cantidad de trabajo. Los departamentos tradicionales tendrán una nueva función, se utilizarán como guardianes de normas, como centros de adiestramiento y para la asignación de especialistas. El trabajo mismo se llevará a cabo principalmente por equipos “orientados a cada tarea”. Aunque debe quedar claro que la organización basada en la información requiere autodisciplina y énfasis en la responsabilidad individual para las relaciones y para las comunicaciones.

CASO PRÁCTICO: La Administración Civil británica de la India

Este organismo ha constituido un claro ejemplo de organización basada en la información, sin ningún nivel intermedio de Management. Los británicos administraron el subcontinente indio durante doscientos años, desde mediados del siglo XVIII hasta la

segunda guerra mundial, sin hacer cambios fundamentales en la estructura de organización o en la política administrativa.

La estructura de la organización era totalmente plana. Cada oficial de distrito informaba directamente al “Oficial Jefe de Operaciones”, que era el Secretario Político provincial. Puesto que había nueve provincias, cada Secretario Político tenía aproximadamente cien personas dependiendo directamente de él, muchas más de las que la teoría del ámbito de supervisión hubiera permitido. Sin embargo, el sistema funcionó notablemente bien durante largo tiempo, en gran parte porque aseguraba que cada uno de sus miembros dispusiera de la información necesaria para su trabajo. Cada mes, el oficial de distrito empleaba un día entero en escribir un informe completo al Secretario Político de la capital provincial. Discutía con él cada una de sus principales tareas, que era sólo cuatro, cada una de ellas definida con claridad: impedir las muertes de nativos en conflictos raciales o religiosos, reprimir el bandidaje, dispensar justicia imparcial y honestamente, y determinar y cobrar los impuestos. Señalaba en su informe detalladamente lo que había esperado que sucediera respecto a cada una de sus tareas, lo que había sucedido realmente, y, en caso de discrepancia entre lo esperado y lo sucedido, las razones de la discrepancia. Luego escribía lo que preveía hacer en el mes siguiente respecto a cada una de las tareas principales y lo que estaba haciendo sobre ellas, planteaba cuestiones de política y comentaba sobre las oportunidades a largo plazo, las amenazas y las necesidades. A su vez, el Secretario Político “minutaba” cada uno de esos informes, es decir, contestaba con un comentario amplio.

Adaptado de P. Drucker (1989)

En la sociedad del conocimiento, cualquiera que tenga algún tipo de conocimiento tendrá que ponerlos al día cada cuatro o cinco años si no quiere quedar desfasado. Esto resulta muy importante, ya que los cambios que afectan más profundamente a un conjunto de conocimientos no surgen generalmente en su mismo campo. Por ejemplo, el mayor peligro para los ferrocarriles no surgió de cambios en el mismo ferrocarril, sino del coche, el camión y el avión.

En contra de lo que pueda parecer no son sólo la ciencia o la tecnología las que crean nuevo saber y hacen que el antiguo quede desfasado. Las innovaciones sociales son igualmente importantes, a menudo más que las científicas. Probablemente, el mayor cambio de todos es que, en los últimos cuarenta años, la innovación con un fin determinado –tanto técnico como social- se ha convertido en una disciplina organizada que puede enseñarse y aprenderse.

La nueva dinámica del saber lleva a los directivos a que tengan que incorporar la gestión del cambio a la estructura de sus organizaciones. Por una parte, eso significa que toda organización debe estar preparada para dejar su actividad actual; y cada pocos años, los directivos tienen que aprender a preguntarse respecto a cada proceso, producto, procedimiento y política: “Si no estuviéramos haciendo esto ya, ¿empezaríamos a hacerlo ahora, sabiendo lo que ahora sabemos?”. Y si la respuesta es no, la organización tiene que preguntarse: “Entonces, ¿qué hacemos ahora?”. De ahora en adelante, cada vez más, las organizaciones tendrán que planificar el abandono en vez de tratar de prolongar todo lo posible la vida de un producto, una política o una práctica que funcionan; algo que hasta ahora sólo han hecho algunas grandes compañías japonesas.

10. LA ERA DEL EMPRENDEDOR

Actualmente nos encontramos en la era del emprendedor. Lo que comenzó como el sueño de unos pocos y selectos en el crisol de Silicon Valley, se ha convertido en un fenómeno mundial. La creación de su propia empresa ha llegado a convertirse en una llamada, en una vocación, en una misión para un número de jóvenes cada vez mayor. Se trata del espíritu de la época.

Estamos en una edad de aspiraciones individuales. Queremos, necesitamos, pedimos, clamamos. Es posible que nos hayamos salido de la escala de la clasificación de las necesidades de Maslow. El mundo de los negocios no se ve sólo con el objetivo de ganar dinero, sino también con el de batir marcas. La nueva raza de emprendedores piensa de manera diferente sobre la vida en general, y sobre los negocios en particular; es distinta de todas las anteriores.

