

La desfragmentación de corporaciones y su aplicación a contextos de emprendimiento y nuevas compañías.

Arata Llona, Juan Andrés¹

Resumen: La finalidad del trabajo radica básicamente en tratar de aplicar el patrón de la desagregación de corporaciones a contextos de empresas y emprendimientos medianos y pequeños. Para ello se centran ideas básicas para los tres procesos importantes que este patrón distingue.

Palabras clave: Corporación, empresa, desfragmentación, emprendimiento, patrón de negocio, modelo de negocio, proceso, estructura organizacional.

Muchas de las grandes corporaciones y empresas con presencia en mercados importantes y que ya están consolidadas han optado por dividirse o reorganizarse según las actividades importantes de la cadena de valor; ya que, definitivamente algunas actividades tienen metas contrarias. Un ejemplo claro, podría ser que la innovación y desarrollo tenga metas contrarias a la eficiencia de algunos procesos o inclusive baje la rentabilidad de la empresa a corto plazo. Sin embargo, nadie dudaría que sea una actividad básica para generar valor en el tiempo. Si miramos a muchas compañías encontramos tres procesos muy importantes, que al estar en la misma organización generan costos mayores que los que generarían en compañías independientes: las relaciones con el cliente, la innovación de

¹ Docente de la Universidad de Lima: Jarata@ulima.edu.pe

productos y la creación de la infraestructura o plataforma del negocio. (Hagel & Singer, 2000). Estas tres actividades, tienen imperativos económicos, culturales y competitivos muy diferentes (Osterwalder & Pigneur 2010), por lo que es muy difícil administrarlos con éxito desde una misma dirección. Por lo general, las empresas concentran todos los esfuerzos en una sola entidad por lograr economías de escala y una mayor eficiencia, inclusive con las personas de la organización; sin embargo, se acaba priorizando y destacando, aquel proceso, que la compañía considera que es más importante, y se descuidan los otros dos.

Veamos un ejemplo para aclarar algunas dudas. El banco más importante y líder de un país debido básicamente a la ventaja de poseer la más grande red de agencias y cajeros, puede caer también en el error de dormirse en los laureles y perder mercado. La gran preocupación por seguir manteniendo y haciendo crecer esta ventaja, lo lleva a ya no tener innovación con nuevos productos, servicios y aplicaciones digitales. Igualmente, la gran cantidad de clientes y la búsqueda de procesos eficientes, lo lleva a perder personalización y calidad en la atención a estos; sobre todo los más importantes y rentables, que acabarán migrando a otros bancos, ya que los costos de cambio son relativamente bajos. Es necesario crear unidades independientes que manejen adecuadamente y con objetivos cada uno de los procesos. Crear una oficina independiente al resto de operaciones del banco, que dependa del directorio o directamente del CEO, podría ayudar a formular objetivos claros para el proceso de innovación en productos y servicios. Igualmente, podría ayudar a fidelizar clientes debido al buen trato o el segmentarlos para adecuar la atención ideal a cada grupo. Esto último sería posible igualmente, si migramos este proceso a una entidad u organización distinta, debido a que ya no existirían conflictos entre los distintos objetivos.

El negocio del trato con el cliente, requiere cuidados muy especiales, que pueden consumir recursos clave, pero traerá finalmente una fidelidad de clientes que en el tiempo compensará con el mantenimiento y crecimiento de las ventas. Las devoluciones de producto o la repetición de un servicio, cuestan; igualmente pasa con, el cumplimiento de las garantías, la atención personalizada a los clientes tan diferentes entre sí, la llamada posventa para saber que todo va bien, inclusive, hasta las modernas aplicaciones para monitorear y seguir al cliente CRM, consumen recursos. Muchas empresas cortan este tipo de actividades, concentrándose en una miope búsqueda de la eficiencia operativa a corto plazo, y la engañosa rentabilidad, que pareciera buena, pero más bien hasta destroza la tan valorada fidelidad de clientes. Es por ello, que parece necesario el independizar y dar autonomía al proceso de relacionar la empresa con los clientes; sin embargo, lo que bien suena, no es fácil de adoptarlo para una compañía nueva, que busca su lugar aun en el mercado, a un emprendimiento o a una empresa tradicional. Podemos aterrizar la idea, rompiendo algunos mitos y haciendo una reingeniería de este proceso. Una posibilidad ante la limitación de no poder hacer crecer la organización, podría ser poner el proceso como posición de staff y hacer variable el costo, inclusive podría ser tercerizada a empresas especializadas y expertas. Lo importante es que este proceso no dependa de la estructura operativa de la compañía. La creatividad podría jugar un rol determinante para esta decisión.

El proceso de innovación y creación de productos y servicios tiene como principal objetivo atraer a los clientes con la oferta de la compañía. Sean industriales o consumidores finales, los clientes siempre están a la espera de nuevos productos, que mejoren el desempeño, la calidad, la estética, la funcionalidad, que realmente la propuesta le genere mas valor. C.K.

Prahalad y Gary Hamel (2006) afirman que las competencias Core en una compañía responden a cuatro preguntas: ¿Cuánto tiempo puede dominar la industria sin controlar dicha competencia?, ¿Que oportunidades futuras perderemos sin dicha competencia?, ¿La competencia me da acceso a distintos mercados?, ¿El cliente se beneficia de dicha competencia? Si extrapolamos dichas preguntas a la competencia de innovar productos y servicios, al parecer en casi todo negocio es un proceso de suma importancia. Muchas empresas medianas y pequeñas, por tradición, costumbre o cultura, centralizan las actividades en el fundador o gestor principal de la empresa, y este podría ser cegado ante el constante esfuerzo de reducir costos, lograr volumen o inclusive atender a los clientes. El consejo sería delegar en un equipo independiente la generación de nuevas ideas de productos, para lo cual este equipo debe trabajar transversalmente a toda la estructura organizacional, pero con metas propias y total autonomía.

El proceso de crear una infraestructura de negocio capaz de atender volúmenes importantes de clientes, de generar economías de escala y de hacer eficiente y rentable el negocio, también es de suma importancia en cualquier compañía. Hasta la empresa con los productos más diferenciados debe lograr el modelo de negocio ideal, y este casi siempre implica la construcción de la infraestructura. Un banco, puede tener excelentes productos y una atención personalizada óptima, pero necesitara una buena red de agencias, agentes, sucursales y cajeros automáticos, requerirá de un sistema informático y de grandes procesos de capacitación de personal. Al igual, las empresas de ventas electrónicas, requerirán de un completo sistema logístico; las de consumo masivo de la red de distribución y las de servicios un gran equipo de personas. La alianza estratégica muchas veces suple a la propia empresa en soledad para construir la infraestructura necesaria de negocio. Buscar

distribuidores, aliados con la infraestructura que requieran lograr más economías, etc. Un claro ejemplo podría darse con la reciente anunciada alianza entre Amazon y Western Union en Perú. Al parecer Amazon apalancará sus operaciones y su fortalecimiento en el mercado con la infraestructura ya construida por Western Union en más de veinte años.

Se necesita, entonces, un manejo especial de los tres procesos descritos para el sano y sólido crecimiento de una compañía; manejando con mucho cuidado cada uno de ellos y buscando autonomía en las decisiones más importantes, pudiendo adoptarse distintas formas organizacionales, contratos u alianzas, pero repito, con autonomía. Justamente, si hablamos de diseño sería importante mencionar que este, no es fácil. Haciendo un paralelo entre la industria del software y la arquitectura Coplien (2006) indica que la mayor parte de la disciplina del software ha venido a honrar el papel de la arquitectura para organizar el desarrollo de la industria. La disciplina del patrón de software ha tomado la metáfora arquitectónica literalmente, tomando prestadas sus nociones clave de Christopher Alexander, un innovador maestro de la construcción de casas, vecindarios y ciudades. Obtener la arquitectura correcta significa obtener la estructura empresarial correcta (Coplien 2006). Christopher Alexander (1999) se refiere a un patrón en arquitectura como la captación de ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables. Justamente entre los cinco patrones destacados y reutilizados por empresas líderes y disruptivas en sus industrias, está el de desagregación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur 2010).

Es pues una invitación a los directivos de las compañías y a los emprendedores de nuevas, el estudiar la aplicabilidad de esta teoría a sus propios contextos. Buscando siempre ese equilibrio entre el cuidado del cliente, los costos, el reparto de las utilidades entre los

distintos grupos de interés, la reinversión en activos fijos, y la investigación y el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los ya existentes. Buscando, la forma óptima de dividir estos tres procesos básicos, sin perder las sinergias, básicamente en recursos humanos, y hacer la empresa más rentable y productiva a largo plazo.

Referencias

- Alexander, C. (1999). The origins of pattern theory: The future of the theory, and the generation of a living world. *IEEE software*, 16(5), 71-82.
- Beck, K., & Johnson, R. (1994, July). Patterns generate architectures. In *European Conference on Object-Oriented Programming* (pp. 139-149). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Coplien, J. O. (2006). Organizational patterns. In *Enterprise Information Systems VI* (pp. 43-52). Springer, Dordrecht.
- Hagel III, J., & Singer, M. (2000). Unbundling the corporation. *The McKinsey Quarterly*, 148-148.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer, Berlin, Heidelberg.