

LOS NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL

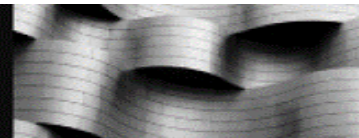
Autor: Bill Gates



Si los años 80 fueron el decenio de la Calidad y los 90 los de la Reingeniería de procesos, el primero de los 2000 será de la velocidad. De la rapidez con que cambiará la naturaleza de las empresas. De la rapidez con que se desarrollarán las transacciones. De cómo el acceso a la información cambiará el estilo de vida de los consumidores y las expectativas planteadas a las empresas. Las mejoras de calidad y de los procesos se introducirán mucho más rápidamente. Y cuando el aumento de velocidad sea suficiente, la propia naturaleza de la empresa se transformará. Un fabricante o un distribuidor capaces de reaccionar a una variación de las ventas en cuestión no ya de semanas, sino de horas, en el fondo deja de ser un suministrador de producto para convertirse en una empresa de servicios cuya oferta se desenvuelve alrededor de un producto.

Estos cambios se producirán debido a un factor de engañosa simplicidad: el flujo de la información digital.

1. El flujo de la información es nuestra savia vital
 1. Dirigir con la fuerza de los datos
 2. ¿Puede hacer esto su Sistema Nervioso Digital?
 3. Cómo crear la oficina sin papel
2. Comercio: Internet lo cambia todo
 1. Súbase al cambio tecnológico
 2. El intermediario debe añadir valor
 3. Toque al consumidor
 4. Cambiar las fronteras de la empresa
 5. Ser el primero en el mercado
3. Gestionar el conocimiento para mejorar la visión estratégica
 1. Que vuelen las noticias, y más si son malas
 2. Convertir las malas noticias en buenas
 3. Sepa los números
 4. Ponga el personal a pensar
 5. Eleve el Coeficiente Intelectual corporativo
 6. Grandes ganancias quiere decir grandes riesgos
4. Introducir perspicacia en el funcionamiento de la empresa
 1. Tratar la informática como un recurso estratégico
 2. Esperar lo inesperado



1.1 Dirigiendo con la fuerza de los datos

La manera más válida de diferenciar nuestra empresa de las demás, la mejor manera de poner distancia entre uno mismo y el pelotón, consiste en realizar un trabajo de primera con la información. Ganar o perder dependerá de cómo captemos, gestionemos y utilicemos la información. Los ganadores serán los que desarrollen un sistema nervioso digital de categoría mundial, de manera que la información circule con facilidad en sus empresas y se maximice constantemente el conocimiento.

El sistema nervioso digital no garantiza las respuestas correctas a las preguntas. Pero sí elimina toneladas de papel, junto con los viejos procesos, librando tiempo para que sea posible reflexionar sobre aquéllas. Proporcionará datos que darán el pistoletazo de salida a esa reflexión y los presentará de manera que permitirá distinguir las tendencias que vienen. Además el sistema nervioso digital hará posible que los datos y las ideas broten desde los escalones inferiores de la organización, donde está la gente que tiene la información sobre esas preguntas... y hasta es posible que muchas de las respuestas. Y lo más importante, permitirá que todo eso se haga con celeridad.

El punto crítico es que los directivos dispongan de la información que les permita saber cuál es su ventaja competitiva, y cuál podría ser su próximo gran mercado.

Vea usted si posee información que responda a estas preguntas:

- ¿Qué opinan los clientes de sus productos? ¿Qué problemas le piden que solucione? ¿Qué nuevas características quieren que añada?
- ¿Con qué problemas se tropiezan sus distribuidores o sus puntos de venta al público al vender los productos o en la operación con su compañía?
- ¿Dónde le está quitando negocio la competencia, y por qué?
- ¿Los cambios de la demanda consumidora le están obligando a desarrollar nuevas capacidades?
- ¿En qué nuevos mercados emergentes debería entrar?

El sistema nervioso digital no garantiza las respuestas correctas a estas preguntas. Pero sí elimina toneladas de papel, junto con los viejos

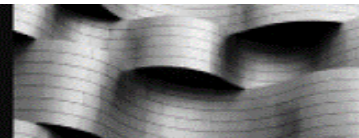
procesos, librando tiempo para que sea posible reflexionar sobre aquéllas. Proporcionará datos que darán el pistoletazo de salida a esa reflexión y los presentará de manera que permitirá distinguir las tendencias que vienen. Además el sistema nervioso digital hará posible que los datos y las ideas broten desde los escalones inferiores de la organización, donde está la gente que tiene la información sobre esas preguntas... y hasta es posible que muchas de las respuestas. Y lo más importante, permitirá que todo eso se haga con celeridad.

1.2 ¿Puede hacer esto su Sistema Nervioso Digital?

La necesidad de eficiencia y fiabilidad ha impulsado la automatización de muchas operaciones básicas. Y conforme los directivos iban acudiendo a las soluciones disponibles en cada momento, el resultado es que han ido proliferando los sistemas incompatibles. Es posible que un sistema independiente funcione de manera satisfactoria dentro de sus propios límites, pero los datos quedan aislados y es difícil la integración con los de otros sistemas. Lo que ha venido faltando son unos enlaces de la información que funcionasen como las conexiones neuronales del cerebro humano. Extraer datos de los procesos operativos y exponerlos de una manera significativa ha sido uno de los problemas empresariales más intratables. La automatización ha tenido su importancia, pero la tecnología de hoy puede convertir las operaciones básicas en fundamento de una inteligencia mucho más amplia, a escala de empresa. Ésta necesita tener además buenos reflejos, saber utilizar sus fuerzas en caso de crisis o incidencia no prevista.

