

Transformación empresarial para superar la crisis



Félix Cuesta

Profesor del Instituto de Empresa y de la
Universidad de Alcalá y presidente del Centro
Virtual de Asesoramiento Empresarial.

Aunque nos encontramos en una situación de cierto desconcierto, desconfianza e incertidumbre, como siempre ocurre en situaciones de crisis profunda, aparecen grandísimas oportunidades para quienes reconocen la situación y empiezan a trabajar inteligentemente alineándose con el entorno.

Si analizamos la actual situación desde la dimensión empresarial, tenemos que aceptar que las empresas se encuentran en su actual estado debido a la falta de acción en el momento adecuado por autocomplacencia ante unos resultados especialmente buenos durante un tiempo demasiado prolongado.

Las empresas tienen que realizar su actividad económica en un entorno; por tanto, deben adecuar su estructura empresarial al entorno en el que se encuentren en cada momento. A mediados de los noventa se produjeron una serie de hechos que estaban advirtiendo sobre el cambio de paradigmas, generando así una crisis estratégica ante la cual las instituciones en general no reaccionaron, si bien ya se bautizó la nueva era como la “Era de la Información” o “Sociedad de la Información”.

Los hechos especialmente relevantes a los que nos referimos son las últimas Rondas del GATT (15 de marzo de 1994), la explosión de las tecnologías de la información y la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio (WTO, por sus siglas en inglés), el 1 de enero de 2001, de tal forma que comenzaba la formación de un nuevo mercado inmenso accesible sin limitaciones, pero con una competencia feroz. Ese nuevo mercado se incrementa en volumen de forma dramática con la incorporación de aproximadamente 250 millones de nuevos consumidores provenientes de los países emergentes, los cuales constituyen una de las fuerzas del imparable reemplazo de la clase media por la nueva sociedad del *low cost*, con lo que se produce un cambio de paradigmas.

Todo ello ha ido convergiendo hacia la situación actual; la crisis estratégica no gestionada desembocó en la peor clase de crisis de resultados, la de resultados mejores de los esperados, lo que produjo un efecto de autocomplacencia, de tal forma que la inacción fue el común denominador. Por eso, después de inflar un mercado ficticio, cuando éste ha reventado, ha aparecido la

auténtica realidad y así encontramos sectores tradicionales del siglo xx –de hecho, los pilares del siglo xx (la Era Industrial)– cayendo en vertical a una gran velocidad, en plena crisis de liquidez.

En definitiva, llegamos a una situación en la que las instituciones, en general, se encuentran ancladas en un entorno que ya ni existe ni va a volver, manteniendo una mentalidad trasnochada del siglo xx, lo que ha origina-

La crisis estratégica no gestionada desembocó en la peor clase de crisis de resultados, la de resultados mejores de los esperados, lo que produjo un efecto de autocomplacencia, de tal forma que la inacción fue el común denominador

do un desconcierto general, seguido de desconfianza, incertidumbre, pesimismo, etc.

No obstante, en paralelo –y como siempre ocurre en situaciones de crisis profunda– aparecen grandísimas oportunidades para aquéllos que, lejos de desesperarse y deprimirse o de aferrarse a ese pasado que no volverá, reconocen la situación y empiezan a trabajar inteligentemente alineándose con el entorno.

Ésta es la clave: entender el entorno y alinearse con él extrayendo el máximo rendimiento. Por tanto, hay dos formas de superar la crisis: una que saca partido a escala individual, que empieza en el momento en el que la persona o la empresa lo decide, y otra que es la salida general. Centrándonos en la salida general de la crisis, tenemos que entender que su dimensión es tal que requiere una actuación conjunta en todas las dimensiones.

La primera dimensión es la de estabilización y los primeros responsables son los Gobiernos, que deben actuar en el corto plazo para parar en la medida de lo po-

sible la caída libre de las empresas, facilitando ayudas temporalmente a las que presenten planes de racionalización y viabilidad reales.

Parte de la viabilidad de las empresas pasará por la especialización de las pymes y la “pymetización” de la gran empresa, adaptándose para trabajar en colaboración, lo que facilitará la excelencia de las empresas virtuales que se creen *ad hoc* para aprovechar oportunidades específicas de mercado, siempre con carácter tem-

En cualquier caso, la salida de la crisis actual pasa por una actuación global, donde el bloque europeo, el americano y el asiático trabajen conjuntamente para dar estabilidad y confianza sobre la base de criterios de convergencia económica, con organismos de supervisión y control que actúen profesional y éticamente con una total imparcialidad.

