

Competir en un mundo plano

Crear empresas para un mundo sin fronteras por Víctor K. Fung, William K. Fung y Yoram Wind

RESUMEN EJECUTIVO

La profundización del proceso de globalización ha desatado fenómenos imprevistos. Entre estos, uno de los más importantes es el “aplanamiento” del mundo desde un punto de vista comercial; es decir, gracias a los avances tecnológicos, el mundo se ha nivelado de tal modo que ahora todos los competidores tienen las mismas oportunidades.

Desde esta perspectiva, surge la interrogante: ¿cómo sobrevivir comercialmente en un “mundo plano”? Aunque son muchas las respuestas que se le pueden dar a esta pregunta, una de las posibilidades es hacer menos énfasis en la corporación verticalmente jerarquizada (y herida de muerte) y aprender a “dirigir” o coordinar las redes comerciales globales.

En este texto, el autor ofrece su visión particular del fenómeno de la globalización y de cómo aprovechar las oportunidades que se están abriendo hoy en día en el mundo comercial.

Tal y como dijera Thomas Friedman, la globalización ha pasado por tres etapas.

- La primera comenzó con el viaje de Colón al Nuevo Mundo, y desató la necesidad de crear nuevos medios de transporte y avances tecnológicos destinados a conectar diversas regiones.
- La segunda etapa marcó el nacimiento de la compañía multinacional y de la economía global.
- En la tercera etapa se da un “encogimiento” del planeta, gracias a que la computación y la Internet permiten conexiones más rápidas que, a su vez, se traducen en el *outsourcing* de mano de obra extranjera. Todo esto permite aprovechar las ventajas de vivir en un “mundo plano”.

Esta última etapa de la globalización ha aumentado la necesidad de contar con personas que se ocupen de las redes como si de una orquesta se tratara. Sería un nuevo tipo de gerente que no supervisaría una fábrica en particular sino que se ocuparía de propiciar la fluidez dentro de las redes globales. Los principios tradicionales de la gerencia tienen que complementarse con las nuevas destrezas propias de la orquestación de redes, tan necesarias en un mundo plano. Dichas destrezas son:

- Diseño y gerencia de redes.
- Control mediante el traspaso de la autoridad.

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

- Creación de valor mediante la integración.

La orquestación de una red es a una compañía que funciona en un mundo plano lo que la vieja gerencia era al antiguo mundo verticalmente integrado de firmas jerarquizadas.

El principio de orquestación se puede aplicar a diversas industrias y redes, y consiste en diseñar toda la cadena de suministro de manera que las fábricas involucradas en la manufactura de un producto colaboren entre sí independientemente de que estén en diferentes regiones. La idea es optimizar las redes globales y la colaboración.

En un mundo plano, el control gerencial puede significar una reducción de la flexibilidad. Aunque hay buenas razones para mantener la producción debajo de un único techo, ciertos acontecimientos han destronado a la que antes fue una fórmula eficaz.

El concepto de orquestación supone replantearse la noción de propiedad. En general, la propiedad implica un compromiso hacia bienes fijos e inversiones. En cambio, la orquestación supone un modelo de propiedad más flexible. Esto explica por qué la mayoría de las compañías globales están adoptando el concepto de orquestación. Cuando somos propietarios de la infraestructura de producción, reducimos nuestro quehacer a la utilización de la misma en vez de dedicarnos a satisfacer las necesidades del cliente. El director de la red debe identificar las necesidades del cliente y crear una cadena de suministros que las satisfaga.

Diseñar la red es tarea del director. Las redes poseen diversos grados de flexibilidad. Las redes fijas generan lo que Oliver Williamson llama “inversiones idiosincráticas” de la red.

Entrar en una red es difícil en parte porque los diversos aliados dependen de habilidades que han desarrollado en conjunto con los demás. Por otra parte, las inversiones idiosincráticas son menos importantes en las redes más flexibles. Estas están compuestas de proveedores o aliados de calidad que pueden ser intercambiables.

Las compañías que tienen acceso a las mejores redes son más flexibles y logran así sobresalir ante la competencia.