En el desarrollo cognoscitivo de la empresa el sistema nervioso digital atiende a dos finalidades primordiales. Prolonga la destreza analítica del individuo más o menos como las máquinas mecánicas prolongan su destreza física, y combina las destrezas individuales para crear una inteligencia institucional, una aptitud unificada para la acción. Y para situarlo todo en el contexto correspondiente: el sistema nervioso digital trata de crear la excelencia corporativa partiendo de la excelencia individual al servicio del cliente.

Un sistema nervioso digital proporciona a sus usuarios una profundidad de comprensión y una capacidad para aprender que no podrían conseguirse por otros medios. Un buen flujo de información y un buen instrumental analítico reveló nuevas oportunidades de negocio en medio de un gran volumen de datos de otro modo intratable. Se maximizó la capacidad de los cerebros humanos y se minimizó el esfuerzo humano. El equipo para la región central, formado, en esencia, por sólo dos personas, consiguió movilizar a muchos más, todos



los cuales aportaron su colaboración sin descuidar sus actividades corrientes. La misma infraestructura puso en nuestras manos las herramientas idóneas para ejecutar, evaluar y afinar nuestro programa de marketing.

Para emprender la creación de un sistema nervioso digital, usted empezará por desarrollar una imagen ideal de la información que necesita para dirigir su compañía y entender los mercados y la competencia. Reflexione detenidamente sobre los tipos básicos de datos que afectan a su propia posición y a la de su empresa. Establezca una lista de preguntas clave que necesita responder para competir con eficacia. Trate de averiguar qué datos le ayudarán a responder y estimularán nuevas preguntas necesarias. Hecho esto, podrá exigir que sus sistemas de información le proporcionen esos datos. Si no lo hace su sistema actual, tendrá que implantar otro que lo haga: piense que uno o varios de sus competidores estarán haciendo lo mismo.

Usted sabrá que ha construido un excelente sistema nervioso digital cuando la información circule a través de su organización con la rapidez y naturalidad con que el ser humano hace circular su pensamiento, y cuando la tecnología le sirva para reunir y coordinar equipos de personas con la misma facilidad con que le explica usted cualquier cuestión a un individuo. Eso es hacer negocios a la velocidad del pensamiento.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

1. ¿Los datos importantes se solicitan para una sola vez en ocasiones especiales, o tienen acceso cotidiano a ellos todos los empleados?
2. Establezca una lista de las cuestiones de más aguda actualidad de su negocio. ¿Tiene su sistema de información datos que respondan a ellas en algún sentido?
3. ¿Sus sistemas digitales le permiten señalar concretamente zonas comerciales que ofrezcan un máximo de oportunidades o requieran especial atención?

1.3 Cómo crear la oficina sin papel

Si bien el paso del papel al formulario electrónico es, de por sí, un salto trascendental en la evolución del sistema nervioso de una organización moderna, conviene aprovechar ese cambio para mejorar los procesos esenciales de nuestro negocio en vez de limitarnos a agilizar lo existente.

Una vez instalado, el sistema nervioso digital se mejora con facilidad. Una buena red, un buen sistema de correo electrónico, unas páginas Web bien articuladas, es todo cuanto hace falta para

eliminar los formularios interiores sobre papel. Cuando tenga usted montada esa infraestructura podrá añadir con facilidad cualquier aplicación de red local que se le ocurra.

Nuestros instrumentos internos cumplen dos fines: que el software se encargue de las tareas de rutina, y suprimir pérdidas de tiempo y energía para que nuestros trabajadores de cualificación superior puedan centrarse en las misiones difíciles y en gestionar las excepciones.

Es fácil saber cuándo hemos conseguido mejorar la eficiencia de unos trabajadores de fábrica; en cambio, es difícil medir un aumento de eficiencia de los trabajadores cualificados. El sentido común nos dice que trabajarán mejor cuando no estén distraídos o agobiados por los asuntos de rutina. Desde el punto de vista del cliente, la ventaja está en que nuestros empleados dedicarán menos tiempo al papeleo y más a atender las necesidades de aquél.

Enseñanzas empresariales:

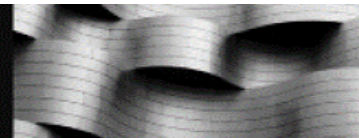
1. La información digital revoluciona los procesos en maneras que no serían realizables con los sistemas de soporte papel.
2. Haga usted un recuento de todos sus formularios sobre papel, empezando por aquellos departamentos de utilización más intensa de formularios como suelen ser Aprovisionamientos y Recursos Humanos. Desarrolle programas que permitan reemplazarlos por formularios electrónicos.
3. El enfoque de autoservicio puede solventar hasta un 90 por ciento de las necesidades administrativas de los empleados.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital:

1. ¿Tiene formularios electrónicos para las principales aplicaciones de operativa interna?
2. ¿Tiene personal dedicado a mover la información, o se encargan los ordenadores del flujo rutinario de los procesos mientras los empleados se ocupan de atender las excepciones y los temas de valor añadido?
3. Conforme va añadiendo aplicaciones, ¿aumenta el sinergismo o aumenta la complicación?

2.1 Súbase al cambio tecnológico

Voy a escribir diez puntos de inflexión que, según creo, revolucionarán en un sentido fundamental



todos los sectores de la actividad. A cada punto quiero que me digan si opinan que ocurrirá. No importa si sucede tarde o temprano, sólo díganme si creen que ocurrirá. Si creen que no, entonces no hace falta que cambien nada de lo que están haciendo en cuanto a la tecnología. Pero si creen que sucederá, entonces sólo es cuestión de tiempo, y deberían empezar a preparar el cambio desde ahora.