También hay que recuperar los valores tradicionales, la ética, la honradez, etc., actuando en la educación, en la que la formación en moral y ética debe ser uno de los pilares: debemos superar la concepción de que el fin justifica los medios, de que todo vale y de que, mientras a mí me vaya bien, el resto me da igual.

En el ámbito doméstico, la clase política, además de la vuelta a los valores y la eliminación de la corrupción, debería alcanzar pactos de Estado que demuestren que los intereses de los ciudadanos están claramente por encima de los intereses de los partidos. Se trata de cuestiones como la I+D, la educación, el terrorismo, la política exterior, la justicia, etc., es decir, aquéllas que no generan votos especulativos, sino la plena confianza necesaria en la clase política. Aquí habría que hacer hincapié en la importancia de las instituciones educativas, desde los colegios hasta las universidades, etc., para que generen profesionales con valor para las empresas y las instituciones.

También convendría activar auténticas compañías de capital riesgo de manera que se facilite la creación de empresas y se anime a los emprendedores, figuras de especial relevancia en el siglo XXI debido a la velocidad a la que las empresas se están destruyendo, por lo que se necesitan viveros continuos para su reemplazo; es decir, que no se queden en capital ampliación o capital puente.

Al mismo tiempo, la necesidad de reducir costes en todas las instituciones debe hacernos reflexionar sobre la viabilidad de la estructura actual, con las atribuciones actuales, de las diferentes Administraciones, puesto que si hay algo claro es que, en situaciones como la actual, la salida global de la crisis global tiene que ser soportada de forma global.

La tercera dimensión es la liquidez del sistema, un área en la que se debería actuar de diferentes formas; por ejemplo, activando la concesión de créditos con riesgo razonable, es decir, con proyectos personales y empresariales con cierta credibilidad y, en definitiva con planes de viabilidad profesionales. En este sentido, tam-

Se debería empezar de forma inmediata a reciclar a las personas que fueron formadas basándose en las necesidades del siglo pasado, centrado en la industria, cuando ahora las competencias deberían centrarse en la tecnología y los servicios

poral y muy especialmente en estos momentos de tiempos cortos, pero de grandes beneficios.

Esta actuación gubernamental debería completarse con inversiones públicas que puedan presentar oportunidades de trabajo para las personas menos favorecidas o menos preparadas para encontrar oportunidades en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Quizá podría recomendarse a los Gobiernos que esas inversiones se dediquen no sólo a las infraestructuras tradicionales, como autopistas, puentes, túneles, etc., sino también a lo que podríamos denominar “infraestructuras sociales”, considerando muy especialmente el envejecimiento de la población y sus necesidades asistenciales, lo que, además de generar trabajo mientras se realiza la obra pública, generaría trabajo permanente, fundamental para el cambio del paradigma del empleo.

En paralelo, se debería empezar de forma inmediata a reciclar a las personas que fueron formadas basándose en las necesidades del siglo pasado, centrado en la industria, cuando ahora las competencias deberían centrarse en la tecnología y los servicios.

La segunda dimensión es la generación de confianza y aquí la responsabilidad podríamos atribuírsela a la clase política en general; además, con carácter global. Es decir, la salida a la actual crisis debería sustentarse en actuaciones supranacionales, empezando por creernos que la Unión Europea es realmente un bloque europeo, y actuar de forma conjunta.

bién es necesario eliminar la asfixia a la pequeña empresa y a los autónomos por retrasos en los pagos de las instituciones y de las grandes empresas, promulgando una ley de pagos a treinta días, con actuaciones rápidas que penalicen de forma automática el incumplimiento.

Para facilitar la continuidad de las empresas, habría que aligerarlas de la pesada carga impositiva que tienen en la actualidad, reduciendo los impuestos de forma drástica de la misma forma que deben reducirse los impuestos directos a los ciudadanos, lo que podría ser la guinda para estimular el consumo. Si los ciudadanos se encuentran con la posibilidad razonable de encontrar trabajo y, además, perciben un dinero neto superior, debido a una importante reducción de impuestos, es posible que puedan recuperar la confianza y se animen a consumir de forma razonable y responsable, de tal forma que un porcentaje de la crisis psicológica se supere y colabore en dar liquidez al sistema.