Los hombres y mujeres que son los nuevos creadores de riqueza y moduladores de los negocios constituyen una generación emprendedora. El hombre y la mujer corporativos murieron en la edad del “downsizing” (práctica de reingeniería de la empresa consistente en la reducción de las dimensiones de la misma, muy impopular porque generalmente lleva asociada una reducción de personal). El cambio resulta evidente incluso a simple vista. El cabello gris y los trajes conservadores solían ser preceptivos en el mundo de los negocios. Las normas estrictas estaban a la orden del día corporativo. Sin embargo ahora nos encontramos con emprendedores de caras jóvenes en ropa de faena. No llevan corbata, no tienen necesidad de pertenecer a un colectivo.

Nombre	Edad	CV	Empresa	Cargo	Riqueza Estimada (\$)
Michael Dell	34	Dejó la Univ.	Dell Computer	Pres. y Cons. Delegado	21.490 millones
Jeff Bezos	35	Lic. Princeton	Amazon.com	Pres. y Cons. Delegado	5.750 millones
Ted Waitt	36	Hijo de tratante de ganado	Gateway	Pres. y Cons. Delegado	5.440 millones
Pierre Omidyar	32	Bachiller Tufts Univ.	EBay	Presidente	3.690 millones
David Filo	33	PhD ing. Stanford (sin terminar)	Yahoo	Yahoo	3.120 millones
Jerry Yang	30	PhD ing. Stanford (sin terminar)	Yahoo	Yahoo	3.050 millones
Rob Glaser	37	Exvicepr. Microsoft	Real Networks	Pres. y Cons. Delegado	2.290 millones
Scott Blum	35	Estudios Univ. (sin terminar)	Buy.com		1.660 millones
Jeff Skoll	33	ExStanford	EBay	Vicepresidente	1.350 millones
Michael Robertson	32		Mp3.com	Pres. y Cons. Delegado	903 millones
Naveen Jain	39	Ex Microsoft	InfoSpace.com	Pres. y Cons. Delegado	861 millones
Marc Ewing	30	Ex IBM	Red Hat	Vicepres. Ejecutivo	775 millones

(* A septiembre de 1999)

Jóvenes emprendedores
Crainer, S. y D. Dearlove (2001)

En el 2001, un 46% de los negocios de Norteamérica fueron fundados por personas que tenían treinta y cinco años, o menos. Algunos miembros de esta nueva

generación de empresarios que se encuentran en su treintena son (a fecha de 2001): Michael Dell, fundador de la Dell Corporation, y Jeff Bezos, fundador de Amazon.com. Otros son incluso más jóvenes como Marc Andreessen, cofundador de Netscape, que tenía veintitrés cuando lideró un equipo de programadores que crearon el navegador Netscape Navigator.

La lista de los que son jóvenes y enormemente ricos es más amplia, pero se trata únicamente de la punta del iceberg –un iceberg que está hundiendo a las corporaciones del viejo estilo. La base del iceberg está formada por brillantes chispas en Varsovia con ideas inteligentes; por diseñadores de software en Cork, Irlanda; por gurús del management de cabezas rapadas en Estocolmo; por recién licenciados conectados entre ellos y puestos al día e incubados en Montana que tratan de llevar el estilo de vida que les apetece¹⁷.

11. RESUMEN

A lo largo de este capítulo se han presentado los principales fenómenos que se están dando actualmente en el mundo empresarial, y que como tales influyen significativamente en su actual entorno.

La globalización es uno de los fenómenos que más está modificando el entorno empresarial. Como elemento de entorno que es, no tiene por qué tener un impacto negativo, simplemente va a representar una serie de nuevas amenazas y oportunidades a las distintas empresas. Se les va a ofrecer la oportunidad de poder extender sus actividades a prácticamente todo el mundo, pero a cambio tendrán que soportar una posible competencia a nivel mundial. Paralelamente a la globalización se está produciendo otro fenómeno, la regionalización, que aunque en un principio pueda parecer incompatible con la globalización, en la práctica se demuestra que no es así. Se pueden distinguir claramente tres regiones predominantes: Norte América, Asia del Pacífico y Europa occidental.

Todos estos factores están provocando un aumento feroz de la competencia, la cual se mueve a gran velocidad. Pero en estos tiempos no sólo existe una competencia cada vez mayor, también se está produciendo un fenómeno opuesto al anterior. Cada vez es mayor el número de empresas que mediante los diferentes tipos de cooperación unen sus fuerzas con el fin de obtener beneficios empresariales que les resultarían imposibles de obtener por sí solas.

Otro fenómeno que supone una tendencia en el actual mundo empresarial es el outsourcing. De esta forma las empresas pretenden reducir sus gastos fijos y ganar flexibilidad. Permite a las empresas centrarse en aquellas actividades que son mejores y dejan que hagan el resto compañías especializadas.

En el actual mundo empresarial se observa también cómo está creciendo el número de jóvenes emprendedores que consiguen poner en marcha sus negocios y en algunos de los casos logran alcanzar increíbles fortunas al poco tiempo.