1. ¿Creen que las aplicaciones digitales llegarán a ser comunes para la mayoría de los trabajadores, durante la mayor parte de la jornada?
2. ¿Creen que el papeleo actual será sustituido por procesos administrativos digitales más eficientes?
3. ¿Creen que algún día habrá ordenadores en la mayoría de las casas particulares?
4. ¿Opinan que algún día los ordenadores serán tan corrientes en las casas como los teléfonos y los televisores?
5. ¿Creen que algún día la mayoría de las empresas y muchos hogares tendrán conexiones de alta velocidad a la Red mundial?
6. ¿Piensan que el e-mail llegará a ser un método de comunicación entre las personas, en el trabajo y en casa, como el teléfono o el correo de hoy?
7. Si la mayoría de las personas tiene ordenadores y los usa a diario, ¿les parece que la mayor parte de la información empezará a circular en forma digital? ¿Creen que recibirán electrónicamente los recibos domiciliados? ¿Que cursarán sus reservas de viaje a través de la Red?
8. ¿Los aparatos domésticos digitales se convertirán en algo común?
9. ¿Se generalizarán los aparatos digitales de fotografía, vídeo, televisión y videoteléfono? ¿Es de prever que se in-
10. ¿Prevén una época en que los ordenadores tamaño agenda se conviertan en agendas computarizadas?

Los tres grandes cambios empresariales que resultarán de estos puntos de inflexión digitales.

1. Cada vez más transacciones entre empresas y consumidores, entre empresas y empresas, y entre el consumidor y la Administración serán transacciones digitales en autoservicio. Los intermediarios tendrán que convertirse en suministradores de valor añadido, o perecer.
2. La primera función de valor añadido de cualquier empresa será el servicio al cliente. La intervención humana en dicho servicio pasará de las tareas rutinarias y de bajo valor añadido a otras de asesoría

personal sobre temas importantes para el consumidor: sus problemas o sus deseos.

3. El ritmo de las transacciones y la necesidad de dispensar una atención más personalizada al cliente obligará a la adopción interna de procesos digitales por parte de las empresas, si es que no los han adoptado por razones de eficiencia. Las compañías tendrán un sistema nervioso digital que transforme sus procesos operativos internos, con objeto de adaptarse al cambio constante que imponen las demandas de los clientes y la competencia.

Me resulta difícil pensar en una rama de la actividad donde Internet no vaya a tener repercusión, y donde no estén realizándose ya los primeros tanteos. No pocas compañías desearían ahora mismo haber sido la primera librería, agencia de viajes o correduría de bolsa radicada en Internet, la que se llevó los primeros clientes, los primeros elogios y el prestigio del nombre.

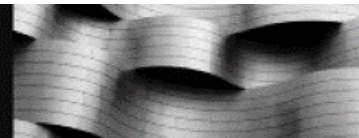
Estas empresas que se aventuran no sólo se hallan más adelantadas en la curva de aprendizaje, sino que también son las que se adelantan a redefinir las fronteras del negocio.

En esto hay una advertencia para todos los empresarios: aunque usted vea que ninguno de los de su sector se da mucha prisa en entrar, es posible le invadan otros agentes on-line, ya fuertes y deseosos de acaparar todos los nichos comerciales posibles.

Enseñanzas empresariales:

1. La mayoría de las operaciones serán transacciones digitales en régimen de autoservicio; los intermediarios deberán convertirse en suministradores de valor añadido o desaparecer.
2. El servicio al cliente será la función principal de valor añadido en cualquier sector de actividad.
3. El ritmo de las transacciones y la necesidad de una atención al cliente más personalizada obligarán a adoptar internamente los procesos digitales.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital:



1. Su equipo directivo ¿se ha familiarizado ya con Internet y ha dedicado tiempo a preparar una visión acerca de cómo afectará la Red a su negocio en el próximo decenio? ¿Está colaborando ya con su equipo de Informática para implantar técnicamente esa visión?

2.2 Súbase al cambio tecnológico

En la época pre-Internet, para un cliente la única vía para hacerse con los productos de un fabricante pasaba por varios estratos de distribuidores y minoristas. Hoy los consumidores pueden relacionarse directamente con los fabricantes que se han adelantado a ofrecer el servicio Internet.

Los grandes mercados de productos en gran medida intercambiables, como el carbón o el acero, se hallaban ya muy bien mediados, de manera que no es de prever que la existencia de Internet haga variar mucho los precios. La Red evidenciará su valor allí donde la mediación era deficiente, o en los mercados pequeños o dispersos. ¿Cómo encuentra el consumidor con facilidad un producto (automóvil, ordenador, cadena estéreo) de determinadas prestaciones y dentro de determinada gama de precio? También beneficiará a las personas que intentan comprar o vender artículos difíciles de encontrar, como las antigüedades, las piezas de repuesto para aparatos antiguos o de coleccionista, los artículos especiales.

Ahora que el consumidor puede negociar directamente con el fabricante o el suministrador de servicios, poco valor añade la mera

transferencia de productos o de informaciones. Varios comentaristas han profetizado «la muerte del intermediario». Ciertamente el valor del intermediario que se limita a «mover» la mercancía de aquí para allá está tendiendo rápidamente a cero. Desaparecen las agencias de viajes que no hacen más que tramitar reservas de plazas de avión. Ese tipo de transacciones de gran volumen y poco valor añadido es idóneo para un site Internet de reservas en modalidad de autoservicio. En el futuro, el agente de viajes tendrá que hacer algo más que reservar plazas: deberá crear una aventura viajera total. La agencia capaz de organizar una gira personalizada por Italia o por las grandes bodegas de vinos de California todavía tiene una buena demanda.

Si usted es un intermediario, la promesa de la Red, precios baratos y servicio más rápido, puede «desintermediarle», eliminar su función de mediador de las transacciones entre el productor y el consumidor. Pero si la Red está a punto de

desintermediarle, una buena reacción sería utilizar Internet para posicionarse de nuevo en el centro de la acción.

Enseñanzas empresariales:

1. Internet ayudará a conseguir el «capitalismo sin fricciones» poniendo en relación directa a compradores y vendedores, y aumentando el grado de información mutua.
2. Mientras Internet empuja a la baja el coste de las transacciones, el intermediario desaparecerá, o tendrá que evolucionar para aportar nuevo valor añadido.
3. Sólo un reducido número de firmas podrá mantener la táctica del precio más bajo, las demás tendrán que encontrar una estrategia que incluya tal o cual servicio al cliente.
4. Si se adopta un planteamiento de servicio, hay que poner en manos de los trabajadores superiormente cualificados las herramientas de información digital necesarias para conectar con los clientes y gestionar la relación.

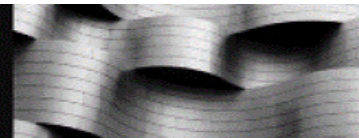
Cómo diagnosticar su sistema nervioso digital:

1. ¿Su sistema informático hace posible que el personal de cualificación superior dedique la mayor parte de su tiempo a analizar la información, en vez de tener que buscarla?
2. ¿Tiene usted servidores de red que permitan integrar aplicaciones de distintas fuentes, y en especial las de los sistemas antiguos e inflexibles?
3. ¿Tiene una infraestructura única que soporte las aplicaciones tanto para el personal como para la clientela?

2.3 Toque al consumidor

Mientras se produce la explosión del comercio electrónico, el intermediario capaz de hallar maneras creativas de utilizar la Red no será el único que fortalezca sus relaciones con los clientes. Despuntará el comerciante capaz de abordar el e-commerce como algo más que una especie de caja registradora digital. La venta siempre es el objetivo último, naturalmente, pero en sí misma no será más que una parte de la nueva experiencia de clientela on-line. Algunas empresas utilizarán la Red para relacionarse con sus clientes de maneras que antes no eran posibles; la venta pasará a formar parte de una secuencia de servicios al cliente, para lo cual Internet ofrece posibilidades inéditas.

Michael Dell describe el actual negocio de la venta directa como «distintas combinaciones de contacto



cara a cara, de boca a oreja y teclado a teclado. Cada cosa tiene su lugar. Internet no reemplaza a las personas, las hace más eficientes. Al pasar las interacciones rutinarias a la Red y permitir que los clientes hagan algunas cosas por su cuenta, nuestros vendedores disponen de tiempo para atender aspectos que los clientes consideran más importantes».

En el modelo empresarial de Dell, el inmovilizado material es tabú. Cuanto más consigan reducir existencias, más capital operativo queda disponible para invertirlo en actividades que generen facturación. La reducción de existencias se traduce para Dell en economías de cientos de miles de millones en inmovilizado. Al propio tiempo, la exigencia de un servicio excelente a la clientela significa que tampoco quieren tener una ruptura de stock. La tecnología informática es el único medio que permite conciliar ambas necesidades.

«En otro tiempo las existencias materiales eran una ventaja definitiva» -dice Michael-. Ahora son una carga. Cuanto más te acercas a una información perfecta sobre la demanda, más puedes aproximarte al nivel cero de existencias. La fórmula es sencilla. Si tienes mucho almacén quiere decir que no tienes información, y si quieres reducir almacén necesitarás más información. Se trata de permutar las reservas físicas por información.»

Toque al consumidor. Su sitio web

Saber si nuestro sitio web está bien diseñado es muy fácil: úselo usted mismo. ¿Le resulta fácil encontrar las respuestas que le interesan? ¿El manejo es cómodo? ¿La información se presenta bien organizada? ¿Resulta sencillo ir metiendo los artículos en el carro de la compra virtual, o se necesitan largas búsquedas saltando de un lado a otro o desandando camino de vez en cuando? La compañía que quiera «tocar» electrónicamente al consumidor debe desarrollar productos que funcionen de una manera intuitiva. Y otra cosa, testear rigurosamente todo lo que pongamos en la Red al alcance del consumidor. No tendremos una segunda oportunidad de causar una buena primera impresión.

Comercialización masiva VS Comercio Online

Mientras las cadenas comerciales convencionales invierten un capital considerable en ladrillos y cemento a la voz de «locales, locales, locales» y procuran ajustar el suministro a la demanda del comprador medio, el comerciante on-line se halla en condiciones de aprovechar la información digital para personalizar la oferta en función del individuo a quien se dirige.

Enseñanzas empresariales

1. El éxito de un sitio Web requiere crear una nueva experiencia para el cliente, que aproveche las prestaciones peculiares de Internet.
2. El éxito en la Red requiere que la alta dirección entienda en qué consisten las prestaciones de Internet y respalde las inversiones requeridas por los proyectos piloto.
3. En Internet la mayor parte de las interacciones con los consumidores no serán ventas sino asistencias técnicas, y la facilidad de la recomendación mutua entre usuarios significa que de no quedar los clientes satisfechos con nuestro sitio web lo pagaremos muy caro.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

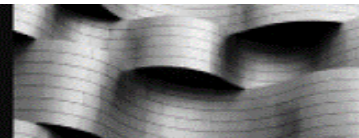
1. ¿Sus sistemas digitales le permiten ofrecer una experiencia personalizada al cliente que se acerca a su sitio Web?
2. ¿Sus sistemas digitales hacen posible la permuta «información a cambio de activos físicos»?
3. ¿Su infraestructura Web permitirá incorporar fácilmente funciones de video y voz en un futuro próximo?

2.4 Cambiar las fronteras de la empresa

Una corporación puede recurrir a la Red para trabajar sin solución de continuidad con ciertos profesionales, como los abogados y los expertos contables, que permanecen «externos» con respecto a aquella y funcionan más como asesores que como empleados de la compañía. Un principio importante de la reingeniería de procesos es que las empresas deben centrarse en sus competencias troncales y subcontratar todo lo demás. Internet hace posible que una empresa se centre mucho más que en el pasado y cambie la proporción entre los empleados que trabajan dentro de sus oficinas y los que trabajan fuera en funciones de colaboradores, proveedores o contratados.

El estilo de trabajo en la Red resuelve mejor el problema de las fluctuaciones de la demanda. Tan pronto tenemos una intensa necesidad de trabajo cualificado como no la tenemos, de manera que para determinados asuntos se requiere una plantilla flexible que se adapte a los altibajos.

No obstante la aparición de nuevas fronteras flexibles, las grandes compañías no querrán llevar la deconstrucción al punto de convertirse en empresas de existencia limitada al contrato por obra. Lo que necesitan las empresas es la



excelencia en la ejecución in-terna de su actividad esencial. Las grandes empresas seguirán tratando de equilibrar la carga de trabajo como han venido haciéndolo desde siempre, sólo que ahora utilizarán la tecnología para hacer-lo con más eficacia. Todas ellas se lanzarán a experimentar hasta encontrar las dimensiones y la estructura orgánica óptimas, aunque la tendencia general seguramente irá en el sentido de la disminución de tamaño.

Con la Red, el ser agente libre deja de quedar reservado a los deportistas, los pintores, los actores y otras estrellas profesionales o creativas. Ahora puede serlo casi cualquier trabajador poseedor de una destreza especializada.

Enseñanzas empresariales

1. La Red redefine las fronteras entre las organizaciones, y entre personas y organizaciones; hace posible que una empresa se estructure de la manera más eficiente.
2. El estilo de trabajo en la Red hace posible el teletrabajo de los empleados y la colaboración con empleados y contrata-dos en localizaciones remotas.
3. La Red hace posible que las grandes empresas funcionen como si fuesen pequeñas y más flexibles; y que las pequeñas abarquen lo mismo que si fuesen mucho más grandes.
4. La Red permite que el trabajador superiormente cualificado defina su puesto de trabajo como más le convenga, bien sea en régimen de empleado o por libre.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

1. ¿Su sistema nervioso digital le permite trabajar sin discontinuidad con profesionales «externos» como una asesoría jurídica o contable?
2. ¿Su sistema nervioso digital le permite centrarse en sus competencias troncales y subcontratar todo lo demás?
3. ¿Sus sistemas digitales le ayudan a equilibrar más eficazmente la carga de trabajo?

2.5 Ser el primero en el mercado

Los clientes quieren productos de calidad a bajo precio, y los quieren ya. Toda empresa fabricante de productos o suministradora de servicios, y todo intermediario, conocen por experiencia propia esa contracción del tiempo para entrar en comercialización acompañada de la exigencia de alta calidad y bajo precio. La informática ha tenido mucho que ver con la rotación acelerada, el

aumento de la calidad y la contención de los precios, que han sido características de la actividad económica del último decenio.

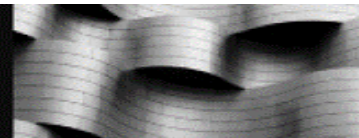
En algunas industrias la cuestión no estuvo en reducir el tiempo necesario para entrar en comercialización, sino en mantenerlo frente al crecimiento exponencial de la complejidad.

En ningún sector ha encogido tanto el ciclo de producto, probablemente, como en la industria de los ordenadores personales. Los cambios que acarreó esa disminución del tiempo necesario para la puesta en comercialización nos sirven de indicativo acerca de lo que sucederá en otros sectores. La agilización de los flujos de información digital no sólo fue una mejora sino que pasó a convertirse en uno de los requerimientos del éxito.

Mediante los procesos digitales cualquier empresa puede reducir espectacularmente su ciclo de comercialización, aunque siempre se necesitará determinada cantidad de tiempo y trabajo para la entrega de un producto físico. Nicholas Negroponte, del MIT, ha descrito la diferencia entre productos físicos y productos informáticos en la era digital diciendo que es la diferencia entre mover átomos (productos físicos, como los coches y los ordenadores) o mover bits (productos electrónicos, como los análisis financieros o los boletines de noticias). Los productores de bits pueden reducir el plazo de entrega prácticamente a cero por medio de Internet. En cambio los productores de átomos todavía no pueden teletransportar sus artículos a través del espacio, aunque sí utilizar la velocidad de los bits, es decir, todos los géneros de coordinación digital, para reducir extraordinariamente su tiempo de reacción. Se sabe que la mayor parte del tiempo necesario para producir un artículo no consta de producción real sino que lo consume la coordinación de las tareas.

Los buenos sistemas informáticos logran eliminar gran parte de esos tiempos de espera. Y los fabricantes de productos físicos des-cubrirán además que el servicio on-line (otro esfuerzo no orienta-do a átomos, sino a bits) es una parte del «producto» y de la experiencia de cliente tan indispensable como los artículos físicos que ellos entregan. La diligencia de la entrega y la interacción con el cliente que se consiguen a través de Internet, en la práctica equivalen a la conversión de productos en servicios. De manera que hoy día los fabricantes de productos no deben compararse con sus mejores competidores directos, sino con las mejores compañías de servicios. Deben mirar si la cultura corporativa y las infraestructuras que tienen soportan esa celeridad en los estudios, los análisis, la colaboración y la ejecución, y deben considerar sus sitios Web no como un adorno de moda sino





como parte integral de lo necesario para desarrollar y perfeccionar el producto.

Enseñanzas empresariales

1. El tiempo disponible hasta la comercialización disminuye en todos los sectores de actividad, bien se trate de vender productos materiales o información. La digitalización orientada a ser los primeros en el mercado puede mejorar radicalmente nuestra posición competitiva.
2. El aspecto más importante de la «celeridad» no es el técnico sino el cultural. Consiste en persuadir a todos de que la supervivencia de la empresa requiere que todos se muevan con la mayor rapidez posible.
3. La implantación de un sistema de Planificación de Recursos de Empresa (ERP) ayudará a imponer el rigor y la normalización que exigen los datos financieros.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

1. ¿Se emplea el flujo digital de datos para obtener una rotación más rápida, mejor calidad y precios reducidos?
2. ¿Disponemos de enlaces electrónicos entre centros de fabricación, proveedores, ventas y otras funciones, de manera que compriman al máximo los ciclos de planificación?
3. ¿Tenemos sistemas digitales que nos permitan reaccionar a una variación de la producción dentro del turno de hoy (ocho horas)?

3.1 Que vuelen las noticias, y más si son malas

Se puede valorar una compañía por su rapidez al poner a bregar con un problema serio todos los recursos intelectuales disponibles. Y también el sistema nervioso digital proporciona la medida de sí mismo en función de la rapidez con que se detecte la dificultad y se reaccione a ella.

En cierta medida, es necesario deponer la incredulidad y decirse: «¡Hala! ¡Manos a la obra, y vamos a empeñarnos en que salga bien este nuevo negocio!» Pero de vez en cuando también hay que detenerse a revisar los supuestos básicos, a fin de ver si habrá un mercado para ese nuevo producto o servicio. Para entrar en un negocio nuevo hay que tener fe... al menos durante un tiempo. Pero también hay que permanecer atentos a las malas noticias, y conservar la agilidad por si la oportunidad se metamorfosea en otra diferente.

Un medio que facilita la discusión promueve la iniciativa personal y la responsabilidad. Pues bien, eso es precisamente lo que hace el e-mail, componente clave de nuestro sistema nervioso digital. Gracias a él nuestros mandos intermedios son agentes activos, no simples «filtros» de la información como en otros lugares. Es indudable que la presencia del e-mail hace tender a la horizontalidad la estructura jerárquica de una organización.

La necesidad de cambiar es dura para las empresas porque no están hechas para el cambio. La jerarquía lo impide. La cultura corporativa mira la innovación como peligrosa y sospechosa. «El fracaso útil», es decir, la experimentación, se reprime. Y también las malas noticias pueden suscitar una reacción parecida. El subordinado se resiste a transmitir las malas noticias y muchos directivos no desean escucharlas. La estructura y la cultura corporativas pueden constituirse en verdaderos impedimentos, eso es indiscutible.

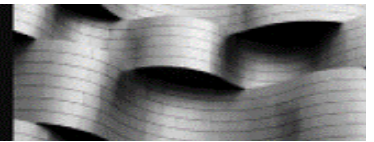
Si la actitud corporativa ha de cambiar, en el sentido de dar facilidades a quien nos viene con malas noticias y escucharlas, el cambio debe provenir de arriba. El director general y demás alta dirección han de dar a entender que quieren escuchar las malas noticias; deben despertar una verdadera avidez de ellas en toda la organización. Es cuestión de recompensar al mensajero, no de matarlo.

Enseñanzas empresariales

1. La capacidad de una empresa para reaccionar a los imprevistos, buenos o malos, es un indicador principal de su aptitud para competir.
2. Desde el punto de vista estratégico una de las funciones principales del director general es buscar malas noticias y fomentar la reacción de la organización. Se debe incitar a los empleados para que comuniquen las malas noticias lo mismo que las buenas.
3. Cuanto más plana la jerarquía corporativa más probablemente circularán las malas noticias y se hará algo al respecto.
4. La iniciativa y la responsabilidad personales prosperan en los medios que favorecen la discusión.
5. Hay que premiar el «fracaso útil»: la experimentación.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

1. ¿Sus sistemas digitales le permiten enterarse de lo malo en cualquier punto de



la compañía y comunicarlo sin pérdida de tiempo?

2. ¿Sus sistemas digitales le permiten captar los datos necesarios y poner rápidamente los grupos a trabajar en la solución?
3. ¿Tiene usted medios para formar un equipo virtual tomando personal de distintos departamentos e incluso diferentes localizaciones geográficas?

3.2 Convertir las malas noticias en buenas

Si adoptamos la postura de aprender, y no la postura negativa y defensiva, conseguiremos convertir las reclamaciones de la clientela en nuestra mejor fuente de mejoras significativas de la calidad. Adoptar la tecnología más adecuada le servirá a usted para captar las reclamaciones y convertirla pronto en mejores productos y servicios.

Recomiendo el enfoque siguiente para integrar las quejas y las peticiones del consumidor en el desarrollo de los productos y servicios:

1. Ante todo fíjese en los consumidores más descontentos.
2. Ponga en juego la tecnología para captar información veraz sobre las experiencias desgraciadas con el producto y para averiguar qué más debería ponerse en él.
3. Utilice la tecnología para llevar la noticia sin demora a las personas idóneas.

Emails de clientes

Si aceptamos información de retorno del consumidor por la vía electrónica, hay que estar preparados para reaccionar con rapidez.

El cliente que envía una carta por correo a una compañía no suele esperar respuesta antes de una semana. Pero cuando un consumidor envía una consulta por e-mail a una compañía, sabe que se habrá recibido en cuestión de minutos, o mejor dicho segundos. El protocolo establecido en la actualidad es que se conteste al e-mail en cuestión de horas, y de un día para el siguiente a más tardar. Varios días serían una reacción demasiado lenta. Y si uno tarda semanas en contestar, los consumidores acabarán dirigiéndose a otra compañía que les haga más caso. Por otra parte, es mucho más fácil enviar un e-mail que una carta sobre papel. En consecuencia, debe usted prever que tendrá un volumen de correspondencia bastante mayor. Así que, si ha solicitado usted que le contacten por e-mail, asegúrese de tener

disponible el personal y los sistemas internos necesarios para una cumplimentación ágil.

Enseñanzas empresariales

1. Abraza las malas noticias para saber en qué y dónde necesita mejorar.
2. Los clientes más descontentos serán sus mejores maestros.
3. Implemente normas y estructuras que establezcan un vínculo directo entre la reclamación y la solución rápida.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

1. ¿Está en condiciones de captar y analizar electrónicamente la respuesta de los clientes para saber cómo quieren ellos que mejore sus productos o servicios?
2. ¿Sus sistemas digitales le permiten pasar directamente la respuesta de los clientes a los empleados que están en condiciones de solventar el problema?
3. Si el cliente se dirige a usted por vía electrónica, ¿podrá reaccionar con celeridad?
4. ¿Tiene medios para derivar las consultas sencillas al sitio web de la Red y reservar la asistencia telefónica a los casos más difíciles?

3.3 Sepa los números

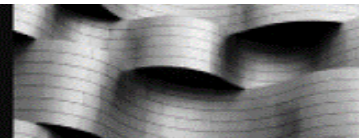
Al crear un flujo de información digital de principio a fin, las empresas consiguen un bucle rápido entre gestión del conocimiento, comercialización y operativa empresarial.

Existen dos dimensiones de la utilización de los datos de cliente: La primera, agregar los datos para obtener estadísticas que indiquen tendencias y pautas sobre las cuales basaremos nuestros análisis, planificaciones y decisiones. La segunda, captar información detallada sobre el cliente en tanto que individuo, a fin de poder suministrarle un servicio personalizado.

Captación de datos

Los datos deben captarse en forma digital desde el punto de origen. De esta manera eliminamos una labor adicional, la de introducirlos, y desaparecen virtualmente los errores.

Al captar y analizar los datos en tiempo real se llega a crear un ciclo de información entre la empresa, sus suministradoras y sus clientes susceptible de reconfigurar toda la actuación de la compañía.



Enseñanzas empresariales

1. Saberse los números es mucho más que cuadrar los libros todos los meses. Consiste en aprovechar los números para la estrategia comercial y de ventas, no sólo en términos financieros.
2. Un número sobre papel es un callejón sin salida; en forma digital, es el comienzo de una reflexión útil y una acción.
3. Números veloces y exactos hacen posible que la acción del cliente suscite una reacción inmediata de usted y sus suministradores.

Cómo diagnosticar su sistema nervioso digital

1. ¿Su sistema digital capta los datos de la empresa en origen y en cada una de las interacciones con sus clientes y suministradores?
2. ¿Puede usted integrar las cifras de sus clientes y suministradores con las suyas?
3. ¿Tiene una base de datos completa de clientes y la explota a fondo?

3.4 Ponga el personal a pensar

La minería de datos se hará ubicua, será una función normal de la infraestructura de sistemas informáticos de cualquier negocio.

El valor principal de la minería de datos estará en la posibilidad de determinar con precisión qué es un producto viable y cuál es su precio justo. Las empresas podrán evaluar diversas opciones

de presentación y escalas de precios hasta establecer cuáles son las más interesantes para los clientes y las más rentables para ellas.

Enseñanzas empresariales

1. El software analítico permite pasar los recursos humanos de la mera recolección de datos a los servicios de valor añadido, como la asistencia al cliente, donde el contacto humano marca una profunda diferencia.
2. El análisis por software se aplicará primero a aquellos aspectos de nuestro negocio con más posibilidades de acción por nuestra parte una vez vistos los resultados.
3. a Considere en qué maneras la transición de la publicidad de masas a la publicidad específicamente orientada va a modificar sus planteamientos comerciales.

Diagnostique su Sistema Nervioso Digital

1. ¿Puede realizar análisis avanzados de las pautas de compra de los clientes y aplicar los resultados a un análisis de tendencias, o un servicio individualizado?
2. ¿Está en condiciones de determinar qué grupos de clientes son los más rentables o los menos rentables para usted, clasificados por nivel de rentas, grupo de edad y lugar de residencia u otros parámetros demográficos?
3. ¿Sus sistemas digitales hacen posible que el personal deje las tareas de rutina para dedicarse a la gestión de las excepciones?
4. ¿Sus empleados tienen acceso fácil y también digital a los números? ¿Pueden saltar de una sumarización al detalle de los datos, ver los números en distintas dimensiones y pivotar a través de éstas?

3.5 Eleve el Coeficiente Intelectual corporativo

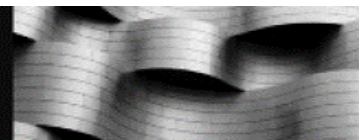
La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información, y llevar la información correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud. Es un medio, no un fin. Y el fin estriba en crear una inteligencia institucional, lo que aquí llamo el CI corporativo.

En los mercados dinámicos de hoy una empresa necesita tener un CI corporativo alto para triunfar. El CI corporativo significa compartir tanto el conocimiento histórico como el actual. Las aportaciones al CI corporativo derivan del aprendizaje individual y de la fertilización mutua entre las ideas de distintas personas.

Para reclutar personas inteligentes y conseguir que no se vayan, hay que ofrecerles la oportunidad de colaborar con otras personas inteligentes. Quiere decir esto que se necesitan puestos de trabajo estimulantes, que hagan rebosar las energías. Una cultura de colaboración reforzada por el flujo de las informaciones hará posible que las personas inteligentes de la empresa entren en comunicación las unas con las otras. Y cuando se consigue una masa crítica de personas con alto CI trabajando en concierto, los niveles de energía se disparan. Con más información, los mejores empleados pueden brillar. La información crea responsabilidad. La información elimina excusas.

Enseñanzas empresariales

1. Promover el conocimiento compartido mediante políticas, remuneraciones y proyectos específicos que favorezcan el establecimiento de una cultura en tal sentido.



2. El Los equipos deben poder actuar con la misma unidad de propósito y concentración que un individuo bien motivado.
3. Todo nuevo proyecto debe poder apoyarse directamente en las enseñanzas de cualquier otro proyecto similar que se haya emprendido en cualquier parte del mundo.
4. La formación del personal debe estar disponible tanto en forma de clases como a pie de puesto de trabajo. Todos los recursos didácticos deben hallarse on line, incluyendo sistemas capaces de transmitir las respuestas a la enseñanza.

Cómo diagnosticar su sistema nervioso digital

1. ¿Tiene usted un acervo digital en donde se deposita y aumenta el conocimiento acumulado de su empresa?
2. ¿Sus sistemas digitales permiten acceder simultáneamente a datos numéricos y no numéricos?
3. ¿Los empleados, los suministradores y las subsidiarias pueden acceder al conocimiento corporativo que les interesa con sólo un par de comandos sencillos?
4. ¿Sus sistemas de información garantizan que se produzcan las revisiones necesarias mientras los productos están pasando por las fases del desarrollo?

3.6 Grandes ganancias quiere decir grandes riesgos

El que declina asumir los riesgos iniciales, declinará él mismo en el mercado más adelante. En cambio, si se apuesta fuerte bastará con que algunas de las iniciativas arriesgadas triunfe para que el futuro quede asegurado. Los flujos de información digital permiten que las grandes pongan en juego recursos intelectuales a escala mundial. La pequeña puede jugar con las gigantes; las gigantes pueden moverse con la misma agilidad que las pequeñas.

Enseñanzas empresariales

1. Para ganar mucho a veces hay que arriesgarse mucho.
2. El envite apoyado en el flujo de información digital puede ser la única manera de innovar decisivamente en productos y mercados.
3. La actividad manufacturera permuta información por existencias físicas; las actividades de propiedad intelectual permutan información por riesgo.

Cómo diagnosticar su sistema nervioso digital

1. ¿Se pasa usted al campo digital de una vez por todas, o se queda a mitad de camino? ¿Tiene usted medios para vincular digitalmente su gestión del conocimiento, su operativa empresarial y sus sistemas comerciales para crear un entorno digitalizado sin fisuras?
2. ¿Su sistema digital le permite realizar bancos de prueba de su producto en cualquier lugar del mundo que convenga, sin abdicar del conocimiento y el control de la situación?

4.1 Tratar la informática como un recurso estratégico

Con lo que ha cambiado la tecnología en los últimos decenios, ahora el director tiene la oportunidad de marcar una nueva orientación técnica para la compañía. Pero tal reorientación le impone tres cosas.

La primera, que aprenda a considerar la informática como un recurso estratégico mediante el cual la empresa aprovecha mejor a su personal, no como un mero centro de coste. En segundo lugar el director general debe ponerse al día en los aspectos técnicos, al menos lo suficiente para poderle formular al director de informática preguntas que vayan derechas a los problemas, y para saber si lo que le contesta a ellas tiene sentido. Tercera, el director general ha de introducir al responsable de la informática en las deliberaciones y las estrategias que preocupan a la alta dirección.

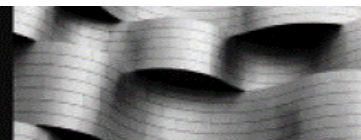
Enseñanzas empresariales

1. El director general debe entender de informática lo mismo que entiende las demás funciones de la empresa, ni más ni menos. La responsabilidad del empleo estratégico de la informática no se puede transferir al director de informática.
2. El director general debe considerar la tecnología de la in-formación como un recurso estratégico que ayudará a generar facturación.
3. El director de informática tiene que estar integrado en el desarrollo de la estrategia empresarial, y debe saber expresar en lenguaje llano cómo puede contribuir Informática a la ejecución de esa estrategia.
4. Considere la formación como un capítulo de su infraestructura básica de costes.

Cómo diagnosticar su sistema nervioso digital

1. ¿Cada año gasta usted un porcentaje más pequeño de sus recursos en mantener el





funcionamiento de los sistemas, y un porcentaje mayor en nuevas soluciones empresariales?

2. ¿Tiene varias aplicaciones de empresa valoradas como de las mejores en su clase?
3. ¿Le resulta muy caro agregar nuevas soluciones a la infra-estructura existente?

4.2 Esperar lo inesperado

Son tantas las partes de una empresa que pueden mejorarse por medio de los sistemas digitales, que la optimización de todas y cada una de ellas llevará cierto número de años. Cada bit de datos de la empresa debe ponerse en forma digital, de forma que asegure su rápida recuperación. Estos datos incluirán cada fichero, cada registro, cada mensaje de e-mail, cada página de la Red. Todos los procesos internos deben ser digitales y estar integrados los unos con los otros.

Las eras económicas anteriores han venido definidas por largos períodos de estabilidad, seguidos de breves períodos de innovación que lanzaban a la crisis una serie de industrias.

Por más duro e incierto que resulte el mundo digital para las empresas, bajo el imperativo de evolucionar con rapidez o perecer, todos saldremos beneficiados. Vamos a tener mejores productos y servicios, nuestras reclamaciones serán mejor atendidas, los costes bajarán, y habrá más posibilidades de elegir. Tendremos una administración pública y unos servicios sociales mejores y sustancialmente menos costosos.

Es el mundo que viene. Y buena parte de él viene a través de empresas que pondrán en juego un sistema nervioso digital para una radical mejora de sus procesos. Mediante un sistema nervioso digital la empresa puede redefinirse a sí misma, así como su rol en el futuro.

Estoy firmemente convencido de que la empresa que potencie a sus empleados para resolver problemas, y ponga en sus manos instrumentos potentes que lo hagan posible, siempre se sorprenderá al comprobar el florecimiento consiguiente de la creatividad y la iniciativa.