Automáticamente surgiría la duda de si la recaudación sería suficiente para atender las necesidades de los Estados. Una primera reflexión es que, si las personas tienen trabajo, se reducen las necesidades de prestaciones sociales y, además, una parte de la pérdida de recaudación de impuestos directos se recupera por un incremento de la recaudación por impuestos indirectos.

A esto hay que añadir que los gobernantes tienen que convertirse en auténticos gestores profesionales, dirigiendo de forma responsable, ya que no pueden olvidar que el dinero público es de los ciudadanos y los gobernantes tienen la obligación de gestionar basándose en la confianza depositada en ellos por aquéllos.

Si con estas actuaciones se consigue estabilizar el entorno, dentro de su dinámica imparables –quizá sea más afortunado hablar de eliminación de incertidumbres y desconfianza–, llega el momento de transformar las estructuras empresariales para adecuarse al entorno y alinearse con él, de manera que se genere la máxima riqueza posible para todos los *stakeholders* y no sólo para ciertos directivos y para los accionistas.

Una vez reconocido el entorno, que todo directivo debe conocer y entender, el primer paso para adaptarse es saber qué hay que adaptar y para ello se debe saber también perfectamente cómo se

concreta una empresa en una estructura, conformándose ella misma como un conjunto de variables interrelacionadas e interdependientes.

Lo que vamos a desarrollar a continuación es la dimensión global de la empresa dentro de la filosofía integral de *management* a la que he denominado *customering*, cuya dimensión de marketing ya he desarrollado en los artículos “La estimación objetiva del valor de los clientes” (*Harvard Deusto Marketing & Ventas*, número 88) y “Capturar el valor del cliente” (*Harvard Deusto Marketing & Ventas*, número 89).

Primera variable: la estrategia

La primera variable que hay que establecer en una estructura empresarial –conformada por una serie de variables interrelacionadas– es la estrategia, que debe ser la interfase entre el entorno y la propia empresa y, por tanto, la responsable del alineamiento de la empresa con el entorno. Además, la estrategia debe establecer como conclusión los objetivos globales de la empresa en los momentos actuales. La previsión de futuro que puede realizarse en estos momentos aconseja ir más allá de las estrategias más avanzadas típicas del siglo xx, la estrategia de orientación al cliente, para concentrarse en estrategias de orientación a “mis clientes”, sobre los que se aplicarán técnicas de marketing *one-to-one*, para incrementar la cuota de participación en el gasto de “mis clientes”.

CUADRO I



Si alguien se pregunta cómo saber quiénes son sus clientes, lo que tiene que hacer es dejar de realizar suposiciones y, en su lugar, llevar a cabo análisis objetivos de su propia cartera de clientes, utilizando variables numéricas. En concreto, nuestra propuesta aconseja utilizar como variable de corto plazo el EBITDA de cada cliente, mientras que la variable de largo plazo será el valor obtenido a partir de la aplicación del modelo eco-

estrategia de supervivencia, en la que la necesidad de *cash* es clave y, por tanto, el corto plazo es fundamental, el coeficiente *a* debería tener un valor de 0,9, mientras que el coeficiente *b* debería tener un valor de 0,1. Por el contrario, en el otro extremo tendríamos una estrategia de desarrollo en la que el valor potencial del cliente (VPC) debe cobrar mayor relevancia y, por tanto, el coeficiente *b* podría llegar hasta 0,7, con lo que el coeficiente

a tendría un valor de 0,3, valor mínimo que recomendamos para el EBITDA, así como cualquier pareja de valores que se adecue a la estrategia de la empresa entre los dos extremos.

Por tanto, se puede realizar una segmentación dinámica, además de poder llevarse a cabo la segmentación objetiva, con lo que supone de reducción de costes en la comunicación con los clientes, puesto que, al estar en un único segmento impactaremos en el cliente sólo cuando realmente queramos y no por error, pero además dejaremos de molestarlo innecesariamente con mensajes

contradictorios, que provocarán su malestar y la caída de los resultados.