¹⁷ Véase Capítulo 14: El impacto de la IT en el capital intelectual.

Para terminar, hay que remarcar la creciente importancia que está adquiriendo el conocimiento en la sociedad actual, y en el mundo de los negocios en particular. Se está convirtiendo en el principal activo de las compañías. Por ello, cada vez invierten más en él y se preocupan de tener entre ellos a los mejores trabajadores del conocimiento.

12. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

- El apartado “Realidades empresariales” está basado en un artículo de Daniel Cesteau Liz publicado en: www.sht.com.ar
- El apartado de “La globalización” está adaptado de P. Mateos-Aparicio (1998) y de un artículo de Alberto Romero titulado Globalización y Conocimiento, publicado en www.aprender.org.ar . La definición del Fondo Monetario Internacional está tomada de este artículo.
- En el apartado “Competitividad” se toman ideas de J. Cabanelas (1997) y de Menguzzato, M. y J. J. Renau (1991). La idea de M. Porter que se comenta aquí está tomada de J. Cabanelas (1997).
- El apartado de “La cooperación dentro de la nueva dinámica competitiva” está basado en J. Cabanelas (1997), Peluffo, L. y F. Betty (2002), y P. Drucker (1996).
- El apartado de “Externalización” está basado fundamentalmente en ideas de P. Drucker (1996).
- En el apartado de “Regionalización” se toman principalmente ideas de P. Mateos-Aparicio (1998) y de las obras de P. Drucker (1989, 1995 y 1997).
- El apartado “Situación actual de los directivos” está basado en Crainer, S. y D. Dearlove (2001) y P. Drucker (1989, 1995 y 1997).
- En el apartado “Sociedad del conocimiento” se han tomado ideas de las obras de P. Drucker y la de Crainer, S. y D. Dearlove (2001). La opinión de Thomas Stewart está tomada de los libros de P. Drucker.
- El apartado “La era del emprendedor” está basado en Crainer, S. y D. Dearlove (2001).

BIBLIOGRAFÍA

CABANELAS, J. (1997): Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico, Ed. Ediciones Pirámide.

CRAINER, S. y D. DEARLOVE (2001): La Generación-e. En la realidad empresarial de hoy para la riqueza de mañana con el negocio perfecto, Ed. Prentice Hall.

DRUCKER, P. (1989): Las nuevas realidades. En el estado y la política... en la economía y los negocios... en la sociedad y en la imagen del mundo, Ed. Edhasa.

DRUCKER, P. (1995): La gestión en un tiempo de grandes cambios, Ed. Edhasa.

DRUCKER, P. e I. NAKAUCHI (1998): Tiempo de desafíos, Tiempo de reinventaciones, Ed Edhasa.

MATEOS-APARICIO, P. (1998): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

MENGUZZATO, M. y J. J. RENAU (1991): La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management, Ed. Ariel.

PELUFFO, L. Y F. BETTY (2002): Nuevas estrategias en los negocios: de la competitividad a la cooperación. www.cpcecf.org.ar

www.sht.com.ar; www.aprender.org.ar

GLOSARIO

Barreras de entrada: conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre potenciales entrantes, es decir, que las empresas entrantes incurrirán en unos costes que harán que se sitúen en posición de desventaja frente a las ya instaladas.

Barreras de salida: conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que realiza su actividad sin incurrir en unos altos costes, lo que dificulta enormemente su salida del sector.

Consorcio: unión temporal de empresas, mediante un acuerdo entre ellas, cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica con el fin de obtener rendimientos positivos todas y cada una de las empresas que lo componen.

Downsizing: acción que llevan a cabo las empresas consistente en la reducción de su tamaño, mediante el cierre de plantas y el recorte de personal, para tratar de convertirse en más flexibles y eficientes.

Externalización (outsourcing): proceso en el cual una empresa identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

Globalización: convergencia de los mercados que permite a las empresas transnacionales vender los mismos bienes de la misma manera en todo el mundo. Se puede interpretar también como una visión global que conduce a la empresa internacional a una integración mundial de sus actividades y un control total de la cadena creativa: investigación y desarrollo, ingeniería, producción, marketing, financiamiento y servicios.

Regionalización: agrupamiento de Estados nacionales que entran en un proceso de coordinación de sus políticas comerciales, fiscales y de inversión para reducir las barreras a sus intercambios y maximizar los beneficios de sus ventajas comparativas mediante una mayor especialización y un adecuado aprovechamiento de las economías de escala, que permiten optimizar su dotación de recursos, mano de obra, capital y tecnología.

Sociedad reticular: estructura social formada por redes de información, que se desarrollan gracias a la tecnología. Presentan la ventaja de la flexibilidad, la capacidad de configurarse y readaptarse a entornos y a funciones específicas.

Técnicas “just in time”: son aquellas que permiten no tener en ninguna parte de la fábrica o punto de venta, más materia prima o productos terminados que el mínimo requerido para una operación fluida. Se hace en cada momento sólo lo que se necesita.