



Autor: JUANMA ROCA

FÉLIX CUESTA | FUNDADOR DEL CENTRO VIRTUAL DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL

“Las grandes empresas deberán ‘pymemizarse’ para ser flexibles”

JUANMA ROCA

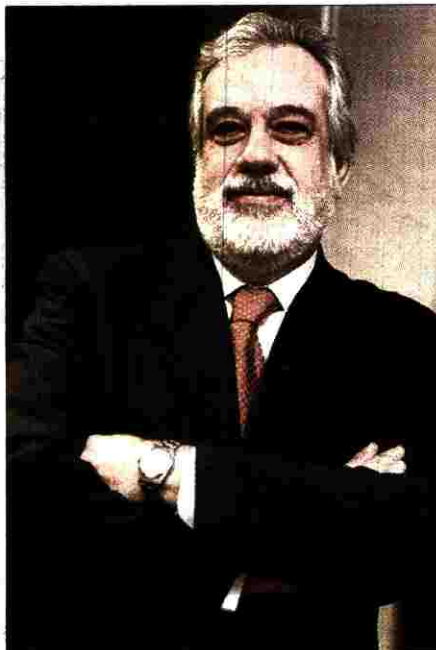
Madrid. Félix Cuesta, fundador del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial y profesor asociado del Instituto de Empresa, señala que la globalización es una “gran oportunidad de aprovechar a India y China”. “Muchas empresas occidentales se están entregando y poniéndose en manos de las empresas chinas. Eso es un problema grave. Si nosotros descubrimos las oportunidades de negocio y tenemos las competencias fundamentales, utilicemos a China e India como mano de obra o como parte de la cadena de valor, pero no les pasemos nuestras ventajas competitivas”, explica.

El reto de la empresa es “transformarse para recuperar el grado de competitividad necesario para ser considerado un placer del mercado global”.

Debemos empezar a entender realmente la empresa, algo que se nos ha olvidado. Ahora mismo, todas las empresas hacen todo y todas tienen todo, pero con un problema que les está restando competitividad: la interrelación entre todo lo que tienen. Las empresas tienen magníficos departamentos que realizan buenas operaciones, pero hay pocas que vean todas esas actividades de manera interrelacionada. Y luego, una vez que tenemos esa estructura empresarial, tenemos que ver cuáles son las características del entorno en el que opera y cómo va cambiando ese entorno para ir cambiándolas en valores o formas en función de ese entorno. Ahí está el primer paso de la competitividad. A partir de ahí habrá que descubrir a qué nos debemos dedicar.

¿Pero cómo se puede redescubrir la propia empresa? La empresa tendría que descubrir dónde están sus competencias fundamentales y dónde están sus ventajas competitivas. Pero si en una empresa preguntas a diferentes personas dónde están sus competencias nucleares, te puedes encontrar infinidad de respuestas diferentes.

Por tanto, falta foco para determinar cuáles son las competencias nucleares. Absolutamente. Una empresa ha nacido para hacer algo en particular, pero, al final, esa empresa debe conseguir el intercambio con el cliente, ir al merca-



Félix Cuesta considera que la empresa debe focalizarse en aquello que sabe hacer bien. JESUS MAQUEDA

“Muchas empresas occidentales se están entregando y poniendo en manos de las empresas chinas, y eso es un problema grave”

do, vender y recibir a cambio un dinero. Entonces, a partir del núcleo central, se van haciendo más y más cosas para integrarnos verticalmente. Ahí es donde está el problema. Entonces, tenemos que empezar a descubrirnos. Primero, para qué nacimos. Ese es un punto de referencia para mantener nuestras ventajas competitivas. Y puede darse el caso, por ejemplo, que en este proceso la empresa haya cambiado de competencias.

Incluso, en esa transformación se puede llegar a cambiar el ‘core business’ del negocio.

Tenemos el caso de la ITT. La ITT se dedicaba a telecomunicaciones, pero entró en un proceso de diversificación y llegó a ser propietaria de varios negocios, como los hoteles Sheraton, Bimbo... Entonces, se dieron cuenta de que ya no podían competir en todo, por lo que en Europa vende su división de telecomunicaciones a Alcatel, y la ITT en Europa es la parte de los Sheraton.

Y en un contexto global, cambiante e incierto, ¿cuáles son las principales ventajas competitivas?

Yo me iría a la base, a la parte profunda. Si hablásemos en términos de investigación y desarrollo, me centraría en la investigación, que es lo que no te quita nadie. Lo importante es tener el punto de partida tremendamente consolidado. En el producto virtual tengo una base que luego adapto en función del entorno o el tipo de cliente.

Y ese producto virtual será el ‘core business’.

Absolutamente. Si quieres ser realmente bueno y competitivo, debes serlo en todo. Pero ¿puede ser una empresa sola competitiva y buena en todo? No. Por tanto, debes dedicarte a lo que sabes y buscar socios que sean competentes y que puedan trabajar contigo, porque es más fácil encontrar la competencia técnica que la proximidad cultural.

Siguiendo a Michael Porter, empieza a triunfar la estrategia en foco.

“¿Puede ser una empresa sola competitiva y buena en todo? No. Por tanto, dedícate a lo que sabes y busca socios competentes”

Es más, sólo las grandes corporaciones podrían ir de forma más amplia. Pero la pequeña empresa, por supuesto; de hecho, el siglo XXI es el siglo de la pyme. De hecho, las grandes empresas ya han cambiado su estructura y delante del nombre han puesto la palabra grupo. Ya son grupos de empresas y empezamos a jugar con unidades nucleares en las cuales una gran compañía tiene múltiples empresas. Pero en ese mercado tecnológico rápido y cambiante necesitamos unidades que sean lo suficientemente pequeñas y rápidas para competir. Los grandes monstruos lo van a tener muy mal para competir si no empiezan a pymemizarse para actuar más rápido.

Y la alianza con socios externos extiende la empresa más allá de sí misma.

Nadler dice que la empresa virtual es una forma de ganar escala sin ganar peso. Esa frase es tremendamente ilustrativa de lo que realmente podemos hacer desintegrando la cadena de valor y buscando socios que nos puedan ayudar a completarla. Ahí podemos empezar a cambiar de socios y jugar en la dinámica que nos impone el entorno.

Por ello defiende una cadena de valor ‘ad hoc’.

Sería recrear lo que en los años 50 [Henry] Mintzberg denominaba empresas ad hoc, que en el entorno tecnológico actual. Mintzberg hablaba de crear una empresa ad hoc y una cadena de valor ad hoc, pero con tus propias fuerzas. Ahora, sin embargo, podemos identificar la oportunidad de negocio en función de mi core business. Luego, concibo la cadena de valor, activo a los socios y los integro en la empresa a través de un buen sistema de información.

Pero ¿cómo se integran las personas que pertenecen a entidades tan dispares?

Hay que utilizar las herramientas antropológicas de manera absolutamente intensiva para crear cultura dentro de la empresa virtual. Por tanto, empezamos a recrear bajo las premisas de empresa virtual proyectos empresariales. A ese proyecto le pongo un logo, un nombre, un lema, y empiezo a trabajar con herramientas para crear una cultura que cubra las culturas individuales de cada una de las compañías.