El segundo paso en el proceso de segmentación objetiva que proponemos consistirá en el análisis de los perfiles de cada uno de los segmentos que tenemos perfectamente determinados, de forma que nuestras acciones de captación y de fidelización vayan perfectamente encaminadas a los clientes que nos suponen el valor máximo en un compromiso de corto y largo plazo en función de la estrategia definida.

Para conseguir alcanzar los objetivos establecidos como conclusión de las decisiones estratégicas, es necesario organizar los recursos de la empresa de la forma más adecuada para atender a los clientes que componen nuestra oportunidad de mercado de forma óptima. Esto implica estar disponibles siempre que el cliente lo requiera, pero sin mantener una estructura fija que pueda suponer un coste excesivo en momentos de baja actividad, por lo que las empresas deben conocer perfectamente sus curvas de actividad y dimensionarse de forma dinámica y flexible.

Segunda variable: la organización

La segunda variable que es necesario considerar en la estructura empresarial es la organización, para servir a los clientes objetivo seleccionados en la segmentación realizada en el análisis estratégico, lo que hemos denomi-

Convendría activar auténticas compañías de capital riesgo de manera que se facilite la creación de empresas y se anime a los emprendedores, figuras de especial relevancia en el siglo XXI debido a la velocidad a la que las empresas se están destruyendo

nométrico de valoración de clientes que ya he explicado en mi libro *Fidelización* y en los artículos anteriormente citados.

Si, además, ponderamos estos valores en función de la estrategia que la empresa haya decidido, podremos establecer un mapa de segmentación objetiva de clientes en el que cada cliente se encontrará en un único segmento, con lo que habremos resuelto el tradicional problema de *márketing* en la segmentación de mercados, ya que siempre se ha lamentado, pero aceptado, que un mismo cliente podría encontrarse en varios segmentos; sin embargo, con nuestra propuesta estará en único segmento, dado que cada cliente queda representado en un sistema de coordenadas por el cruce entre el valor de las variables numéricas que hemos definido, con la ponderación correspondiente, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. Así, podemos definir el valor estratégico del cliente (VEC) de la siguiente forma:

$$\text{VEC} = f(a \times \text{EBITDA}, b \times \text{VPC})$$

De esta forma, tenemos al cliente inicialmente definido por su valor global, es decir, en un compromiso de corto y largo plazo, pero además dinámico, ya que la ponderación de ambas variables puede cambiar, con lo que el mapa de segmentación se modifica. Así, para una



¿Necesitas ganar?

En **OMD** te ofrecemos soluciones de medios eficaces e innovadoras, que generan resultados para nuestros clientes.

Agencia del Año 2008, Premios Eficacia.
Agencia del Año 2008, Revista Anuncios.
Agencia del Año 2007, Premios Eficacia.
1 León de Oro, 1 Plata y 2 Bronces, en Cannes.
6 Soles de Oro en El Sol.
3 Platas y 2 Bronces en los Fiap.

OMD,
**Agencia de Medios más premiada
de España.**



nado “mis clientes”, donde la flexibilidad es fundamental. Para ello, proponemos abordar las teorías de organización de la empresa virtual, que tienen sus antecedentes en las teorías de Henry Mintzberg sobre las empresas “adhocráticas”, para después seguir con las reflexio-

empresas que se unen en torno a un núcleo central para aprovechar una oportunidad de negocio apoyándose en sus capacidades tecnológicas”.

Además, concretaba la propuesta en un modelo concreto, la estructura COSMOS, en la que encontramos tres niveles de funciones, como vemos en el cuadro 2, realizadas por diferentes empresas nucleares.

El primer nivel de la estructura COSMOS es el de las actividades nucleares, todas ellas relacionadas con la estrategia y el conocimiento de la oportunidad concreta, es decir, las actividades de I+D, márketing estratégico, conocimiento de los clientes y establecimiento, coordinación y supervisión de la red de las empresas que deben conformar

la cadena de valor *ad hoc*, actividades que debe llevar a cabo la empresa que tiene el conocimiento y reconocimiento de la oportunidad de mercado que se pretende aprovechar, que normalmente es la que ha descubierto dicha oportunidad, pero no necesariamente.

