Tres tendencias que cambiarán su forma de dirigir

Para enfrentar la globalización, la digitalización y la politización, los líderes deben replantearse cómo crean, capturan y mantienen el valor.

1 de octubre de 2014

Por Fabrizio Ferraro y Bruno Cassiman

Durante gran parte del siglo XX, el éxito empresarial se medía casi exclusivamente en términos económicos. Hoy, los CEO afrontan un escenario muy distinto: su capacidad de crear y sostener valor depende cada vez más de tres fuerzas que redefinen las reglas del

©IESE Business School

juego: la globalización, la digitalización y la politización.

Proponemos un método para reflexionar sobre esta tríada de retos del siglo XXI que, si bien generan más incertidumbre, también ofrecen más oportunidades para cambiar las reglas del juego.

En este contexto, los impulsores clave de la creación y captación de valor también están cambiando:

- Las multinacionales de los países emergentes cobran cada vez más protagonismo.
- Los modelos de negocio digitales reconfiguran el entorno
- Las comunidades de consumidores e innovadores transforman la interacción con clientes y proveedores.
- Gobiernos y reguladores tienen un efecto cada vez mayor en el balance de las empresas.

Ante esta situación, los CEO van a tener que transformar su manera de dirigir, modificando el modo en que asignan los recursos, adoptando una nueva mentalidad y aprovechando la ambigüedad como una fuente de ventaja competitiva.

¿A qué se debe la incertidumbre?

Cuando preguntan a los CEO acerca de sus desafíos, suelen destacar la incertidumbre respecto al futuro. Por tanto, es importante conocer qué motiva esa incertidumbre.

No cabe duda de que ciertas fuerzas están recalibrando el panorama empresarial internacional. El avance de la tecnología está impulsando este cambio, pero no es el único factor disruptivo. Hay más fuerzas, tanto económicas como geopolíticas.

Los años desde la crisis financiera global de 2008 han estado marcados por recuperaciones intermitentes, guerras comerciales y el ascenso de China. Esto hace que elegir la estrategia adecuada para el mercado correcto sea un asunto muy complejo.

Examinemos las tres tendencias mencionadas, que son, en nuestra opinión, las que más afectan a los resultados empresariales.

©IESE Business School

1. La globalización: una bendición a medias

La globalización ha tenido una parte positiva y otra negativa. El movimiento de capitales, bienes y personas, mucho más fácil y rápido, ha ofrecido a las empresas múltiples oportunidades para repensar sus operaciones y acceder a nuevos mercados con una cartera de productos específica.

Se trata de un fenómeno bidireccional: por cada multinacional occidental que aprovecha las oportunidades de los mercados emergentes, una multinacional de un país emergente está haciendo lo mismo en el mercado occidental. Así, por cada directivo que se frota las manos con las ventajas de la globalización, otros se las retuercen por la irrupción de nuevos competidores.

2. Digitalización de productos, modelos de negocio y comunidades

Cada vez más sectores ven cómo sus productos y servicios principales se transforman gracias a la tecnología. Si bien esta transformación da pie a nuevas formas de crear valor, también puede dificultar más su captación. Y ante la reducción de las barreras de entrada, las empresas establecidas se ven forzadas a reconsiderar sus estrategias.

Este proceso ha favorecido la eclosión de una nueva generación de empresas con modelos de negocio radicalmente diferentes, como Amazon. Pero no solo los modelos de negocio tradicionales se ven amenazados. Incluso una *startup* totalmente digital como Spotify, que ha revolucionado el modelo de negocio tradicional de la industria musical, tiene que competir con otros servicios de *streaming*.

Si bien los modelos de negocio digitales han reducido los costes de transacción al mínimo, no han resuelto otros problemas, como el tener que desembolsar más dinero por generar el contenido, pero generar menos ingresos por usuario. Por ello, para los creadores y proveedores de contenidos, productos y servicios digitales, la supervivencia no es tanto una cuestión de saber captar y mantener cuota de mercado como de hacerla rentable en el tiempo.