Pero reto en un mundo plano es lograr un balance entre los beneficios de formar parte de un grupo de redes y los beneficios de formar parte de varios grupos de redes.

La fortaleza de una red no sólo depende de la fortaleza de cada uno de sus miembros sino, además, de cómo están organizados e interactúan estos. La idea de que las redes globales se ocuparan de la manufactura surgió no sólo como una solución para disminuir los costos sino, además, para:

- Obtener mejores servicios.

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

- Contar con mayor flexibilidad, velocidad y colaboración.
- Sortear las restricciones comerciales globales.
- Mejorar el tiempo de respuesta.
- Descubrir nuevos recursos.
- Crear nuevos estándares.

En un mundo plano, los medios y consumidores velan porque las corporaciones sean socialmente responsables. Esto lo logran poniendo sobre aviso a los minoristas y a los directores de redes para que vigilen las operaciones que tienen lugar del otro lado del mundo.

Es fundamental que los gerentes se responsabilicen por las operaciones que tienen lugar en la red y que estén al tanto de lo que está ocurriendo aunque sea para velar por sus propios intereses. Los consumidores están cada vez más conscientes del poder colectivo y del control que ejercen sobre los productos que compran y sobre los proveedores. Si bien es cierto que el crecimiento de las redes sugiere un debilitamiento de la cadena de suministros, los sistemas de supervisión han mejorado notablemente, lo que permite monitorear más rigurosamente las redes. La idea de esto es evitar posibles problemas y asegurarse de que se estén siguiendo todos los pasos necesarios.

Los problemas ambientales, los derechos humanos y otros temas de interés no sólo generan noticias sino que, además, crean preocupaciones que podrían afectar a toda la red. Una vez que afectan un nódulo de la red, las consecuencias terminan afectando a todo el sistema.

Alentar a “pequeños John Waynes”

Es posible dirigir de manera emprendedora una compañía grande sin perder el control de la misma. Los gerentes pueden valerse de la imagen de John Wayne (el vaquero por excelencia y defensor de las fronteras estadounidenses), como metáfora: las grandes compañías pueden aprovechar las oportunidades que les brinda un mundo plano para impulsar la exploración de nuevas fronteras por parte de gerentes independientes.

Los gerentes inspirados por esta metáfora de John Wayne pueden infundirle a la compañía un gran espíritu emprendedor, lo que permite, a su vez, aumentar la flexibilidad de la organización en los siguientes casos:

- Repensar los incentivos, las políticas de contratación y la cultura corporativa.
- Adopción de enfoques modulares, que permitan un mayor crecimiento y una mayor integración de nuevos negocios o partes de la red.
- Reorganización del control sobre las operaciones.

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

Si bien es cierto que las compañías requieren de la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a los cambios que se dan en un mundo plano, también es cierto que requieren de suficiente estabilidad para sopesar si han tenido éxito o no. La mayoría de las políticas corporativas no permiten que las compañías alcancen sus objetivos. Generalmente, se establecen planes a cinco años, cuando los presupuestos anuales no alcanzan para hacer algo significativo.

Lo mejor en este sentido es echar a andar un plan trienal que conjugue la planificación central china con la teoría de planificación occidental. Esto permite minimizar la necesidad de objetivos a largo plazo demasiado ambiciosos y que casi nunca se alcanzan, y reemplazarlos con objetivos más realistas, que permitan mejorar el desempeño.

Las compañías se pueden dar el lujo de colocar el cliente al centro del negocio sin renunciar a su identidad, organización y rentabilidad. Dado que los directores de redes no son propietarios de las fábricas y, por tanto, carecen de límites en este sentido, pueden orquestrar la cadena de suministros y el negocio alrededor del cliente. Claro está, esto supone nuevos retos en el área de gobierno corporativo, sobre todo ante las cambiantes necesidades de los clientes.

Dado que las necesidades de los clientes cambian constantemente, es preciso contar con una red flexible capaz de reconfigurarse a voluntad. La mejor forma de cumplir con las expectativas del cliente es conocer bien los mercados.