El segundo nivel está compuesto por las tres actividades que, además de ser siempre necesarias, efectúan una aportación fundamental a la cadena de valor; por eso podemos calificar de actividades críticas a las actividades de producción; dependiendo de si se trata de una empresa industrial o de servicios, la fórmula instrumental de integración en la cadena de valor será diferente, desde la subcontratación o *outsourcing*, típico en el caso industrial, a cierto tipo de alianzas en el caso de una empresa de servicios.

La siguiente actividad crítica es la de ventas, cuya fórmula instrumental más popular en la actualidad es la franquicia, si bien puede realizarse mediante cualquier otro tipo de modelo de intermediación, incluso virtual. Para completar las actividades críticas, cuando sea necesario, tenemos la de logística, que en estos momentos es especialmente importante por lo que puede representar como reducción de costes y como satisfacción de las expectativas de los clientes. Por eso, la recomendación es que la realice un auténtico especialista, es decir, un operador logístico, normalmente mediante una subcontratación.

El tercer nivel es el de las actividades necesarias, donde se pueden integrar desde actividades por imperativo legal hasta actividades de largo plazo que serán realizadas en paralelo a la básica de negocio o actividades burocráticas y de servicios generales, utilizando como fórmula instrumental la más adecuada en función de la actividad concreta, normalmente con involucración a

Si alguien se pregunta cómo puede saber quiénes son sus clientes, lo que tiene que hacer es dejar de realizar suposiciones y llevar a cabo análisis objetivos utilizando variables numéricas

nes de Peter Drucker sobre los modelos de organización que van más allá de los tradicionales y, por fin, las teorías de Charles Handy, que es el que denomina formalmente *empresa virtual* a las estructuras flexibles que propone, como la de trébol o la organización federal.

Posteriormente, a comienzos de los noventa, otros autores proponen una serie de estructuras flexibles basadas en la colaboración y con modelos en red, pero pierden el concepto del *core business* planteado por Handy, de forma que, si bien amplían y flexibilizan el modelo, dejan a un lado una parte muy importante de su ventaja competitiva al incrementar los costes de coordinación.

Es a mediados de los noventa cuando, tomando lo mejor de las diferentes propuestas, conformé la propuesta que expresé en mi libro *La empresa virtual*, donde la definía formalmente como “una red temporal de

CUADRO 2

Dimensiones y funciones de la estructura COSMOS

Dimensiones	Funciones específicas
Nuclear	I+D, márketing estratégico, márketing directo y gestión global.
Crítica	Producción, ventas y logística.
Necesaria	Servicios generales, auditoría, seguridad, etc.

corto plazo, realizada mediante subcontratación a empresas o autónomos.

Como modelo más evolucionado, recomendamos la estructura COSMOS2, que aparece reflejada en el cuadro 3, la cual incorpora un nivel adicional, las actividades estratégico-organizativas, donde encontramos en primer lugar la de tecnologías de la información, una actividad fundamental para obtener ventajas competitivas, aunque esto sólo será cierto cuando se realice con el estado del arte más avanzado y la lleven a cabo auténticos especialistas, algo imposible actualmente para una empresa cuya actividad nuclear no sea la de TI, ya que su evolución es tan rápida que no permite ni asimilar los nuevos conocimientos ni amortizar los equipos, de ahí la recomendación de externalizar instrumentalmente la actividad mediante acuerdos de *outsourcing*.

La otra actividad dentro de este nivel es la de desarrollo corporativo, el auténtico *think tank* de la empresa. En este caso se trata de externalizar la actividad operativa, contemplando el consejo de administración complementado por consejeros profesionales, independientes y *non*

executive directors, conformando un centro de inteligencia que equilibre los intereses y objetivos de la propiedad con el conocimiento o la inteligencia estratégica.

