

Dirigiendo un mundo que ya no existe. ¿Está usted preparado para enfrentarse los retos de la Sociedad de la Información?

Yordan Sedeño Prado

Licenciado en Economía Universidad de Camagüey (Cuba)

Miembro y Consultor del Equipo GREHU

postmaster@ciet.8k.com

Fecha de recepción: julio de 2005

Fecha de aceptación: septiembre de 2005

Área de especialización: Dirección y Estrategia / TIC

Resumen:

Los viejos esquemas de producción ya han rebasado los límites y ya no sirven para tener éxito o al menos sobre vivir en la nueva economía. La mala sincronización entre lo que está pasando en el medio ambiente de las organizaciones, sus estrategias y modelos de negocios las han llevado a redefinir sus esquemas de producción o desaparecer. En la actual era económica, para varios especialistas llamada era o sociedad de la información, las organizaciones están obligadas a poner sus tecnologías de la información en función de gestionar adecuadamente toda la información que concierne a la organización, tanto del ambiente interno como del externo. Por lo que el buen uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones es indispensable para el triunfo de las mismas en la actualidad. Aunque para muchos esto no es más que una moda pasajera a un "Buzzword" está más que demostrado que esa es la cuestión; "Estar bien informados o morir."

Palabras clave: nueva economía, tecnologías de la información, gestión de la información, gestión del conocimiento, convergencia, ventajas competitivas.

Title: Managing a world that not exists never again. Are you ready to fight in the Information Society?

Abstract:

While much is new and exciting, many of the changes that seem so profound are actually superficial. The principles of economics and wealth creation endure. However, the new business climate has undermined traditional management practices and it has made the economic management techniques of information technology more relevant than ever before. The bad or lack use of the information nowadays to know all happened, is happening and will happen in a future can drive you to bankrupts. That is why, in the Information Society, how it's called, all you Information Technology have to work in function to manage all the information that is important for you organization to know all about your environment. The use of the Information technology is very important to keep alive in this competitive business world. For a lot of managers all this is no more than a new "Buzzword"; but this business era has taught us that all them is wrong.

Keywords: competitive advantage, new economic, knowledge management, convergence, Information technology, information management.

*"When rocks rolled down a mountain,
it is because of the mountain, not the rocks"*
Sun Tzu. "El Arte de la Guerra"

Introducción

Los viejos principios ya no sirven para la nueva economía. Las organizaciones ya han alcanzado los límites de los viejos modelos con respecto a complejidad y velocidad. El problema real esta en un mala sincronización entre el ambiente de las organizaciones en la actualidad y el modelo clásico de los negocios. Simplemente, un erróneo modelo podría transformarse en un vehículo para llevar a esta a la banca rota.

Para muchos economistas las terminologías Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento, Tecnologías de la Información, Era de la

Información, Info-tecnologías entre muchas otras; solo son de interés de los especialistas en Ciencias de la Información, Psicólogos e Informáticos; y para otros, que desde mi punto de vista continúan en un error, es solo una moda pasajera a la cual no vale la pena prestarle interés, y por consiguiente, continúan aferrados a los mismos estilos de dirección y esquemas que le dieron el "éxito", o simplemente le permitieron sobrevivir, en la pasada era económica. Todos estos continuarán errados por su incapacidad de notar la diferencia; pero por desgracia o por suerte, el mercado no perdona y tarde o temprano los hará desaparecer.

Antes de comenzar con algunas reflexiones desde mi punto de vista, me gustaría hacer referencia al siguiente planteamiento hecho por Engels:

"La concepción materialista de la historia parte de la tesis de que la producción, y tras ella el cambio de sus productos, es la base de todo orden social; de que en todas las sociedades que desfilan por la historia, la distribución de los productos, y junto a ella la división social de los hombres en clases o estamentos, es determinada por lo que la sociedad produce y cómo lo produce y por el modo de cambiar sus productos. Según eso, las últimas causas de todos los cambios sociales y de todas las revoluciones políticas no deben buscarse en las cabezas de los hombres ni en la idea que ellos se forjen de la verdad eterna ni de la eterna justicia, sino en las transformaciones operadas en el modo de producción y de cambio; han de buscarse no en la filosofía, sino en la economía de la época de que se trata".

Este artículo tiene como principal objetivo, dar un esbozo de los principales cambios económicos-sociales que ha traído consigo la presente era económica que ha hecho reflexionar a los emprendedores exitosos y desaparecer a los que no han tenido la capacidad de adaptarse y saber convertir lo que para unos es una amenaza en una gran oportunidad, para aplastar y hacer desaparecer a los incapaces e incompetentes.

Si usted es uno de esos que no ha tenido la capacidad de apreciar el cambio y las posibilidades que le brindan a los negocios las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, no se preocupe que todavía está a tiempo, hasta el mismo gurú de los negocios, Michael Porter en Marzo del 2001, en *Harvard Business Review*, erró con respecto al nuevo mundo de los negocios, cuando planteo que veía a la nueva era económica como dos campos de batalla: por una parte a los fanáticos de Internet y por otra a los defensores del probado y verdadero pensamiento de los negocios.

El profesor Porter afirmó que: *"Como todos las compañías van a tener acceso a Internet, este será neutralizado como un recurso de Ventaja Competitiva"*. La más robusta Ventaja Competitiva, se pondrá en pie de las fortalezas tradicionales así como un único producto, el poderío de los servicios personales, las interrelaciones y la eficiencia operacional sustentable.

Por otra parte, Porter no vio como iba -y va demasiado rápido-, con profundos cambios para la estructura y la cultura de las Organizaciones exitosas. En efecto, esto cambios le dan la posibilidad a las organizaciones de ser más competitivas (desde el punto de vista de diseminar sus estrategias).

¿Entrando en una Nueva Era?

Primeramente para reafirmar que estamos dentro de una nueva forma de hacer negocios, reflexionemos sobre las estadísticas que se presentan a continuación:

- Usuarios en Internet: más de 500 millones en el 2004
- El tráfico en Internet se duplica cada 60 días.
- E-commerce: \$1.5 trillones en el 2004
- PC sobrepasaron a los TV en número de unidades vendidas a partir del 1997.

- Más del 50% de las contemporáneas fachadas de las tiendas cerraran en los próximos 6 años.
- El todo-e, por ejemplo el trabajo-e (Tele trabajo) y Educación-e (Educación a distancia).

¡¡¡Cuidado!!! No hay nada nuevo acerca de la forma en la cual el capitalismo funciona. En los países capitalistas, hay todavía propiedad privada, dominio de las riquezas y la economía continua basándose en el mercado, los ciclos tradicionales de los negocios (sobre producción, exceso de inventarios, desempleo e inflación) siguen vivos todavía. Las utilidades todavía siguen siendo (aunque se quiera ocultar de diferentes forma) la última medida de éxito de los negocios. Pero es cierto, que en el capitalismo del siglo XXI tienes características que lo hace diferente de sus precesores:

1. *La Infraestructura de la Creación de Riquezas:* Redes, específicamente Internet, se ha convertido en la base de la actividad y progreso económico. Esto no ha sucedido de la misma forma, ni con la misma velocidad que con la aparición del teléfono, el ferrocarril.
2. *Nuevo Modelo de Negocios:* Además de ver la nueva economía como las compañías de Internet o los punto-com, hay que pensar en los negocios que usan la infraestructura de Internet para crear un efectivo modelo de negocio basado en el Web. En este sentido, la nueva economía puede incluir Compañías de Acero, Bancos, Compañías distribuidoras de Gas y compañías Manufactureras de Inmobiliarias, tal como la antigua economía podía incluir compañías de alta tecnología.
3. *Nuevas Fuentes de Valor:* En la economía actual, el valor es creado por el cerebro y no por la fuerza muscular, la mayor parte de la actividad económica esta basada en el conocimiento.
4. *Nueva Propiedad de Riquezas:* Las pequeñas empresas han ido desplazando, con poca mano de obra pero muy calificada, a las grandes empresas con abundante mano de obra; pero muy poco calificada.
5. *Nuevos Modelos Educativos e Instituciones:* El aprendizaje de por vida se ha convertido en una norma, los servicios de las corporaciones

privadas, las instituciones no públicas están proliferando para encontrar nuevas demandas de crecimientos. El modelo de pedagogía está también cambiando con el crecimiento de las herramientas interactivas, los estudiantes están enfocados en el autoaprendizaje. Los colegios se están convirtiendo en nodos de las redes de comunicaciones, y no en lugares donde la gente va a estudiar.

6. *Nueva Autoridad*: en la "Era Industrial" la burocracia se alzó simultáneamente con la integración vertical de las organizaciones e imitadas sus estructuras. En la actualidad los empleados y los clientes son los que tienen el mando y deciden con quien quieren trabajar o a quien comprarle, sin importar las distancias; y a que hora quieren trabajar o a que hora quieren comprar.

Por otra parte y para puntualizar más aún los cambios en el 1996, la revista *The Economist* planteó: *"La Teoría Económica tiene un problema con el conocimiento: Parece desafiar el principio económico básico de la economía de la escasez... entre más se use y se expone, mayor será su proliferación... infinitamente expansible... Lo que es verdaderamente escaso en la nueva economía es la habilidad para entender y usar el conocimiento"*

Cualidades distintivas de la Sociedad de la Información.

- La tecnología distintiva de esta era es la computadora.
- El icono es el microprocesador.
- La ciencia es la ciencia de la computación.
- El producto final es el Conocimiento. Los productos y servicios se hacen atractivos para los consumidores enriqueciéndolos con información.
- La base de riqueza es la información. La información conduce a la creación de conocimiento, el cual conduce rápidamente a acciones estratégicas que crean ventajas competitivas tanto sostenibles, como temporales para las organizaciones.

- Lo que hace la diferencia es la inteligencia, o la habilidad para aplicar la información para crear nuevos productos y servicios intensivos en información.
- El trabajador indispensable es el trabajador del conocimiento. Más de la mitad de la fuerza de trabajo está involucrada en el proceso de colecta, procesamiento y comunicación de la información.
- Lo que usted está haciendo es informando su organización y a su personal, más que automatizando el trabajo, sobre el cual se basó la era industrial.
- La estructura de las organizaciones es horizontal e interconectada. La información fluye sobre las bases de las necesidades de esta y no burocrática y jerárquicamente.
- El medio para mover las cosas son las redes de comunicación.
- El mercado, donde las personas venden y compran los productos y servicios ha pasado de ser un mercado físico a un ciberespacio.

Estamos completamente dentro de una nueva era económica, que ha cambiado todas las formas tradicionales de hacer negocios.

Pero, ¿Por qué ahora? ¿Por qué no habíamos tenido una era de la información antes? ¿Qué es lo que ha sucedido que ha permitido a esta nueva era surgir con tan increíble capacidad? La respuesta está en una palabra: convergencia.

Convergencia significa que formalmente independientemente de la industria está llegando una mega-industria (Convergiendo), a causa de tres simultáneos eventos: la digitalización de la información independientemente del formato que sea, la rápida disminución de los costos de las computadoras y la disponibilidad de las bandas de comunicaciones.

Por otra parte, las TI (tecnologías de la información) han eliminado por completo las llamadas barreras de entrada de la era industrial:

- *Economía de Escala*: la escala no es necesaria para tener costos competitivos.
- *Productos Diferenciados*: Es difícil mantener una ventaja competitiva sustentable.
- *Requerimientos de Capital*: Se puede entrar en el mercado con un mínimo de inversión. Ejemplo: AOL, Amazon, Ebay, Yahoo.
- *Canales de Distribución*: El principal canal de distribución, la autopista de la información, está abierta para todos, en cualquier momento y en cualquier lugar.
- *Localización*: Todo el mundo tiene la misma localización, todo el mundo está en todos los lugares en el Ciberespacio.
- *Regulaciones*: Las regulaciones gubernamentales que restringen la entrada están obsoletas (por ejemplo: limitando la cantidad de estaciones de radio debido al espectro de ancho de banda de la radio)
- *Habilidades de Especialización / Conocimientos*: Internet proporciona el acceso a los conocimientos y habilidades requeridas.

Desde mi punto de vista hay cuatro principales retos que son los que han hecho triunfar a unos y desaparecer a otros. Estos son: La estrategia corporativa, la cultura organizacional, la comercialización de los productos y/o servicios y los sistemas de medida de estos o la contabilidad.

La *Estrategia Corporativa* ha dejado de ser una Estrategia de Pirámide (Top-Down), para convertirse en una Estratégica Expansionaria (Top-Down + Botton-Up) que está buscando constantemente oportunidades de negocios, mediante el buen uso de los recursos de información y un estudio constante y detallado de la competencia y de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

La *Cultura Organizacional* debe estar enfocada hacia el aprendizaje y la capacitación constante. Como dice Arie de Geus, Shell: *“La única ventaja competitiva sostenible es aprender más rápido que los competidores”*

El *Marketing* de esta nueva economía esta basado en el Pull (Atracción) y no en el Push (Empuje), que trae consigo un plan de mercado y estrategias para atraer y retener a los clientes completamente diferente al usado tradicionalmente.

La *Contabilidad*, de esta era económica está abogando por que esta, no solo juegue un papel legal (darle información al fisco, a los inversionistas sobre las utilidades y detectar fraudes y robos o mal uso de los recursos o activos tangibles), más que esto, que sea capaz de integrarse a las necesidades de la actual era económica, sea capaz de medir la capacidad de la organización para enfrentar la competencia y nuevos retos, y el valor y el sentido de pertenencia de sus clientes, accionistas, inversionistas y proveedores.

Reflexiones de suma importancia.

Muchas organizaciones subestiman la importancia de los activos intangibles así como el conocimiento, la creatividad, las ideas y las relaciones. Todos estos son los que aportan más valor en la actualidad. Todavía es muy difícil para las organizaciones (directivos principalmente), entender esto, por lo que en la mayoría de los casos no protegen estos cuidadosamente como lo hacen con sus activos tangibles. Creo que para reflexionar sobre la importancia que esto tiene debemos hacernos las siguientes interrogantes: ¿Qué haría usted si de repente los más inteligentes y capacitados se marchan? ¿Cuántificó usted todo lo que usted invirtió para capacitarlo(s)? ¿Cómo se van a comportar ahora los indicadores de calidad sin ellos? ¿Se habrán ido a trabajar con la competencia? ¿Qué será de nosotros ahora que nos quedamos sin clientes, sin proveedores ni sin inversionistas y sin el staff?

Fijar la atención en los recortes de costos y la eficiencia ayudaba a las organizaciones a aclimatarse a las depresiones; esta estrategia ya está obsoleta. En la actualidad esto solo puede asegurarle que de tanto recortar

los costos y no ver prosperidad llegará el momento que tendrá que decidir cerrar el negocio; solamente la constante búsqueda de la innovación y la gestión eficaz del Capital Intelectual puede asegurar el éxito a largo plazo en el actual feroz mundo de los negocios.

Muchas veces nos quedamos asombrados y no le hayamos una explicación cuando se oye decir que la Levi's Strauss llegó a estar en la quiebra, o que la Harley Davidson casi desaparece, o que cuando se fusionó la Time Warner, una compañía con sus raíces en el año 1923 con la AOL (una compañía con menos de 15 años) las siglas AOL (AOL Time Warner) encabezaban el nombre de la nueva compañía.

Por otra parte, el conocimiento acerca de un producto y/o servicio tiene más valor que el mismo producto y/o servicio. Las páginas amarillas se han convertido más beneficiosas que algunos servicios que una compañía de telecomunicaciones presta, las guías de televisión se han convertido más beneficiosas que muchas redes de TV, un sistema de reservación de una línea aérea se han convertido más beneficiosas y valiosas que la misma compañía con todos su flota aérea (SABRE de la American Airlines).

La Falacia de las NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)

Y para terminar me gustaría reflexionar sobre algo que está pasando a nivel internacional en la actualidad. Para muchos, las grandes inversiones en las NTIC es la panacea que ha traído consigo el actual "boom" de las NTIC. Esto ha hecho reflexionar a expertos, economistas y académicos debido a que no hay ninguna correlación entre las Inversiones en TI y el rendimiento organizacional o el flujo de conocimiento. Por lo tanto, un factor clave para un alto reingreso en las inversiones de la TI, es la efectiva utilización de la información relacionada con el rendimiento organizacional. Ahora, el mayor reto de los directivos sobre el buen uso de las TI es

primeramente entenderlas y conocerlas para descifrar su efectiva utilización.

John Seely Brown, director de Xerox Park Research Center en Palo Alto, California, ha subrayado que durante los últimos 20 años, la industria norteamericana ha invertido más de \$ 1 trillón en TI y contradictoriamente estas han traído consigo muy poca mejora significativa en la eficiencia y efectividad de sus trabajadores del conocimiento y sobre la actuación organizacional.

Desde mi punto de vista, esto se debe a la poca capacitación del personal y los directivos sobre el principal propósito de las TI. Según mi experiencia la mayoría de las personas piensan que estas solo sirven para hacer más rápido lo mismo que hemos venido haciendo durante años y humanizar el trabajo, por otra parte, para la mayoría de los directivos esto solo significa ahorros en costos mediante la reducción de plantilla. Por lo que la promesa de la mejora significativa que traen consigo las Tecnologías de la Información, no se ha roto como muchos especialistas dicen, sino que los mismos directivos la han tirado a la basura, con su mentalidad residual de que la reducción de los costos es la única alternativa para sobrevivir.

Conclusiones

En contradicción con la mentalidad residual antes planteada, en la actualidad las organizaciones que deseen sobrevivir no tendrán otra opción que comenzar a usar adecuadamente las Tecnologías de la Información para alcanzar un genérico modelo de negocios que incluye los siguientes cinco componentes básicos:

1. La distribución de multimedia interactiva para atraer clientes de una forma personalizada de uno a uno.
2. Todos los productos que puedan ser digitalizados, digitalizarlos. Otros productos enriquecerlos con información para aumentar su valor.

3. Toda la cadena de valor de proveedores y clientes hacerla electrónicamente conectada para facilitar el intercambio de información y continuamente mejorar la eficiencia y efectividad de todo el proceso de la cadena de valor.
4. Una cadena de información que soporte la cadena de valor física para proporcionarle conocimiento en un apropiado formato a cada empleado en el momento que lo necesite.
5. Explotar las bases de datos históricas de la organización (Data Warehousing) y el análisis de toda esa información para entender lo que sucedió, lo que está sucediendo y anticiparse a lo que sucederá. Y de esta manera anticiparse a las necesidades del mercado y buscar nuevas oportunidades para asegurar una ventaja competitiva.

Bibliografía

ENGELS, F., Del socialismo utópico al socialismo científico. III.

PORTER, Michael E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review, March www.hbsp.harvard.edu/hbr.

SEDEÑO PRADO, Yordan. (2001). *Gestión del Conocimiento ¿Tecnología o Cambio Cultural?* Fuente: www.yordan.8k.com.

World Economy Survey, The Economist, 1996

© Intangible Capital 2005. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital (www.intangiblecapital.org).

En caso de citar o vincular este artículo le agradeceríamos nos lo comunicase a referencias@intangiblecapital.org