Si desarrollamos la red alrededor de las posibles necesidades del cliente, lograremos una relación estable con este, pues las operaciones centradas en el cliente no sólo responden a las necesidades sino que las anticipan. Las relaciones humanas siguen siendo fundamentales para alcanzar el éxito en los negocios. Así pues, es importante entablar buenas relaciones con los clientes.

Si bien es cierto que adquirió un lugar privilegiado durante el siglo pasado, la tecnología debe estar al servicio de los negocios y no al revés. Los clientes son el nuevo eje del mundo plano. Las prácticas comerciales deben configurarse a partir de las necesidades del cliente.

¿Cómo podemos mantener el compromiso de nuestros aliados sin que seamos los propietarios? Una solución a este problema es la regla 30/70: se debe contar con más de 30% del negocio, pero con menos de 70%. La idea es, por una parte, lograr que el proveedor mantenga su compromiso porque tiene grandes intereses detrás del negocio; y, por la otra, asegurarnos de conservar nuestra flexibilidad y nuestra capacidad de crecimiento.

En este sentido, el director de redes debe fomentar la investigación de tendencias tecnológicas y de mercado. Una red dispersa permite implementar una estrategia que requiera de poco capital, pero que nos asegure un mejor desempeño.

Finalmente, los proveedores pueden beneficiarse mucho por el hecho de pertenecer a la red: demanda agregada, acceso a clientes, acceso a nuevos conocimientos, financiamiento, etc.

Todas estas estrategias requieren del desarrollo de las relaciones con los proveedores. Es importante conocer las fortalezas de los diversos proveedores para poder desarrollar las habilidades de la red. Las comunicaciones con los proveedores suponen dominar los últimos avances tecnológicos en el área de comunicación y, a la vez, operar con tecnologías más primitivas.

Las compañías tienen que crear un balance entre crear valor mediante la excelencia funcional y la especialización dentro de la firma, y crear valor a través de una integración total de la cadena de suministros.

Dado que los procesos de manufactura han mejorado con creces durante los últimos años, los grandes costos de producción ya no se le pueden atribuir a la fábrica sino al valor que se le agrega al producto fuera de esta. Un muñeco de peluche que cuesta US\$1 al salir de la fábrica, se puede vender luego por US\$ 4. El valor aumenta (así como los costos) en cada uno de los extremos de la cadena de suministros: desde que el producto sale de la línea de ensamblaje hasta que llega a los anaqueles.

Si analizamos toda la cadena de suministros, mejoramos los procesos y nos ocupamos de otras partes de la cadena, lograremos identificar los costos que podríamos reducir. Para crear las oportunidades que nos permitan capturar estas ganancias, debemos mejorar la eficiencia, mejorar la coordinación, pensar creativamente y asumir una mayor parte de la cadena de suministros.

El desarrollo de fábricas en los mercados emergentes suele presagiar un rápido crecimiento de los mercados. Dichos mercados pueden ser la fuente no sólo de productos sino, además, de experiencias valiosas en el área de marketing y operaciones.

En un mundo plano, las compañías obtienen experiencias de primera mano muy útiles para desarrollar los mercados de las economías emergentes, en los que luego se pueden vender los productos. Por ejemplo, Asia, que una vez fue fuente de mano de obra barata, está ahora expandiendo los mercados de grandes compañías tales como Citibank e IBM. Las naciones emergentes son los mercados del futuro y constituyen casos de estudio muy valiosos a la hora de derribar las barreras que separan al marketing de las operaciones.

Tomemos el caso de China, cuyas ventas al por menor crecieron 2.685% entre 1979 y 2006. Los mercados aparecen poco después de las fábricas. Así pues, las compañías que contratan los servicios de los mercados emergentes ya conocen a sus posibles clientes del futuro.

El problema no sólo está en saber dónde están las oportunidades sino en saber aprovecharlas. Esto implica montar la ola del crecimiento del consumo sin quedarse

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

atrás ni adelantarse demasiado. Para aprovechar este tipo de oportunidades en el lugar y momento justos, es importante conocer:

1. Regulaciones y políticas: las políticas gubernamentales afectan el crecimiento de los mercados emergentes. Si sabemos cuándo entran en vigor dichas políticas y cuál será el impacto de las mismas en un mercado en particular, nos beneficiaremos de una expansión muy rentable.
2. Riesgos: ciertas regiones y ciudades suponen riesgos particulares. La compañía ganará flexibilidad si conoce dichos riesgos.
3. Conocer la competencia: para entender cuál es el clima competitivo.
4. Conocer el mercado local detalladamente: una ciudad o región no constituye un único mercado sino que es un conjunto de mercados específicos que se deben tomar en cuenta.
5. Cambios en los mercados: los mercados emergentes están en constante cambio. Las operaciones pueden ser una importante fuente de información sobre el rumbo que están tomando dichos mercados.

Uno de los grandes retos que impone un mundo plano es reunir diversos mundos. Si sabemos dónde estará nuestra próxima oportunidad comercial, le garantizaremos una larga vida a la compañía.

El mundo plano que está surgiendo supone lidiar con legisladores y gerentes de diverso tipo. El principal reto es crear un negocio sin fronteras en un mundo signado por fronteras nacionales.

Esto implica que la cadena de suministros debe funcionar con una precisión y eficiencia sin precedentes. Aunque ya existen los recursos tecnológicos necesarios para crear sistemas con estas características, las cadenas de suministros no logran un desarrollo óptimo debido a las numerosas trabas legales con las que se topan en todo el mundo. Con el fin de navegar este mar burocrático, los líderes comerciales necesitan estar al tanto de que:

1. Siempre hay nuevas “rutas de la seda”: es posible emular las antiguas rutas comerciales de la China mediante las numerosas actividades y conexiones que hay entre productos y clientes. Conocer bien las “montañas legales”, las “nuevas supercarreteras” y la creciente complejidad de las relaciones bilaterales permitirá construir una nueva ruta de la seda.
2. Es beneficioso darles las ventajas a las naciones: las naciones son no sólo los ladrillos con los cuales se construyen las redes sino, además, una fuente invaluable de recursos. Este será siempre un mundo accidentado gracias a las fuerzas políticas, que constantemente establecen nuevas montañas o construyen nuevos túneles y carreteras para favorecer a sus socios comerciales.

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

Es posible aplicar la dirección de redes y una visión más amplia de los negocios en diversas industrias y organizaciones.

El mundo plano les ofrece a los gerentes el reto de repensar los modelos propios del viejo mundo redondo.

Repensar las prácticas comerciales es fundamental a la hora de obtener nuevos enfoques que funcionen mejor en el mundo plano.

Las firmas verticalmente integradas están desapareciendo.

Pero esto no quiere decir que podamos prescindir de un líder que coordine todos los procesos. Hay muchas oportunidades para aplicar las nociones de la dirección de redes en los negocios. Algunos ejemplos son:

- Una visión más amplia de los negocios, como el Bus Network de Google.
- Creación de redes con fines de colaboración.
- Dirección de redes sociales y consumidores.
- Creación de combinaciones innovadoras, como Nike y iPod.

Es importante dejar de ver a la compañía como si fuera el centro del universo. De ahora en adelante debemos concentrarnos en la red. Hoy en día, son las redes, y no las compañías, las que compiten entre sí.

En un mundo en que los directores no poseen los medios de producción, es preciso contar con un nuevo tipo de liderazgo y control. Una red global dispersa podría caer en un completo caos. Así pues, los directores deben hacer uso no sólo de ciertos incentivos y recompensas sino, además, de una combinación de confianza, entrenamiento y certificación, que les permita administrar una red que no poseen. Los directores pueden crear valor de muchas maneras: por integración, pasando por alto las fronteras o apalancando los valores y la propiedad intelectual de la compañía a lo largo de la red. La integración también supone cruzar las fronteras que hay entre los cargos de la compañía. Por ejemplo, es posible analizar los procesos de manufactura en los mercados en desarrollo con el fin de identificar nuevas oportunidades de marketing y ventas.