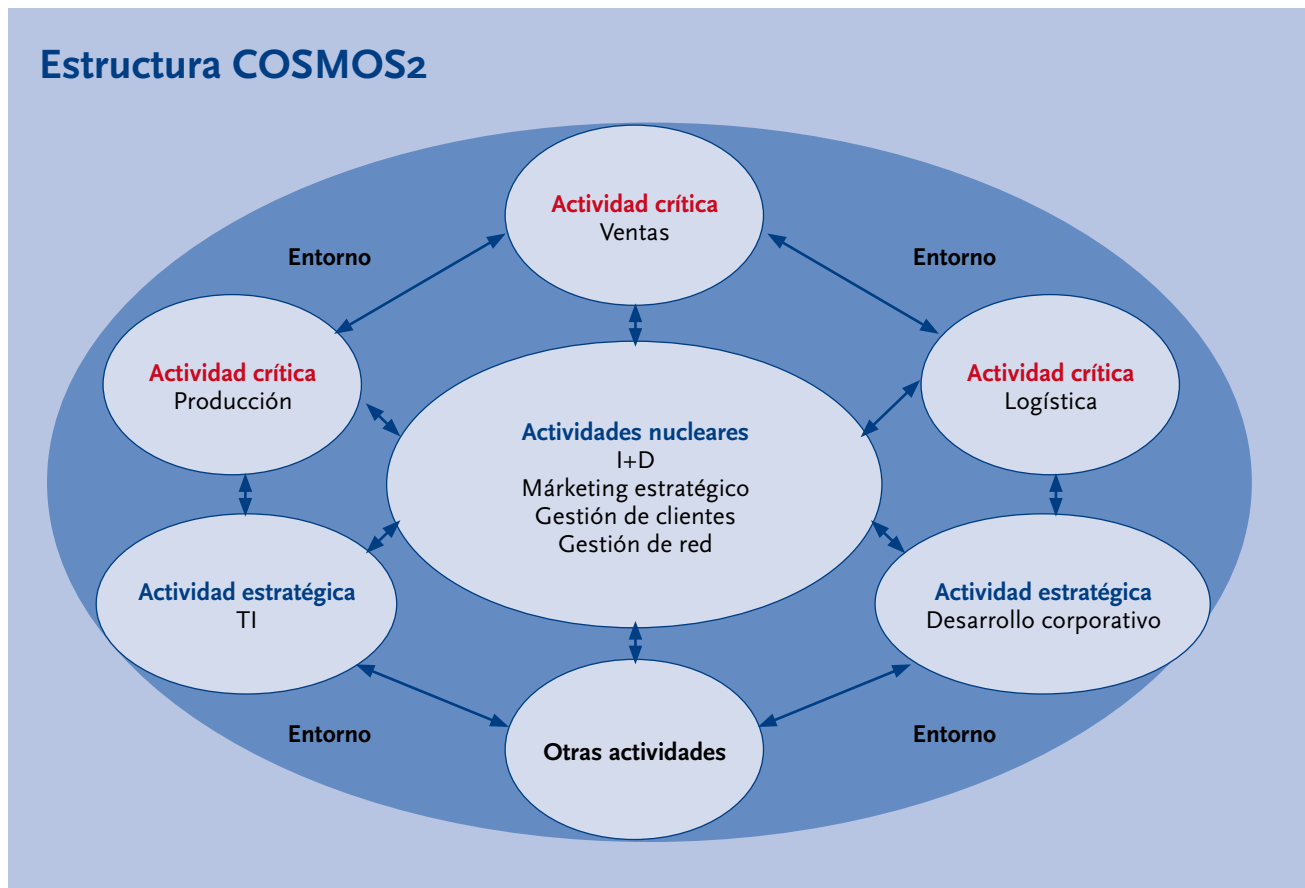
La razón fundamental de esta externalización del día a día de la empresa se debe a la falta real de tiempo por parte de la dirección para dedicarlo a pensar sobre el desarrollo futuro, puesto que su involucración en las operaciones diarias se lo impide y, además, le dificulta tener la perspectiva amplia y objetiva necesaria para poder ejercer esta actividad.

Tercera variable: la cultura

La tercera variable –especialmente relacionada con las personas– es la cultura, en la que podemos agrupar tres variables de segundo nivel: los sistemas de dirección, la organización formal del trabajo y las políticas retributivas, todos ellos orientados a conformar una cultura de servicio a “mis clientes”.

Los sistemas de dirección deben estar basados en un liderazgo real, puesto que los directivos de la em-

CUADRO 3



CUADRO 4

Dimensiones y funciones de la estructura COSMOS²

Dimensiones	Funciones específicas
Nuclear	I+D, márketing estratégico, márketing directo, gestión del conocimiento y gestión global.
Estratégico-organizativa	Desarrollo corporativo y tecnología.
Crítica	Producción, ventas y logística.
Necesaria	Servicios generales, auditoría, seguridad, etc.

presa virtual no pueden dirigir como se dirige en una empresa tradicional, ya que un buen número de las personas que conforman la estructura no forman parte de la misma empresa y, consecuentemente, no están sujetas a la jerarquía tradicional, al igual que la organización formal del trabajo, es decir, la forma en la que tienen que trabajar las personas en la estructura establecida.

