

1

Los nuevos entornos empresariales y la globalización de la economía

El mundo ha cambiado y es algo a lo que no podemos abstraernos; se han producido cambios de todo tipo en el mundo, en los mercados, en la sociedad, etc. y con mayor velocidad e intensidad en los últimos años y siendo esto cierto, no parece lógico ni sensato seguir aferrados a las estructuras empresariales tradicionales.

Quizás, desde el punto de vista empresarial, uno de los principales cambios que afectan directamente a la línea de flotación de las empresas es la realidad del desequilibrio entre la oferta y la demanda y la maduración de los mercados, situación ésta que cuestiona, entre otras muchas cosas, la posibilidad de establecer los precios en la forma tradicional, ya que los clientes, en estos momentos, tienen muy claro lo que desean, cómo lo desean, dónde lo desean, en qué condiciones y qué precio están dispuestos a pagar.

Esta situación nos lleva a la primera necesidad de las empresas, necesidad tradicional, pero que cobra una especial importancia en momentos como los que estamos atravesando, **la optimización de la estructura de costes**, he escrito la palabra optimización porque creo que es importante que sea éste el concepto que presida nuestros esfuerzos en este sentido y no la reducción sin más en la que se han centrado muchos directivos y empresarios en los comienzos de los 90, que han hipotecado el futuro de sus empresas por descapitalización de conocimientos, historia, cultura, etc., al reducir costes sin contemplar competencias y olvidándose del futuro, por ausencia de visión estratégica.

Esta necesidad de optimizar costes nos lleva pensar en estructuras que permitan adaptarse a las necesidades de cada momento, es decir a estructuras flexibles y adaptativas y consecuentemente de costes variables, siendo un concepto que encaja con esta necesidad el de la **Corporación Virtual**, en este capítulo vamos a analizar con cierto detalle los diferentes cambios que se han producido en los diferentes entornos y las repercusiones y consecuencias que éstos están teniendo en el mundo empresarial.

Analizaremos en concreto los cambios que se han producido y se están produciendo en el *entorno Político e Histórico*, el cual nos dará una nueva dimensión de los mercados; en el *entorno Económico*, el cual nos dará las pistas sobre el desequilibrio entre la oferta y la demanda; en el *entorno Comercial*, que nos dará el conocimiento de la nueva situación de los mercados; en el *entorno de Servicio*, donde encontraremos las necesidades que plantean los clientes actuales y una respuesta organizativa a la que he denominado el **modelo “Client First”**; en el *entorno Tecnológico*, donde encontraremos las diferentes herramientas que están facilitando el proceso y por último en el *entorno Humano*, donde encontraremos la nueva realidad de las personas en las empresas y en el mercado.

Para terminar este capítulo, extraeremos las conclusiones y consecuencias que estos cambios han producido como conjunto tanto en la concepción de las empresas como en la visión del mundo desde la perspectiva empresarial.

1.1.- El entorno Político e Histórico

Comenzando con los cambios que se han producido en el *entorno Político e Histórico*, es obligado hacerlo con la **Perestroika**, el movimiento comenzado por **Serguéi Mijaílovich Gorbachov** en la antigua Unión Soviética, cuando en 1.985 y a la muerte de Konstantin Chernenko, es nombrado secretario general del PCUS y posteriormente jefe del Estado Soviético, que produjo un cambio auténtico en las relaciones internacionales, favoreciendo, de alguna manera, la desaparición de los bloques, o cuando menos, relajando de manera importante la relación entre ambos.

Este importantísimo cambio en las relaciones internacionales produjo una caída dramática de actividad en cierta industria pesada y especialmente la dedicada a la producción armamentística, después de ciertos acuerdos alcanzados por ambos bloques, lo que sin duda ha producido una pérdida de puestos de trabajo en ciertos países y la consiguiente reducción de la capacidad adquisitiva de los consumidores y por lo tanto una contracción en el consumo.

La creación, consolidación o ampliación de diferentes bloques mundiales es otro de los aspectos que ha cambiado fundamentalmente la dimensión de los mercados y que ha impulsado a la libre competencia, al menos en estos nuevos macromercados, donde se han suprimido la mayoría de las barreras proteccionistas del pasado.

Así, encontramos ahora mercados tan amplios como el compuesto por los quince países que en la actualidad componen la **Unión Europea**, algunos de los cuales fueron firmantes del **Tratado de Schengen**, que sin duda es un paso más hacia un nivel superior de integración y en estos momentos nos encontramos en las fases finales de la **Unión Económica y Monetaria**, la cual entrará en vigor el 1 de enero de 1.999, abriéndose un período transitorio hasta el 1 de enero del 2.002, cuando su alcanzará su plena implantación.

El resultado será un mercado con la dimensión que presentamos en el cuadro 1.1, comparativamente con el mercado de los Estados Unidos y Japón.

EL NUEVO MERCADO EUROPEO

Datos de 1.995	Unión Europea	EE.UU.	Japón
Población (en millones)	370	261	125
PIB (en billones de dólares)	8,4	7,0	5,1
% PIB mundial	30	24	17
Grado de apertura (E+I/PIB) en %	17,3	18,1	14,6

CUADRO 1.1

Y mientras esto sucede en el viejo continente, el nuevo mundo no permanece inmóvil, sino que tiene movimientos tanto en el norte del continente con la firma del **Tratado de libre comercio de América del Norte** entre Canadá, Estados Unidos y Méjico, creando un mercado compuesto por 375 Millones de personas; como en el sur con la creación de **Mercosur**, el pasado 1 de enero de 1.995, firmado por: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y con Chile y Bolivia como posibles incorporaciones; donde en estos momentos ya existen ciertos movimientos de acercamiento hacia el norte del continente como es el realizado por Chile con Méjico en 1 de enero de 1.992 y cuya culminación con la total eliminación de tarifas tendrá lugar el próximo 1 de enero de 1.998

En la otra parte del mundo y para no ser menos, los países del continente asiático comienzan su movimiento en 1.989 con la creación de la organización **Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)** , la cual cuenta en la actualidad con la incorporación de 18 países : Australia, Chile, Indonesia, Malasia, Papua Nueva Guinea, Taiwan, Brunei, República Popular China, Japón, Méjico, Republica de las Filipinas, Tailandia, Canadá, Hong Kong-China, República de Corea, Nueva Zelanda, Singapore y Estados Unidos.

En definitiva, estamos con una configuración de mercados a nivel supranacional, lo que sin duda fomenta la competencia y permite alcanzar economías de escala gracias a la unión, ahora fácil, de diferentes microsegmentos en entornos más amplios, es decir, que nos encontramos el compromiso entre la microsegmentación y la globalización de los mercados.

Y por si todo esto fuera insuficiente, el 15 de abril de 1.994 se firma en Marrakech el acuerdo que pone punto y final a la llamada **Ronda de Uruguay** , cuyo objetivo final es la más amplia liberalización del comercio mundial, acuerdo alcanzado después de 8 años de negociación entre 117 países dentro del entorno de la institución creada hace aproximadamente 50 años para regular de alguna forma el comercio mundial, el **GATT (General Agreement on Tarifs & Trading)** , institución que dejará paso a la nueva **Organización Mundial del Comercio**.

Los acuerdos a los que se ha llegado los sintetizamos a continuación en grandes rasgos y bloques:

- **AGRICULTURA:** En los 6 años siguientes a la firma del acuerdo se producirá una reducción del 36% de los derechos aduaneros, con un mínimo del 15% por cada producto o grupo de productos.

Las subvenciones se reducirán en un 20% y se prohíben expresamente las ayudas a la producción, pasando directamente al productor.

Se establece, en cualquier caso, una cláusula de salvaguardia para los países receptores en el caso en el supuesto de que las importaciones aumenten excesivamente a precios especialmente bajos.

- **MERCADOS NO AGRÍCOLAS:** Se eliminan las barreras arancelarias y no arancelarias para productos farmacéuticos, equipos y maquinaria de construcción, equipos médicos cerveza y acero y con ciertas excepciones se aplica a algunos sectores del mueble, maquinaria agrícola y licores.

- **SECTOR TEXTIL:** Se establece un período transitorio de diez años hasta su integración, comenzando el 1 de julio de 1.995 con la liberalización del 16% del volumen de importaciones de 1.990.

Tres años más tarde, es decir en 1.998, se integrarán en los acuerdos generales, al menos, el 17% de las importaciones antes mencionadas y 4 años más tarde, en el 2.002 se liberalizará el 18%, para finalizar en el 2.005 con su total liberalización.

- **SERVICIOS FINANCIEROS:** Los firmantes del acuerdo tienen derecho a tomar medidas para proteger a los inversores, depositantes de fondos y poseedores de pólizas de seguros, así como proteger la integridad y estabilidad del sistema financiero.
- **MOVIMIENTOS DE PERSONAS FÍSICAS:** La liberalización afecta en exclusiva a personal muy especializado y al personal directivo.
- **TELECOMUNICACIONES:** El anexo, que se incluye, regula las medidas relacionadas con el acceso y uso de las redes y servicios de telecomunicaciones y se requiere que dicho acceso sea acordado con la otra parte en condiciones razonables y no discriminatorias.
- **TRANSPORTE AÉREO:** Su regulación se establecerá mediante acuerdos bilaterales.
- **TRANSPORTE MARÍTIMO:** Sin resultados destacables.
- **SECTOR AUDIOVISUAL:** Excluído del acuerdo

Como ya anticipábamos en la introducción del capítulo, el nuevo panorama nos presenta mercados más amplios y con un mayor grado de liberalización, lo que abre oportunidades muy importantes a aquellas empresas que sean capaces de adaptarse.

1.2.- El entorno Económico

En el capítulo de cambios que se han producido en el *Entorno Económico*, podemos resaltar para los propósitos del presente estudio tres factores fundamentales, un **elevado índice de paro** y quizás como consecuencia la **reducción de la capacidad adquisitiva**, lo que en definitiva ha provocado un **desequilibrio entre la oferta y la demanda**.

Comenzando con el análisis del **paro**, para los propósitos de este capítulo, me parece importante hacer una reflexión sobre el hecho de que cuando hablamos de destrucción de empleo, si contemplamos el mundo en toda su dimensión global, podemos asegurar que se ha creado más empleo del que se ha destruído, la cuestión es dónde están esos puestos de trabajo, cuando estamos observando los cambios desde un país del denominado primer mundo.

La realidad que nos encontramos es que la creación de empleo se ha desplazado, pasando de los países más desarrollados a los menos favorecidos, fenómeno éste que ha

sido propiciado por el establecimiento de los diferentes centros productivos de las empresas en cualquier parte del mundo, al ser éste contemplado en su globalidad y concretamente en los países donde las condiciones son más favorables.

En este sentido, los países más especialmente favorecidos en este proceso han sido los del continente asiático, países que según diferentes estudios compondrán, en torno al 2.020, la base de las economías más importantes del mundo; según fuentes del *Banco Mundial*, para el 2.020 es de esperar que entre las 10 primeras economías mundiales se encuentren 7 asiáticas : China, Japón, India, Indonesia, Corea del Sur, Tailandia y Taiwan, siendo los 3 restantes componentes de este club: Estados Unidos, Alemania y Brasil.

La razón fundamental que ha propiciado este proceso de desplazamiento de creación de puestos de trabajo hacia el continente asiático es evidente que está centrada en el apartado de costes.

En el cuadro 1.2 vemos un resumen de los costes de la mano de obra de fabricación que existían en 1.993, según la fuente *Morgan Stanley*.

Mientras este proceso se consolida y el desplazamiento de la creación neta de puestos de trabajo se desplaza favorablemente hacia los países que todavía no pertenecen al mundo del consumo, es de esperar que nos encontremos en la situación de incertidumbre actual en la que los países que tiraban del consumo están bajando su voracidad de compra, mientras que los que están en fase emergente, todavía no han alcanzado el nivel de madurez necesario para suplir a los anteriores y de aquí el auténtico problema de **desequilibrio entre la oferta y la demanda**, que está presidiendo la situación mundial del momento actual.

COSTES DE MANO DE OBRA EN FABRICACIÓN **(\$ POR HORA, EN 1.993)**

PAIS	COSTE
Alemania Occidental	24,87
Holanda	19,83
Alemania Oriental	17,30
Japón	16,91
Estados Unidos	16,40
Francia	16,26
Italia	14,82
Reino Unido	12,73
España	11,73
Taiwan	5,46
Corea del Sur	4,93
Méjico	2,41
Polonia	1,40
Tailandia	0,71
China	0,44
Indonesia	0,28

CUADRO 1.2

El segundo factor que hemos expuesto al comienzo de este apartado ha sido el de la **reducción de la capacidad adquisitiva de los consumidores**, reducción que se ha producido en la zona del mundo que tradicionalmente era el auténtico motor del consumo.

Esta reducción en la capacidad de compra tiene, en mi opinión una doble base; en primer lugar nos encontramos la realidad expuesta en los párrafos anteriores, pero adicionalmente existe un aspecto psicológico que hay que tener en cuenta; la **inseguridad** que se ha creado **en el puesto de trabajo**.

Los cambios que se están produciendo en las empresas por reducción de costes, por fusiones y adquisiciones que provocan duplicidades de puestos que son eliminados, etc., están provocando una auténtica precariedad en el puesto de trabajo y una absoluta incertidumbre que provoca una importante retracción en el consumo.

El concepto del empleo de los últimos años está empezando a ser cuestionado en los nuevos modelos empresariales y así está apareciendo el concepto de empleabilidad, cada vez más de moda, como sustituto del anterior, lo que nos lleva a la inseguridad del concepto de trabajo por proyecto, el cual evidentemente hace perder estabilidad y continuidad en el régimen de ingresos y por lo tanto una discontinuidad en el consumo.

La conclusión de este apartado es el **desequilibrio entre la oferta y la demanda**, lo que nos hace entrar en un peligroso proceso de pérdida continua de puestos de trabajo, hasta que se consiga un cierto nivel de estabilidad, superado este proceso de transición.

1.3.- El entorno Comercial

En este apartado vamos a analizar los cambios que se han producido y se están produciendo en el *Entorno Comercial*, centrándonos en aquéllos que sean de especial significación para el propósito de este libro y así encontramos dos grandes apartados en los que vamos a centrarnos, el que se refiere al mercado en sentido amplio y el que se refiere a los clientes de forma más particular.

Antes de comenzar con las consideraciones en los dos apartados que hemos anticipado en el párrafo anterior, creo que es importante hacer una reflexión sobre el concepto actual de mercado, pues si antes el mercado era un ente ambiguo y en un principio amplio y estable o en crecimiento, en la actualidad cuando nos referimos al mercado, debemos centrarnos en concreciones.

Es decir, que el mercado actual debemos considerarlo como *oportunidades que se presentan en un cierto momento, durante un período de tiempo, cada vez más breve y compuesto por los clientes con sus individualidades y peculiaridades*.

Una vez realizada esta reflexión, comenzaremos con los cambios que nos encontramos en los mercados y así comenzaremos con la realidad de que encontramos los mercados tradicionales pertenecientes al mundo del consumo en un estado de **mercados muy maduros**, es decir que el índice de penetración en los mismos está siendo en todos los sectores incluso superior al 80%, lo que indica un importante grado de saturación y por lo tanto una enorme dificultad, si no una imposibilidad, de crecer por este camino.

El segundo problema, con importantísimas repercusiones, se centra en el **bajo nivel de respuesta de los mercados de sustitución**, o al menos con la realidad de que no están respondiendo con arreglo a las expectativas que todos teníamos depositadas en ellos, quizás sin auténtico fundamento.

Cuando analizamos la forma en la que se han dimensionado estos mercados, nos damos cuenta de que quizás es ahí donde reside el auténtico problema, ya que este dimensionamiento ha estado generalmente basado en períodos de amortización contable, sin tener en cuenta la auténtica realidad y la mentalidad de los consumidores.

Así, cuando se planteaba, desde el punto de vista presupuestario y de previsiones, que todos los clientes que hubieran comprado un determinado producto hacía más de un cierto período de tiempo eran mercado potencial de sustitución, la realidad es que los períodos de tiempo se establecían especialmente cortos, en base a amortizaciones, lo cual estaba muy lejos de la realidad y nos lleva a situaciones de dimensionamiento erróneo.

Un caso típico en este sentido ha sido el de la informática y en concreto en el terreno de los PC's, donde se planteaba que la amortización en libros era tres años y por lo tanto pasaban las bases de clientes con este nivel de antigüedad de compra a engrosar las bases del mercado de sustitución, lo cual no correspondía a la auténtica realidad, ya que el cliente realmente pensaba en la adquisición de un nuevo equipo sólo cuando el que poseía ya no le daba la funcionalidad necesaria o se le estropeaba y esto normalmente sucedía en períodos bastante más largos que los estimados de acuerdo a los criterios de amortización.

En el aspecto más concreto de los clientes, nos encontramos con una tipología que se corresponde con los conceptos de un mercado maduro, es decir, que encontramos un tipo de **cliente** y de consumidor con un **alto nivel de formación**, con **criterio** y por lo tanto **exigente**.

Es decir, tenemos un tipo de cliente que sabe lo que quiere, cómo lo quiere, dónde lo quiere, en qué condiciones y cuánto está dispuesto a pagar por ello; de ahí, que muchos de los criterios y estrategias basadas en métodos *push*, en este momento carezcan de vigencia y estén siendo reemplazados por estrategias *pull*, donde el Marketing Directo alcanza toda su dimensión.

El segundo aspecto a considerar con respecto al nuevo tipo de cliente con el que nos encontramos es también fruto de la maduración y así encontramos a un cliente con personalidad, que quiere ser tratado con arreglo a sus necesidades individuales y a sus peculiaridades.

Para competir en este nuevo entorno es necesario conocer, por lo tanto, el máximo de detalle sobre los clientes individuales, sus datos generales, sus deseos, sus aficiones, sus tendencias, etc. , de tal forma que lleguemos a confeccionar una oferta personalizada de acuerdo con sus auténticos deseos individuales y así llegamos a los conceptos, cada vez más populares del micromarketing y en concreto al **segmento de uno** (*segment of one*) que nos indica el trato absolutamente personalizado para cada cliente.

La conclusión de este apartado es que nos encontramos ante la difícil, o cuando menos nueva, situación de hacer convivir la microsegmentación de los mercados locales con los conceptos de globalización o mundialización de la economía y dentro de mercados absolutamente maduros y tremendamente competitivos.

Ante esta situación, sabemos que la fórmula para conseguir alcanzar el éxito se basa en la consecución de ventajas competitivas, las cuales tenemos dos alternativas globales para conseguir las, a través de la reducción de costes y a través de la diferenciación, o como plantea el *KAIZEN*, a través de costes, calidad y plazo.

1.4.- El entorno de Servicio

Los cambios que se han producido en este entorno son realmente consecuencia de alguno de los aspectos que hemos analizado en el apartado anterior; en concreto, el relacionado con la madurez de los clientes y así, comenzaremos analizando el *Entorno de Servicio* aceptando el hecho de que la venta pura de producto es un concepto del pasado y en la actualidad el concepto que hay que manejar es el de servicio, el cual englobará al producto, arropándolo en una oferta e incluyendo todos los conceptos de servicio aplicables en cada caso, tales como: mantenimiento, postventa, soporte, instalación, accesibilidad, garantías, etc., que den la confianza al cliente.

Aceptando este primer cambio, es decir, de venta de producto a **Servicio al Cliente**, nos enfrentamos con el primer reto, el de conseguir que el servicio que estamos preparados para proveer y de hecho proveemos, cumpla con los requerimientos de los clientes, los cuales, de alguna forma, serán consecuencia de las expectativas que nuestra empresa haya despertado en los mismos.

La condición para que estén perfectamente alineadas las expectativas que despertamos en los clientes, con sus requerimientos y con las acciones acometidas por nuestra empresa será el conocimiento permanente y la anticipación por lo que **el Sistema de Comunicación con el Cliente** será fundamental.

Una comunicación fluida con los clientes y la posterior actuación en consecuencia será la mejor garantía para ofrecer lo que realmente desean con unos costes optimizados; de aquí la razón de la moda actual de la creación de los clubes de compra y los servicios de atención al cliente; en definitiva, se trata de diferentes fórmulas de mantener al cliente y de establecer una comunicación con el mismo, consiguiendo su involucración y fidelizándolo

Pero todos estos planteamientos de servicio y de comunicación con el cliente se pueden quedar sólo en buenas palabras, si no se adecúa organizativamente a la empresa para responder a los clientes con arreglo a las promesas lanzadas y a las expectativas creadas, generándose un efecto *boomerang* de consecuencias desastrosas.

En base a este planteamiento me ha nacido la idea, anteriormente establecida por el *KAIZEN*, del modelo organizativo al que he denominado el “**Client First**”, el cual está basado en los conceptos organizativos de la *Pirámide Invertida*, el cual esquematizamos en la figura 1.1, donde representamos esquemáticamente el modelo tradicional y el modelo “*Client First*”.

"CLIENT FIRST MODEL"

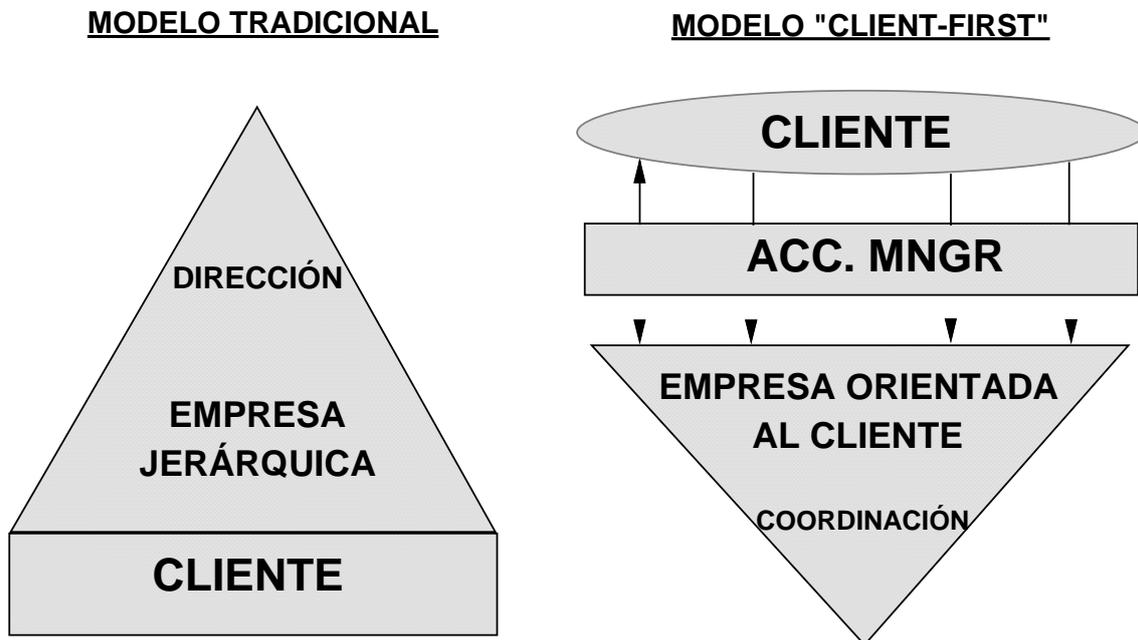


FIGURA 1.1

En el esquema representado en la figura 1.1 podemos observar como en el modelo tradicional el cliente quedaba aplastado por el peso de la organización, modelo perfectamente válido cuando la demanda es superior a la oferta, pero sin ninguna duda, sin vigencia en los momentos actuales donde la situación es la inversa, es decir, la oferta es muy superior a la demanda.

Por el contrario, en el modelo organizativo *Client First* es el cliente quien está presidiendo el enfoque de la organización cuyo interfase con la misma es el *Account Manager*, es decir, el responsable de mantener las relaciones de largo plazo con el cliente, siendo de alguna forma su seguidor y la persona de confianza que prepara con él los planes de desarrollo conjunto de negocio, siendo este *Account Manager* el dinamizador de toda la organización, cuyo enfoque está orientado al servicio al cliente como es en el caso del modelo organizativo del *KAIZEN*.

Este modelo organizativo, con toda seguridad, estará en condiciones óptimas de responder a otro de los aspectos, cada vez más importante en el servicio al cliente, la **Celeridad en la Respuesta**, pero una vez más me gustaría enfatizar que la celeridad en la respuesta no debe corresponder a un término ambiguo, sino que debe responder a la necesidad específica de cada cliente y a sus requerimientos.

1.5.- El entorno Tecnológico

Todos los cambios de los que hemos hablado en los apartados anteriores sólo pueden ser factibles de forma real, teniendo una respuesta operativa, si existe un soporte

tecnológico que facilite la relación entre los diferentes componentes y agentes ya que existe una auténtica necesidad de información y de compartición de la misma y para terminar el proceso, también es preciso, en muchos casos, el movimiento eficaz de mercancías.

Dentro pues del *entorno Tecnológico* haremos una breve referencia aquí a los componentes que entendemos como facilitadores de todos los procesos de cambio necesarios en las empresas para responder adecuadamente a los cambios de entorno que estamos comentando, pero sin extendernos especialmente ya que los analizaremos con todo detalle en los apartados: 4.2.2 y en el capítulo 5.

Podemos entonces anticipar aquí que el auténtico facilitador de los procesos de cambio empresarial está siendo las **Nuevas Tecnologías de la Información**, siendo éstas una mezcla de **Informática y Telecomunicación**, lo que está permitiendo obtener la información necesaria para poder gestionar los nuevos modelos empresariales y conceptos estructurales que vamos analizar en este libro y a su vez poder compartirla eficientemente entre los diferentes componentes, cada vez más, dispersos tanto desde el punto de vista estructural como geográfico, integrándolos mediante la compartición de la información y la comunicación entre todos como vemos esquematizado en la figura 1.2.

LA INFORMACIÓN COMO FACILITADORA E INTEGRADORA

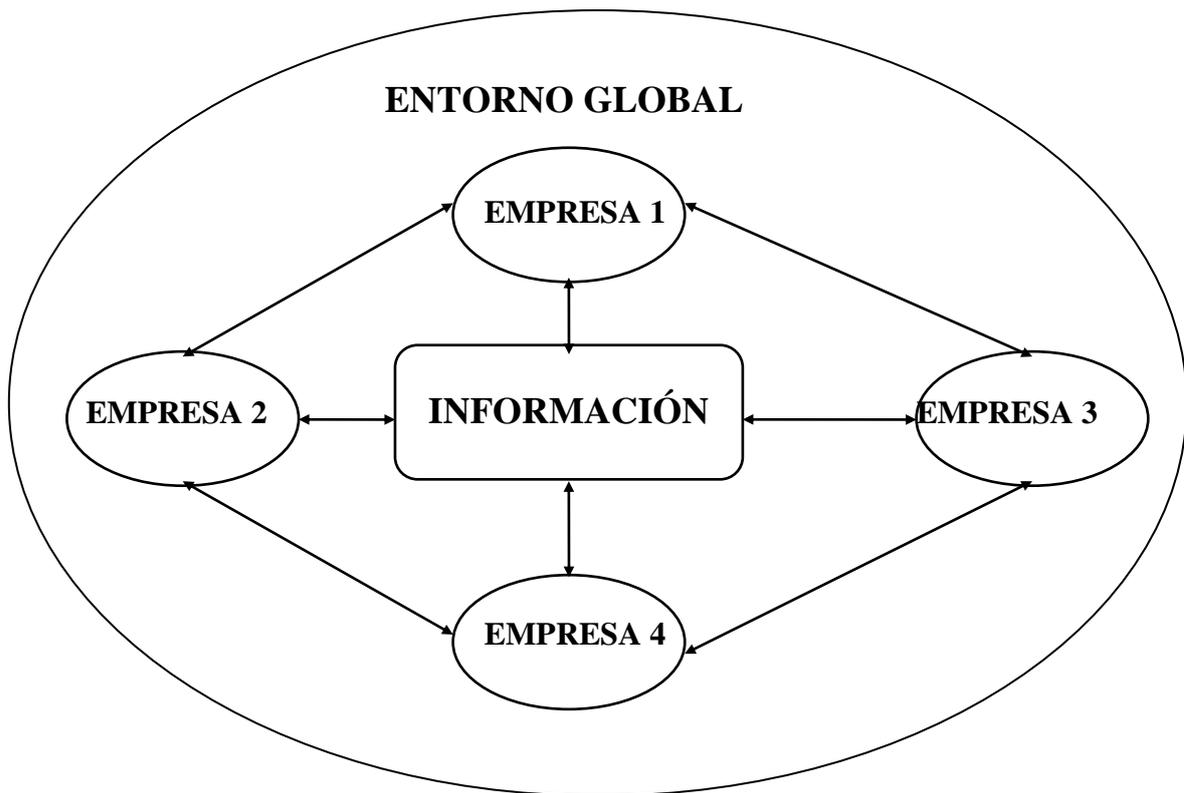


FIGURA 1.2

Como ya habíamos anticipado, todavía quedaría pendiente un último aspecto, que sería el del movimiento físico de los materiales y los productos, cuando esto sea necesario y para que se produzca de manera eficiente y rentable, alcanzando economías de escala y

dentro del nuevo orden global, la solución la encontramos en los **Operadores Logísticos**, los cuáles pueden realizar toda la función completa de logística y distribución a nivel mundial e integrados dentro de la red de empresas formada en cada caso, gracias una vez más a las tecnologías de la información, las cuáles serán sus herramientas de facilitación en la gestión y de integración en la red.

La función de los operadores logísticos será crítica ya que tendrán que ser los responsables de responder con la celeridad requerida a todo el resto de los componentes, teniendo en cuenta que la fabricación podrá realizarse allí donde resulte más rentable y la comercialización se realizará en cualquier otra zona del mundo y todo ello deberá realizarse sin necesidad de mantener inventarios voluminosos, siempre costosos de financiar.

1.6.- El entorno Humano

Hemos dejado para el final de este breve análisis de cambios de entorno el análisis de los cambios en el *entorno Humano*, no porque entendamos que es el menos importante, sino porque entendemos que está influenciado de una forma o de otra por todos los demás y además, siguiendo el criterio de que los últimos serán los primeros, siendo éste el que cierra estos apartados dedicados al análisis de entornos, le estamos dando la auténtica importancia y relevancia que realmente tiene, que en mi opinión es la mayor, ya que son las personas las que realmente están marcando diferencias en las organizaciones y en las empresas y no la tecnología a la cual todas tienen ya un fácil acceso.

Entendiendo pues que la empresa es un sistema abierto, tendremos que aceptar que están compuestas por personas de diferentes componentes de la cadena productiva y así nos encontraremos trabajando conjuntamente a personas pertenecientes a las organizaciones proveedoras, a las productoras, a las comercializadoras, a las de servicios y por supuesto a las clientes, todas ellas trabajando bajo premisas de *partnership*, más que bajo el concepto, cada vez más obsoleto, de cliente-proveedor.

Dentro de todas estas organizaciones, las personas que las componen tiene una serie de características comunes como son el hecho de contar con un **alto nivel de formación**, lo que sin duda las hace tener un **criterio propio** que les facilita poder **tomar decisiones** sin necesidad imperiosa de un jefe y por lo tanto con una auténtica **capacidad de autodirección** .

Estas características, unidas a los cambios que se han producido en los diferentes entornos que hemos analizado anteriormente, concluyen en un tipo de personal con especiales deseos de **pertenencia** e **involucración**, tanto en la gestión de la empresa como en los proyectos que se acometan.

Esto nos lleva a considerar como algo del pasado la ruptura entre los trabajadores y la empresa, ya que ahora empieza a existir con fuerza la idea de que estamos en un entorno común y que el destino de cada uno repercute sobre el conjunto y viceversa.

Este nuevo planteamiento generalizado ahora en el mundo empresarial occidental hemos podido observarlo en el mundo japonés con anterioridad, donde los empleados además de todos los conceptos de pertenencia, orgullo etc. han tenido siempre asumido,

según el *KAIZEN*, la realidad de que enriqueciendo su puesto de trabajo individualmente estaban enriqueciendo a la empresa en su conjunto.

1.7.- Conclusiones

Como conclusiones de lo expuesto en los apartados precedentes de este capítulo podríamos mencionar el hecho de que las empresas han tenido que **internacionalizarse** para poder responder adecuadamente a las demandas de los mercados cada vez con un mayor nivel de **microsegmentación**, **internacionalizando sus ofertas** de tal forma que se pudieran conseguir las **economías de escala**, alcanzando las masas críticas de clientes y consumidores potenciales, independientemente de donde se encuentren geográficamente.

Esto nos lleva a uno de los retos empresariales actuales, la necesidad de balancear el concepto de **globalización**, con la realidad de la **microsegmentación** de los mercados locales.

Estas necesidades de internacionalización y la consiguiente de especialización de las unidades productivas podemos encontrarlas cada vez más en todos los sectores, pero quizás uno de los primeros que han pasado por este proceso ha sido el de automoción y así nos encontramos el caso aparecido en la revista Nueva Empresa de Marzo de 1.993 en el artículo titulado *“La empresa modular, la corporación virtual”* donde el equipo de investigación de management del Grupo Norma, dirigido por D. Andrés Fernández, autor del artículo, expone el siguiente ejemplo:

“Cuando Ud. compra un Pontiac Le Mans por 20.000 \$, realmente está pagando 6.000 \$ a Corea por el montaje, 3.500 \$ a Japón por el motor y la electrónica, 1.500 \$ a Alemania por la ingeniería del diseño y la línea, 800 \$ a Taiwan y Singapur por pequeños componentes, 500 \$ a Gran Bretaña por el Marketing y 100 \$ a Irlanda o Barbados por proceso de datos” .

Otro ejemplo en el mismo sector lo encontramos con la cadena de producción del Ford Fiesta, una auténtica **cadena virtual** en la que se incluyen los proveedores como parte de ella mediante técnicas de *Supply Chain Management*, creando entre todos una cadena de producción internacional con unidades altamente especializadas a lo largo de 12 centros en diferentes países europeos, según los datos presentados por Bob Tyrrel del Hanley Centre en su presentación realizada en abril de 1.995 a los agentes del cambio de la empresa, Proudfoot PLC, entre los que tuve el honor de encontrarme, y que presentamos en la figura 1.3.

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS Y OFERTA

Red de producción del Ford Fiesta

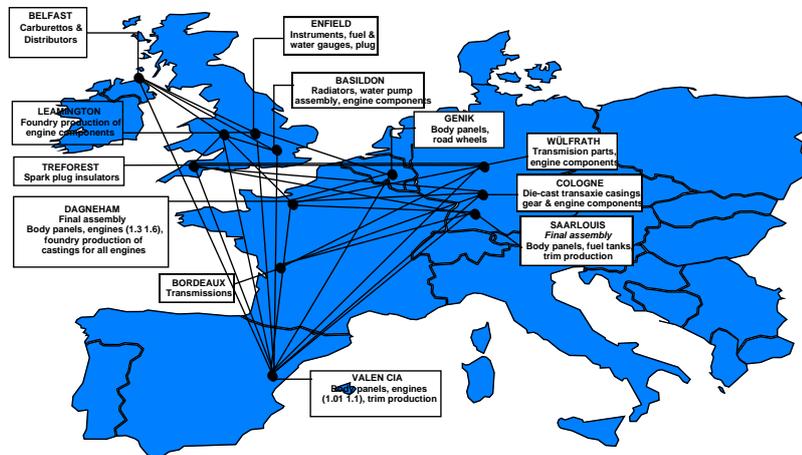


FIGURA 1.3

Esta situación que hemos ilustrado con los dos ejemplos anteriores del sector de automoción no puede abstraerse del contexto geográfico mundial y así tendremos que llegar a ubicar cada una de las unidades productivas especializadas en el entorno mundial que le sea más adecuado por diferentes razones estratégicas y operativas.

Profundizando en lo que hemos comentado en el párrafo anterior y ampliándolo a los diferentes sectores, nos encontramos la realidad progresiva de la especialización de los bloques mundiales y llegamos a la conclusión de que el mundo está conformado en la actualidad por tres grandes bloques correspondiéndose con el **mundo de la materia prima**, el **mundo de la fabricación** y el **mundo del consumo y de la comercialización**.

El primer bloque, es decir el de la materia prima está especialmente concentrado en el Cono Sur, mientras que el mundo de la fabricación nos lo encontramos de forma masiva en el continente asiático, para centrar el del consumo y la comercialización en América del Norte y Europa, como vemos representado en la figura 1.4.

En la misma vemos como estamos contemplando el mundo en toda su magnitud, dejando a un lado los aspectos localistas o nacionalistas, lo que concluye en una visión global de la empresa y los mercados, visión que puede convertirse en una auténtica realidad práctica gracias a la compartición de la información entre los diferentes componentes, por remotos que se encuentren unos de otros y por la función que realizan los operadores logísticos en el movimiento físico de los materiales de unas unidades productivas a otras, consiguiendo una red sin limitaciones geográficas.

EL PROCESO GLOBAL

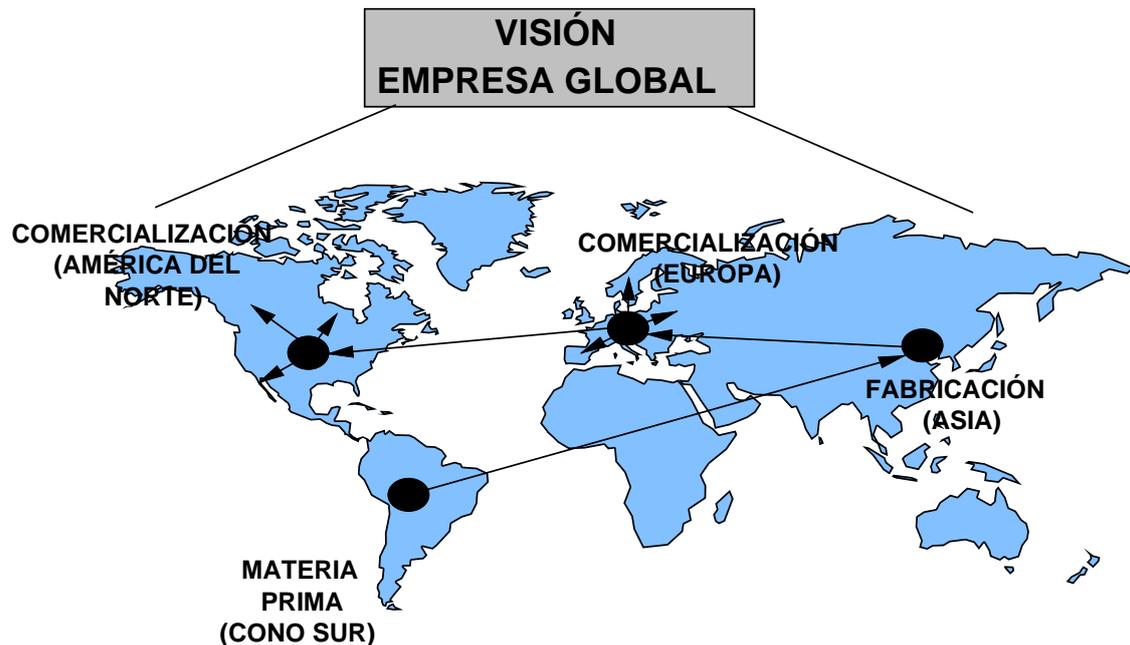


FIGURA 1.4

Como resumen, podemos exponer que existen cuatro ajustes en las empresas que se contemplan como necesarios y fundamentales para adaptarse a la nueva realidad mundial:

- La **optimización de las estructuras de costes** que permitan a la empresa alcanzar ventajas competitivas.
- Una **visión global de la empresa**, respondiendo al concepto de globalidad de los mercados.
- La **especialización de las unidades productivas**, relacionándolas directamente con la ubicación geográfica más adecuada por diferentes razones, tanto estratégicas como operativas.
- La **consecución de economías de escala**, a través del compromiso de compartición de recursos productivos y de la atención de los mercados en el sentido más amplio, contemplando el mercado mundial como concepto fundamental.

Pero estos cuatro ajustes sólo serán factibles en las empresas si se cumplen tres condiciones fundamentales:

- La involucración de la Dirección General; siendo el máximo directivo de la empresa el que abandere el proceso del cambio necesario para realizar los ajustes que hemos comentado, transpasando hacia el resto de los componentes de la empresa la

necesidad e importancia de los mismos para competir en un mundo cada vez más competitivo.

- Centrarse en el concepto del proceso horizontal como concepto organizativo que reemplace al tradicional de la función vertical.
- Contemplar la empresa como un sistema abierto en el que tienen que integrarse tanto los proveedores, como los clientes, formando junto con los componentes de la misma una auténtica empresa global, como se representa en la figura 1.5.

CAMBIO DEL MODELO EMPRESARIAL

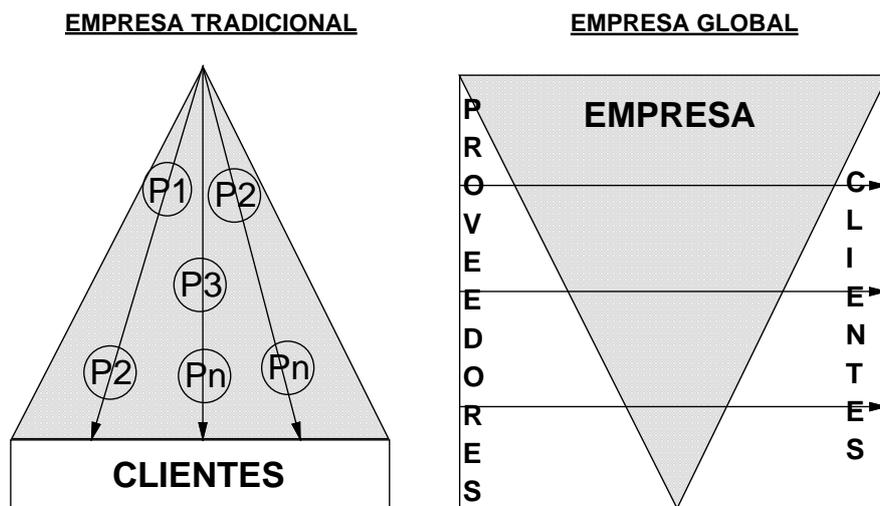


FIGURA 1.5

La integración racional y sistemática entre los proveedores, los clientes y la empresa se están llevando a cabo, en estos momentos, mediante diferentes metodologías, en el caso del sector industrial y más específicamente en el sector de automoción a través del *Supply Chain Management (SCM)*, metodología a la que dedicaremos especial atención en el apartado 4.2.3 donde analizaremos los conceptos de integración vertical en la función de producción.

Otra metodología de integración vertical, en este caso en el área de consumo y entre fabricantes y canales, es la conocida como *Efficient Consumer Response (ECR)*, o respuesta eficiente al consumidor que se define como “el trabajo conjunto para satisfacer mejor los deseos del consumidor con una mayor diligencia y a un menor coste”.

Un detalle de la importancia que se está dando a estos conceptos de integración nos lo proporciona precisamente la composición del Comité Ejecutivo del programa ECR, en el que se encuentran representadas 18 compañías (Ahold/Abert, Heijn, Metro/Asko, Rewe, Auchan, Promodes, ICA, Tesco, Safeway, la Rinascente, Unilever, Sardus, Procter & Gamble, Nestlé, Mars, Krafts Jacobs Suchard, Johnson & Johnson y Coca-Cola), la mitad productoras y la otra mitad comercializadoras.

Todo lo que hemos estado analizando a lo largo de los 7 apartados de este capítulo nos lleva a un modelo de empresa **múltiple y mundializada**, con un altísimo nivel de **especialización** en cada una de sus funciones, **flexible, adaptable** y con una **estructura de costes optimizada** para alcanzar beneficios ante una imposición de precios finales por los clientes, especialmente maduros.

Una respuesta estructural a estos retos la podemos encontrar en el concepto de **Corporación Virtual** concepto que vamos a discutir y analizar a lo largo de los diferentes capítulos de este libro.

Todos los derechos reservados por el autor.
Reproducido con autorización de D. Félix Cuesta para soy50plus.