Otra consecuencia de la digitalización es que las comunidades de usuarios puedan interactuar con las empresas como nunca. Creadores de contenido externos aportan ideas creativas y, en algunos casos, como el desarrollo de software de código abierto, son las

©IESE Business School

propias comunidades las que controlan el producto y su proceso creativo.

3. Politización: aceptar que todo tiene una dimensión política

Otra tendencia que está cambiando las reglas del juego es la creciente politización del mundo corporativo, así como la decadencia del sistema westfaliano, esto es, la defensa de la soberanía económica, jurídica y política de los Estados-nación y la política de no intervención en los asuntos internos de otros países.

En el nuevo orden global, las multinacionales han de jugar otro papel. Dado que la facturación de muchas empresas supera con creces el PIB de la mayor parte de los países, ya no pueden desentenderse del mundo. Los CEO van a tener que asumir su nuevo papel de actores políticos con las responsabilidades que ello conlleva.

Es cierto que los CEO siempre han sido conscientes de su rol público, pero este apenas figuraba en sus responsabilidades. A menudo se refugiaban tras el carácter de institución privada de sus organizaciones, como si el objetivo "privado" de maximizar los beneficios no tuviera ningún efecto en la vida pública.

El hecho de que las fronteras entre lo público y lo privado se estén difuminando actualmente obliga a los directivos a dar un paso adelante y aceptar plenamente la politización de su rol, es decir, reconocer que gozan de una influencia y un poder económico, jurídico y político sin precedentes.

Ya en 1957, Philip Selznick postuló que los CEO debían ser "hombres de Estado" y no meros "administradores". Si esa visión era acertada entonces, lo es más ahora: a los CEO no les queda más remedio que asumir un papel más público, casi diplomático, y compatibilizar las demandas de los diferentes grupos de interés de la empresa con unas responsabilidades sociales insoslayables.

Cómo pueden los CEO lidiar con estos cambios

©IESE Business School

Cara a cara con los retos del siglo XXI TABLA 1

REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LAS TRES TENDENCIAS CLAVE QUE VAN A DETERMINAR LA IDENTIDAD Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

	ARBITRAJE	EXPERIMENTACIÓN	ORQUESTACIÓN
G GLOBALIZACIÓN	■ ¿Practica el arbitraje transnacional, no solo para ahorrar costes, sino también con modelos de negocio e ideas?	■ ¿Emprende experimentos de entrada en otros mercados? ■ ¿Experimenta con modelos de negocio diferentes, variando al máximo en función de cada mercado y cultura?	■ ¿Cuenta con formas organizacionales diferentes en cada región? ■ De ser así, ¿interactúan para compartir y explotar sus prácticas de negocio en las distintas regiones?
D DIGITALIZACIÓN	■ ¿Aprovecha la digitalización para arbitrar con modelos de negocio?	■ ¿Aprovecha el menor coste de la digitalización para experimentar con su modelo de negocio? ■ ¿Se relaciona con diferentes comunidades para innovar en producto, servicio o modelo de negocio?	■ ¿Acoge modelos de negocio diferentes en el seno de su organización? ■ ¿Los aprovecha para aumentar la ventaja competitiva de sus áreas de negocio?
P POLITIZACIÓN	■ ¿Tiene en cuenta cómo podrían cambiar las oportunidades de arbitraje?	■ ¿Experimenta con distintas formas de interacción con gobiernos, reguladores, ONG y otros grupos de interés?	■ ¿Gestiona las tensiones entre las distintas lógicas y formas organizacionales cuando interactúa con gobiernos, reguladores u ONG?

1. El CEO arbitrajista

El arbitraje es una práctica común en los negocios que generalmente implica comprar algo en un lugar y venderlo en otro sitio donde tiene más valor. ¿Qué estrategias pueden adoptar los CEO para ganar a los competidores mediante los principios del arbitraje?

- **Globalización.** Cuando practican el arbitraje transnacional, los CEO valoran la globalización por la posibilidad de explotar la diferencia de precios entre dos mercados — por ejemplo, pudiendo comprar barato en uno y vender caro en otro. Pankaj Ghemawat afirma que hay que ir más allá con dicha estrategia: además de aplicar estrategias de deslocalización y externalización, se pueden arbitrar modelos de negocio entre una región y otra. Por ejemplo, Tata Consulting Services, que explota el menor coste de ingenieros en India y externaliza procesos de negocio a Latinoamérica. GE diseñó un equipo de ultrasonidos de bajo coste para las zonas rurales de Asia y ahora las vende a equipos de emergencias en Estados Unidos un 80% más baratas que la competencia. Este tipo de innovaciones inversas son una forma muy lucrativa de arbitraje.

©IESE Business School

- **Digitalización.** Rocket Internet ha arbitrado modelos de negocio en distintos países. Por ejemplo, tomaron como modelo a Zappos en Estados Unidos y lo replicaron en Europa con Zalando. Aunque esta práctica no es nueva, la digitalización la ha hecho más relevante.
- **Politización.** Cada vez es más difícil practicar el arbitraje regulador, aprovechándose de exenciones tributarias o de una legislación más laxa en otros países. Compañías como como Google, Apple y Facebook (Meta) a menudo reciben multas por quebrantar la legislación en materia digital de la UE. Larry Page, CEO de Google, declaró al Financial Times que desearía haber estado más involucrado en el debate de políticas de regulación digital en Europa ya que el entorno estricto de la UE estaba afectando a su negocio. La lección es clara: los CEO han de anticiparse a la evolución del arbitraje regulatorio y participar en debates de regulación de políticas digitales porque, de lo contrario, serán otros los que decidan el futuro de sus empresas. Dado que los consumidores y otros grupos de interés exigen normas más duras, esto implica aprender a posicionar la empresa de modo que se beneficie de las normas de otros países, creando valor económico, pero atendiendo las preocupaciones de los grupos de interés.

2. El CEO experimentador

No debería sorprender que el CEO experimente constantemente con sus estrategias de negocio. De hecho, la experimentación es más necesaria que nunca, puesto que los tres retos de globalización, digitalización y politización están erosionando rápidamente todas las ventajas competitivas de que disfrutaban las empresas en el pasado.

Ello exige un liderazgo capaz de crear las condiciones idóneas para poder experimentar a gran escala. Con esto no queremos decir que los CEO ya no necesitan pensar estratégicamente en el largo plazo. Todo lo contrario: para experimentar más es preciso comprender mejor el entorno competitivo, formular posibles escenarios futuros, identificar los catalizadores más importantes (y ocultos) y reaccionar con agilidad para ponerlos a prueba.

- **Globalización.** Las empresas pueden descubrir estrategias de éxito en una parte del mundo que encajen en otras regiones. Adrian Caldart cuenta cómo Robert Iger decidió permitir que Walt Disney Latinoamérica gestionara todas las líneas de negocio (películas, vídeos, productos, viajes) a través de un único canal, en lugar de manejarlas por separado como unidades de negocio autónomas, como se hace en

©IESE Business School

Estados Unidos. Este experimento funcionó, pero, como comentó un director, "el apoyo de Iger fue crucial". Este enfoque alternativo fue finalmente adoptado también para los mercados de India y China.

- **Digitalización.** La reducción de los costes de transacción permite a los CEO testar sus premisas mediante experimentos de bajo coste anteriormente inimaginables. Se pueden realizar pruebas A/B y otros experimentos para analizar la experiencia de los usuarios con las características de páginas web, por ejemplo. Una advertencia: es necesario asegurarse de que los experimentos se llevan a cabo de forma ética, a diferencia de Facebook, que manipuló el algoritmo de selección de las noticias que visualizan los usuarios para medir su reacción emocional sin su consentimiento.

- **Politización.** Paul Polman, CEO de Unilever ha experimentado con los modos tradicionales de hacer negocios basándose en el reconocimiento de su papel y responsabilidad como actor político en la escena mundial. Quizás su experimento más radical fue anunciar que Unilever dejaría de emitir informes trimestrales. Al igual que Polman, los CEOs necesitan experimentar para encontrar un equilibrio saludable entre cumplir con los objetivos empresariales y satisfacer las necesidades de la sociedad en general — lo que podría causarles problemas políticos, como le ocurrió a Polman.

3. El CEO orquestador

Respecto al diseño organizacional y el desarrollo de capacidades, el CEO debe aprender cómo dirigir una organización compleja que abarca una gran diversidad de actividades, estructuras, procesos e identidades a la vez que acomete simultáneamente lógicas diferentes.

- **Globalización.** El CEO ha de buscar nuevas formas de acercar posturas opuestas y organizar a múltiples actores de forma global, y hacerlo de manera coherente y rentable. Para ello, es necesario vertebrar “organizaciones híbridas” que integren mundos muy diferentes. Parte del éxito de las compañías biotecnológicas se debe a su capacidad para combinar las prácticas de la investigación universitaria con las de las empresas comerciales. Google hizo lo mismo en sus comienzos. El gran desafío es encontrar el equilibrio en el aparente conflicto entre la lógica de la ciencia (la búsqueda del conocimiento) y la lógica del negocio (la viabilidad económica).

- **Digitalización.** Los CEO han de aprender a orquestar las fuentes externas de

©IESE Business School

conocimiento. Para ello, es preciso reconocer primero que el conocimiento que necesitan bien podría encontrarse fuera de sus fronteras. Además, están aprendiendo cada vez más a aglutinar comunidades colaborativas de modo que contribuyan al desarrollo tecnológico y, a un tiempo, creen valor económico que pueda ser captado por la empresa. Pero que quede claro: una arquitectura organizacional digital no se da porque la tecnología la haga posible, sino porque permite a las alcanzar economías de escala y ser más rentables. La decisión de mantener las plataformas y sistemas operativos abiertos o cerrados debe ser estratégica, no ideológica. Un arquitecto organizacional sabe cómo relacionarse con las comunidades externas, y cómo y cuándo puede captar valor controlando y gestionando las partes fundamentales del proceso.

- **Politización.** La orquestación también es necesaria para abordar el reto de la politización, sobre todo para asimilar las demandas plurales de los grupos de interés. Para tratar con todos los actores–(empresas, ONG y organismos gubernamentales–) y desarrollar soluciones colectivas se precisa una mentalidad y disposición híbridas. Los CEO no pueden desentenderse de esa responsabilidad y delegarla en departamentos de relaciones con los inversores o relaciones públicas. Por el contrario, deben ver la relación con los grupos de interés como una parte crucial de su trabajo y orquestar las conexiones entre ellos. Dow Chemical colaboró con una ONG ambiental, The Nature Conservancy, para encontrar soluciones que abordaran las preocupaciones empresariales y la protección del medio ambiente conjuntamente.

Una identidad plural que aúne lógicas diferentes

La tríada formada por la globalización, la digitalización y la politización no se puede soslayar. Más allá de los retos que plantean, representan una oportunidad única para que los CEO modernicen sus organizaciones.

Pero ¿cómo pueden estos articular un discurso coherente cuando las organizaciones que dirigen operan con lógicas diferentes?

A nivel personal, los CEO deben acostumbrarse a la ambigüedad, la diversidad, el conflicto y el fracaso. Tener una identidad plural podría ayudar, al estilo del diseñador de moda Christopher Bailey, que una vez comentó cómo fue capaz de alternar entre promover el

©IESE Business School

talento creativo en la compañía e implicarse en las complejidades de la gestión empresarial: “Puedo estar en una sesión de lluvia de ideas sobre tecnología o tejidos, y de repente, cerrar la carpeta y pasar a una reunión más estructurada sobre las cadenas de suministro”.

Los CEO han de articular una visión en la organización que dé coherencia a estas actividades, genere entusiasmo entre los empleados, aliente la colaboración de los grupos de interés e inculque cierta tolerancia al fracaso y el cambio.

Para lograrlo, hay que repensar los modelos de creación, captación y conservación del valor.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 23 (T4 2014).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Tres tendencias que cambiarán su forma de dirigir" (ART-2640) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Fabrizio Ferraro

Profesor Ordinario y director del departamento de Dirección Estratégica en el IESE Business School.

Bruno Cassiman

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Nissan de Estrategia Corporativa y Competitividad Internacional en el IESE. Es también profesor en KU Leuven y experto en innovación y estrategia.

©IESE Business School

©IESE Business School