Por principio, la forma de trabajar tiene que fundamentarse en el cumplimiento de los objetivos globales, orientados todos ellos a conseguir la satisfacción de los clientes *target*, es decir, formando parte de un proceso virtual, con lo que los profesionales se organizarán para trabajar en equipos virtuales de alto rendimiento, cuyos miembros serán compensados en función de sus resultados.

Por tanto, las políticas retributivas tendrán un fuerte componente variable, tendiendo al 100% cuando sea posible, lo cual será natural a medida que se vayan modificando las formas contractuales de trabajo tradicionales; es decir, a medida que se vaya pasando de los contratos laborales a los contratos mercantiles típicos de la relación entre las instituciones y los trabajadores autónomos, donde el paso intermedio será el trabajador autónomo económicamente dependiente, que recibirá una compensación variable en función de su aportación.

Esta compensación variable normalmente debería tener tres componentes, basados en los resultados globales de la empresa virtual, los resultados debidos a la aportación del equipo en el que se integren los diferentes trabajadores y, por fin, la aportación individual de cada uno de los trabajadores, que tendrá un peso específico diferente en función de la fórmula de trabajo que se quiera potenciar.

Estas tres variables, como ya se ha dicho, constituyen el pilar de la conformación de la cultura de la empresa virtual, junto con los instrumentos que facilita la Antropología en cuanto a simbología, lenguajes o jergas, mitos, ritos, etc., de especial relevancia en las estructuras virtuales, puesto que las dimensiones culturales se multiplican con respecto a las empresas tradicionales y, por tanto, su conformación resulta mucho más compleja.

Para dar soporte a la estructura conformada y apoyar la toma de decisiones, el sistema de información basado en las tecnologías de la información más adecuadas a las necesidades de la empresa se convierte en la última variable de la estructura óptima conformada para conseguir vender mejor, más y con más rentabilidad, siguiendo la máxima fundamental de la estrategia de márketing: “Vender a quien quiere comprar lo que quiere comprar”.

Por tanto, las tecnologías de la información son en realidad una herramienta para optimizar la gestión de otra herramienta, los sistemas de información, cuyo objetivo es ofrecer apoyo a los procesos de negocio para su optimización.

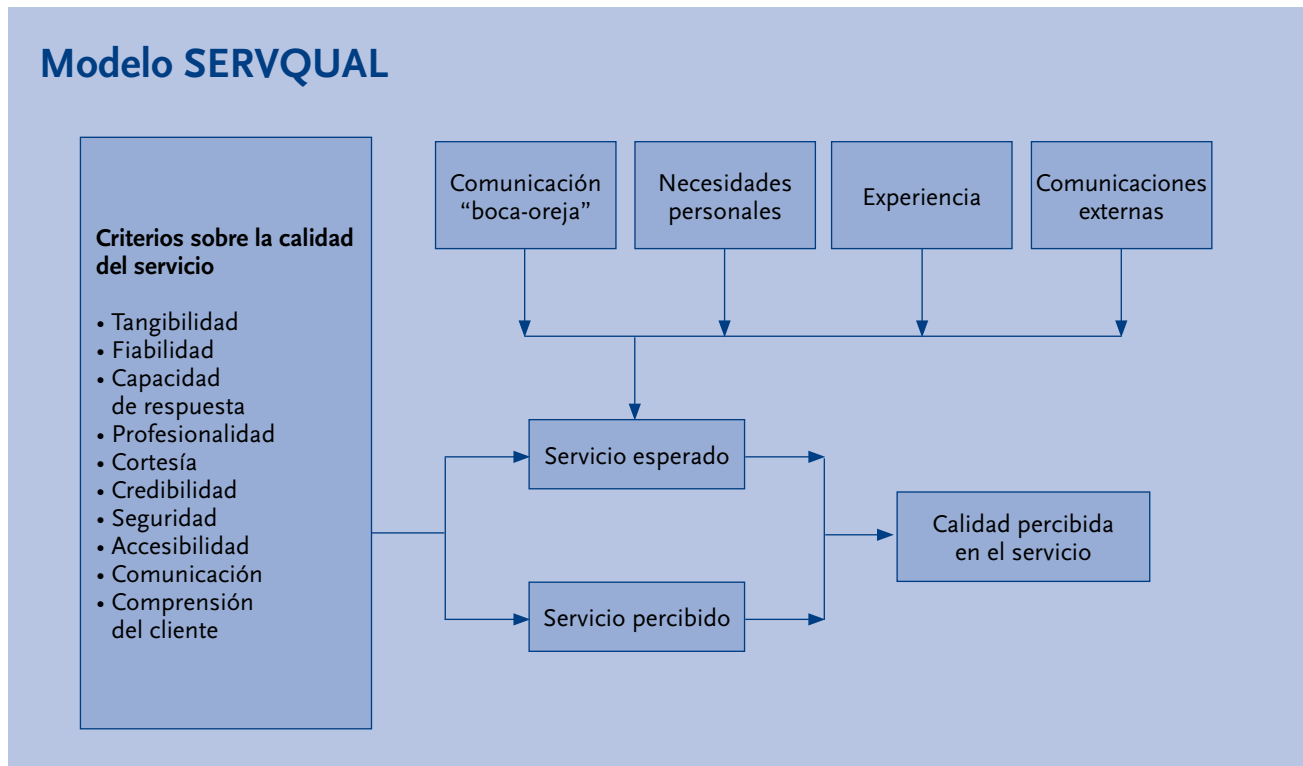
CUADRO 5

Sistemas de dirección en la estructura COSMOS

Ámbito de aplicación de los sistemas de dirección en la estructura COSMOS de empresa virtual

Sistema de dirección	Ámbito de aplicación
Dirección a distancia	Entre el núcleo y la periferia.
Dirección <i>by walking around</i>	Aplicación en todos y cada uno de los componentes, ya sea en el núcleo o en la periferia.
Dirección <i>by consent</i>	Entre el núcleo y la periferia.
Dirección por involucración	En todos y cada uno de los componentes, en la medida en la que puedan colaborar.

CUADRO 6



Es importante insistir en el papel de las tecnologías de la información, ya que, si bien son fundamentales y multiplican su importancia al influir en la configuración del entorno y, además, ayudar a optimizar el funcionamiento global de la empresa, al final en la empresa son una herramienta –fundamental y de una potencia increíble, pero una herramienta– que no puede resolver los problemas por sí misma, sino que tiene que ser el apoyo de la resolución de los problemas.

Esta reflexión se dirige a quienes tienen que tomar las decisiones correspondientes: no intenten resolver los problemas de la empresa, de la gestión y de la relación con sus clientes comprando una herramienta, por potente que ésta sea; los problemas tienen que resolverse estratégicamente y la solución debe apoyarse en los sistemas tecnológicos más adecuados, en función de las necesidades reales de la empresa y de la tecnología disponible.

Cuando se presentan estudios sobre el grado de satisfacción de las empresas que han implantado alguno de los sistemas tecnológicos del tipo ERP o CRM y aparecen grados de insatisfacción muy altos, hay que reflexionar sobre las razones que se aducen, puesto que desde el punto de vista tecnológico prácticamente todos ellos –si no todos– funcionan excelentemente. El pro-

blema de los resultados parte de su implantación, ya que se les ha asignado el papel de solucionadores en lugar de su papel correcto de apoyo de la solución.

En resumen, comenzando con la crisis financiera como la punta del iceberg de la auténtica crisis de profundidad, la crisis económica, debida al desequilibrio entre la capacidad de producir bienes apoyándose en las capacidades tecnológicas y la capacidad del mercado de absorberlos –es decir, debida al desequilibrio entre la oferta y la demanda–, sólo aquellos que entiendan el cambio de paradigmas que se ha producido con el paso de la era industrial a la era de la información y se preparen para ello podrán aprovechar las increíbles oportunidades que se plantean en este nuevo mundo, increíbles, pero sólo para los que no se aferren a un pasado que ya no existe y se adapten al entorno.

«Transformación empresarial para superar la crisis». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3547.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21202 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial