

En la nueva economía, las compañías deben incorporar la experiencia del consumidor dentro de sus modelos de negocio en una forma nunca antes prevista. Aquí están los desafíos para lograr algo semejante

DESARROLLO DE VENTAJAS EN BASE A LAS COMPETENCIAS(*) DEL CONSUMIDOR

Por Miguel Rivas Roces

Artículo traducido y adaptado del Harvard Business Review por Miguel Rivas Roces, Ing. Comercial MBA, ITP New York University, bajo autorización expresa del Publishing Department.

La competencia en los negocios se parece mucho a un teatro tradicional. En el escenario los actores tienen claramente definidos sus roles y el público paga por sus entradas sentados en la platea, observando pasivamente. En los negocios, las empresas, distribuidores y proveedores comprenden y ejecutan definidamente sus roles. Pero ahora el escenario está cambiando y la competencia en los negocios se está pareciendo más al teatro experimental de los años 70 en que todos querían ser parte de la actuación.

Uno de los cambios más notorios se está produciendo en la llamada relación “business to business” (abreviada también como B2B) en la cual las empresas están lejos de tener una relación pasiva entre ellas, potenciadas por el fenómeno de las desregulaciones, caída de aranceles, desarrollo de internet, convergencia tecnológica y globalización de la economía, fenómeno conocido como “la nueva economía”. Uno de los mejores ejemplos al respecto lo constituye la Ford Motor Co. en que sus proveedores han llegado a ser cercanos colaboradores en el desarrollo de nuevos vehículos.

Para los distribuidores, la historia es la misma. Wal-Mart (una importante cadena minorista de Estados Unidos) no es solamente un distribuidor de los productos de Procter & Gamble sino que también comparten la información de ventas, merchandising, stock y reposición de productos, de modo que el consumidor nunca carezca de ellos en las tiendas. Sin embargo, Wal-Mart también es competidor del propio Procter & Gamble con sus propios productos y marca.

Este cambio dramático en los negocios ha sido el foco del debate en administración en los últimos años. Todo el mundo ha hablado mucho sobre alianzas, reingeniería, calidad total, integración, redes de trabajo, etc., pero todos largamente han olvidado al agente más importante del cambio. Gracias a Internet, los consumidores se están enrolando ellos mismos en un papel más activo y en un diálogo interactivo con fabricantes y distribuidores. (ver gráfico de la página siguiente). Aún más, el diálogo ya no está más controlado por las grandes empresas. Las personas ahora se mueven y aprenden sobre negocios y pueden compartir información y conocimiento con otros consumidores, e incluso pueden promover ellos el inicio el diálogo. Se han movido hacia el escenario del teatro. Los consumidores están haciendo que cambie dramáticamente el escenario de los negocios, jugando un papel activo en el mercado, creando un mercado sumamente competitivo en que las personas tienen un mayor conocimiento y habilidades y aprenden rápidamente nuevas habilidades.

El concepto de competencias surgió como una forma de lograr ventajas al estudiarse los procesos de diferentes empresas. Primeramente, los administradores partieron concibiendo a las empresas como una colección de competencias más bien que un portfolio de distintas unidades de negocios. (N. del T.: *Los autores se refieren a las ideas de la planificación estratégica que apuntan al desarrollo de fortalezas y levantamiento de barreras*) Con esa estructura las empresas pudieron expandirse hacia nuevos activos intelectuales (N. del T. *Mejorar su conocimiento mediante reingenierías*). Los administradores, también se dieron cuenta que podían intervenir en la cadena de valor de sus asociados. Durante la última década, los administradores han extendido la búsqueda de nuevas competencias aún más lejos, abriendo espacios en las cadenas de proveedores y distribuidores (b2b). Con el tiempo, el centro del análisis estratégico se ha movido desde la empresa en sí hacia una familia de empresas donde existe una empresa central y una constelación de empresas a su alrededor. Sin embargo, el reconocimiento que el consumidor es ahora también una fuente de competencias (ventajas) fuerza a los ejecutivos a una visión más amplia del tema: las competencias (ventajas) son también una función del conocimiento colectivo disponible en todo el sistema, es decir, un conjunto formado por proveedores, productores, distribuidores, inversionistas, asociados y consumidores.

(*) N. del T. El concepto de "competencia" debe entenderse como capacidad adquirida. Se refiere a tener habilidad y experiencia. Tener la competencia implica ser competente.

La evolución y transformación del consumidor

Los consumidores se están saliendo de su rol tradicional para transformarse en co-creadores más que en consumidores del valor. Este cuadro muestra su evolución hacia nuevos escenarios y desde diversas dimensiones claves

	Segmentar y persuadir al consumidor	Marketing Directo	Venta Directa	Cliente como creador de valor
Epoca	1970	1980	1990	2000 adelante
Naturaleza del intercambio y rol del consumidor	Rol pasivo	Rol pasivo	Rol pasivo	Parte de la cadena de creación de valor
Pensamiento de gestión	Customización de acuerdo a características	Cliente es parte del mercado estadístico	Se busca una relación de confianza	Se incorpora a la persona en un proceso social
Interacción entre empresas y consumidores	Investigación de mercados sin feedback	Incorporación del servicio al cliente	Investigación de las necesidades del cliente	Desarrollo conjunto y personalización
Propósito y flujo de las comunicaciones	Comunicación en un solo sentido	Comunicación en dos sentidos	Comunicación e interacción en dos sentidos	Acceso comunicacional a multiniveles

Los consumidores como fuente de competencias (ventajas)

Algunas empresas han ido bastante lejos en términos de sacar ventajas aprovechando el conocimiento o relación con el consumidor. Un ejemplo es el caso de la industria del software que ha ido de evaluar sus prototipos en laboratorio a ambientes reales de consumo. Por ejemplo, 650.000 personas revisaron la versión *beta* del windows 2000 y compartieron con los fabricantes algunas ideas sobre cómo mejorar el producto. Algunos de esos clientes recibieron incluso honorarios por los servicios prestados. El desarrollo conjunto del windows 2000 para mejorar los errores de las versiones anteriores, incorporar nuevos atributos y crear mayor valor para el producto, fue valorizado en US\$ 500 millones por la compañía. En el caso del gigante Cisco, un fabricante de productos de hardware de Internet, tiene una línea abierta con sus clientes de modo que ellos puedan intervenir en los procesos de fabricación y contribuir a mejorar el producto, y estas mejoras son compartidas con todos sus usuarios.

La noción de tomar en cuenta al cliente como una fuente para desarrollar ventajas (competencias) está tomando forma también en otras industrias menos obvias, como el caso de la medicina. Andy Grove, Director General de Intel, se le diagnosticó cáncer a la próstata en 1995. El investigó la causa de su enfermedad y junto a su equipo médico desarrolló un plan de especial para este tipo de enfermedades que ha ido siendo compartido en otros centros de medicina. Los centros de información sobre medicina en internet son cada día más y más y la información está siendo también más compartida. Este compartir de información es lo que ha dado origen al nombre de la era del

conocimiento y lo que va potenciando el comportamiento del consumidor, sean estos médicos o usuarios de un producto informático.

Procesar las competencias del consumidor no es una tarea fácil. Piense en como entender y poner de acuerdo los cientos de procesos en una gran empresa como Ford, con sus cien proveedores más importantes. Sin embargo, ahí está el desafío. Como mínimo deben sortear a lo menos cuatro problemas fundamentales para desarrollar las competencias de los consumidores: 1) Enrolar a sus consumidores en un diálogo activo y productivo. 2) Movilizar a las comunidades. 3) Manejar la diversidad de consumidores 4) Desarrollar experiencias comunes con los clientes. Veamos una mirada más cercana al respecto.

1.- Dialogo activo y productivo con los clientes

Las compañías deben reconocer primeramente que en el nuevo mercado este diálogo es un diálogo entre iguales porque las empresas ya no tienen la ventaja de la información. Niveles de precios, condiciones del mercado, financiamientos, distribución no son ya misterios para el cliente. El comercio electrónico y los “traders” electrónicos permiten una transparencia de información nunca antes existente. Pero también se puede lograr el intercambio de la información con el cliente. Ambos tienen información que compartir. Es crítico por lo tanto entender por parte de las empresas el propósito del diálogo con el cliente. Es más, el diálogo debe evolucionar, o de lo contrario, muere. Las empresas deben aprender a procesar la información que le entrega el cliente y comprenderla para aplicarla en sus productos o servicios.

Las empresas progresistas de internet se han adaptado mejor a este diálogo y han tomado ventaja porque internet ha hecho el trabajo de acercar al consumidor y transformarlo en un interlocutor. Las compañías que trabajan en internet han logrado “customizar” (*crear un modelo definido*) y personalizar sus clientes, haciendo recomendaciones, ya sea por el conocimiento que tienen de ellos o por gustos similares comparados con otros compradores. (*N. del T.: dos concepciones diferentes y en pugna*)

2.- Movilizar Comunidades

Una segunda realidad que deben enfrentar las empresas es que gracias a la llamada nueva economía e internet, los consumidores están encontrando formas fáciles de pertenecer a comunidades virtuales. Estas comunidades son cada vez más interactivas. Muchos sitios donde existe un activo “chateo” imponen severas reglas de comportamiento para beneficiar a sus usuarios. Existen diversas comunidades de intercambio de información, experiencias, comercio, inversiones, juegos, y otras formas de interactividad que tienen un enorme poder de información que las empresas no pueden ignorar.

El poder de dichas comunidades proviene en primer lugar de la velocidad con que pueden movilizarse. Las palabras se mueven tan rápido en internet que una nueva forma de marketing ha surgido, denominada marketing viral. En el pasado, las compañías hacían una labor de “push” para posicionar un producto, es decir, empujaban el producto a través de marcas, imágenes, distribución, presencia, etc., pero en el nuevo mercado el posicionamiento va involucrado con las experiencias del consumidor. Piense en Mr. Yahoo, Amazon, eBay, Excite, etc. En todos esos casos es el consumidor el que legitima los sitios y valida las marcas.

Muchas compañías están encontrando formas inteligentes de movilizar comunidades de consumidores. Uno de esos casos es la holandesa Philips. La empresa recientemente instaló un sitio para “hackers” que estuvieran interesados en experimentar con un software electrónico denominado Pronto, un sistema inteligente de control remoto. El sitio hace fácil el intercambio de códigos, archivos y otros datos que los fabricantes de equipos electrónicos aprovechan de probar en sus equipos. Los hackers, explorando formas de hacer el software más amistoso, benefician a los usuarios y toda la industria y Philips moviliza de esta forma a una selecta comunidad de usuarios.

3.- Manejar la diversidad de consumidores

Mientras las compañías más se comprometen con las comunidades como un foro, más vulnerables se vuelven a la diversidad de clientes. Esto es particularmente cierto en las empresas intensivas en tecnologías que son super sensibles a las sofisticadas variaciones de consumidores. Un determinado software, por ejemplo, puede tener diferentes apreciaciones sobre su calidad o eficiencia según el tiempo de aprendizaje que tome. Es probable que los tiempos no sean iguales para los jóvenes que para las personas mayores, y esto debe ser tomado en cuenta en el producto a pesar que la misma tecnología sirve a un amplio grupo de personas.

La preocupación sobre la seguridad y privacidad también se puede ver acentuada entre los usuarios. Consideremos la comunidad formada por Microsoft en torno a Hotmail que tiene más de 30 millones de usuarios. Es cierto que no hay cargos por el uso, pero Hotmail requiere de ciertos datos de los suscriptores que la compañía puede usar. Casi todos los servicios “gratis” en internet están basados en este esquema, sin embargo muchos usuarios no desean usarlo y pagar para estar libres de publicidad (y también de riesgos de virus lanzados por vía de estos correos públicos) Lo mismo sucede con el uso de las tarjetas de crédito.

La globalización de los mercados trae también muchos problemas de acuerdo a la enorme diversidad y sofisticación de consumidores. Aún cuando hay gente dispuesta a invertir dinero, comprar, vender, solicitar cotizaciones, pedir información, etc., los gustos, cultura, conocimientos, nivel tecnológico y otras variables hace que sea muy distinta de un lugar del mundo a otro. El único lugar común puede ser el deseo de participar en la nueva era de la economía. Más y más compañías tienen que afrontar estos nuevos dilemas de la globalización.

4.- Desarrollar experiencias comunes con los clientes.

Procesar las preferencias del cliente implica algo más que el diálogo. Los ejecutivos tienen que entender el cliente no está interesado en comprar productos porque sí ya que éste no es más que un artefacto sobre el cual las distintas personas tienen sus propias experiencias. Es más, al público no le interesan las experiencias que tengan las empresas respecto de sus propios productos. El público quiere sus propias experiencias y las que pueda compartir con otros compradores y expertos. Esta es una de las experiencias y cambios más dramáticos del marketing en los últimos tiempos, y no siempre ha sido bien comprendido. Muchas compañías insisten en las campañas de “push” (empujar), cuando la tendencia ha ido virando fuertemente al “pull” (tirar).

Es importante diferenciar entre customización y personalización. Customizar (hacer a la medida de) implica que el fabricante diseñará un producto que encaje con las

necesidades del consumidor. Es particularmente común en la web para productos como computadores, tarjetas de salud, hipotecas, flores, simplemente eligiendo desde un menú de opciones. Personalización en cambio implica que el consumidor es co-creador del producto de acuerdo a sus preferencias. En el mismo caso de las flores, por ejemplo, el comprador podría especificar el tipo de flores, colores, cantidad, envase, envoltorio, en vez de forzar al cliente a tener que elegir de un set preestablecido.

Las compañías de entretenimientos, educación y en general aquellas que se dirigen a mercados más subjetivos han llegado bastante lejos en la personalización de productos. Un ejemplo es el Museo Whitney de Nueva York donde los visitantes pueden tomar tours guiados o sin guías, con apoyo de equipos de multimedia o explicaciones simples, tours para expertos y novatos, etc., dependiendo del grado de preferencia o gusto que tenga por diferentes cosas, lo cual, ciertamente, es altamente subjetivo.

EL TRAMADO DE LAS COMPETENCIAS (VENTAJAS) DIFERENCIADORAS

	La Compañía	Red de compañías	Red revalorizada
Unidad de Análisis	La compañía	Todo el grupo de stakeholders	Stakeholder más sus clientes
Recursos	Lo disponible dentro de la empresa	Acceso a otras empresas	Otras empresas más experiencias cliente
Bases para mejorar competencias	Procesos internos	Procesos compartidos	Tramado para diálogo activo
Valor agregado de los ejecutivos	Ventajas competitivas y comparativas	Potenciamiento de ventajas	Aprovechamiento de experiencias del cliente
Valor creado	Autónomo	Colaborativo	Activo y participativo
Fuentes de tensión de la gestión	Procesos tradicionales vs potenciamiento de competencias	Compiten por valor	Cliente es a la vez colaborador y competidor

(*) Stakeholders: Proveedores, asociados, distribuidores, accionistas, etc)

GESTION DE LA PERSONALIZACION

Para desarrollar un perfeccionamiento en la personalización del enfrentamiento del consumidor, las compañías tienen que crear oportunidades para sus clientes para ganar experiencia y resolver el nivel de compromiso que quieren tener las partes. Como ninguna de las partes sabe hasta donde pueden llegar en el nivel de compromiso recíproco, deben experimentar con los canales de distribución, comunicación, diseño de productos, especificaciones, etc. Pero las compañías también pueden guiar a los usuarios creando espacios de debate sobre el futuro y la visión de la empresa en sus sitios web, o en espacios abiertos con la comunidad, ferias, eventos y otros.

Crear canales múltiples de experiencia

Tal como se ha ilustrado con el caso de Amazon.com, la web es un canal increíblemente rico para crear experiencia con el consumidor hasta el punto que algunas personas creen que los canales virtuales de distribución desplazarán definitivamente al comercio tradicional debido a sus bajos costos. Los bancos están descubriendo que pueden reducir fuertemente el costo de muchos procesos transaccionales si estos se efectúan por la web, aparte de los beneficios de tiempo y desplazamiento para el cliente. Sin embargo las investigaciones también muestran que la experiencia con el cliente se encuentra fuertemente influenciada por las características del entorno en que se efectúa el proceso de intercambio de información. Otros bancos han tenido malas experiencias en similares intentos.

En los intentos de ganar experiencia en el contacto con los consumidores, muchas empresas han tenido fuerte resistencia de los canales tradicionales de comunicación y distribución por el temor a la pérdida de participación en los negocios, y tal vez por esa razón los avances más espectaculares en esta etapa de personalización en la red ha sido para las compañías nuevas, que han sido mucho más exitosas en su implantación.

El desafío más grande para las empresas, sin embargo, será el desarrollo de infraestructuras que se necesitan para soportar múltiples canales de comunicación y logística. Uno de los sistemas más complicados lo constituye la facturación que es un punto muy sensible a la confiabilidad del consumidor. Este problema es especialmente delicado en aquellas empresas que en el pasado dejaron el problema en manos de sus distribuidores.

Otro desafío importante para las empresas está en el problema logístico de distribución de productos. A la larga, vender puede que no sea problema, pero tener un costo competitivo de distribución si lo será. Ubicación de espacios y centros estratégicos puede ser vital según el desarrollo de sus comunidades o de sus integraciones. Conseguir una buena distribución, centros estratégicos de almacenamiento, entrega expedita y otros servicios debe estar amparado por una buena red comunicacional y de información. Un ejemplo significativo de este esfuerzo es la logística de Toyota para apoyar las ventas en internet en USA que ofrece una semana de plazo de entrega para un coche personalizado.

Gerenciar variedad y evolución

Asumir que el producto deberá estar sometido a la experiencia con el consumidor forzará a los ejecutivos a tirar por la borda los viejos conceptos sobre desarrollo de nuevos productos. Los gerentes se han focalizado a entender como usar la tecnología para crear una serie de productos y manejar la forma como la tecnología va evolucionando. Los mapas de desarrollo de tecnología están corcheteados por todas partes en los grupos de investigación y desarrollo. Conceptos tales como plataformas, modelos, generaciones, versiones, actualización, nuevas versiones, opciones, etc., invaden muchos departamentos de alta tecnología. Ciertamente todo este esfuerzo ha permitido crear muchos productos customizados que ahora conocemos. Sin embargo, los usuarios encuentran complicados menus para su uso y juzgan a las compañías no por la calidad de su tecnología, sino por la forma como el producto satisface sus necesidades.

Consideremos, por ejemplo, un producto que tiene 20 funciones. El usuario podría necesitar solamente 9 de ellas y además no desea pasar por complicados caminos cada vez que necesita usar una de esas nueve funciones. El conductor de un auto de lujo equipado con equipos de navegación podría querer usar el sistema para obtener un mapa y revisar el número de kilómetros que distan al punto de destino, sin embargo, por muchas que sean las posibilidades que le ofrece el sistema, el conductor juzgará el sistema por el resultado que obtenga de su uso, tal como facilidad de búsqueda, rapidez y otras performances que pueden estar lejos del top de la tecnología. Los productos debieran mostrar las capacidades tecnológicas en la medida que el usuario evoluciona, y no al revés.

El punto en cuestión es el siguiente: manejar la variedad de productos no es lo mismo que manejar la variedad de consumidores. El rango de las experiencias del consumidor, va más allá que la cantidad de productos que puede producir una compañía en forma customizada. Se trata de hacer el producto que necesita cada persona y no otros que más o menos se le acerquen, pero, ojo, los consumidores también evolucionan en el tiempo con la experiencia que tengan con el producto, de modo que la evolución del producto deberá estar de acuerdo con las experiencias del consumidor y con las capacidades de la compañía.

Crear productos y servicios que vayan evolucionando no es fácil. Los mismos consumidores de quienes se espera que adquieran adaptabilidad, también exigen confiabilidad. Esto lo saben muy bien los fabricantes de TV cuando trataron de incorporar capacidades de procesamiento de información de PC's y los equipos fallaron. Nadie quería tener problemas en medio de su programa favorito de televisión. Las compañías electrónicas todavía confían demasiado en chips, microprocesadores y softwares que contienen sofisticadas capacidades operativas para respaldar diversas tareas rutinarias. La venta de piezas y partes electrónicas que soportan actividades y procesos de control en automóviles, microondas y otros artefactos supera con creces a las de equipos proporcionados para respaldar a los PC.

Sin embargo, la tecnología que está empaquetada en softwares todavía no es la misma que la que conforma la inteligencia. Los productos que han ido más lejos en el tema de la inteligencia están en los juegos para niños, simulaciones de guerra, educación, etc. Por ejemplo, el software para educación de niños de la compañía Learning adapta el nivel de dificultad y tareas requeridas al nivel de las habilidades del niño que lo usa, reconociendo el desempeño y nivel de dificultades que tiene antes de pasar a una tarea más exigente.

En productos de consumo electrónico el que ha ido más lejos es *TiVo*, un producto de entretenimiento doméstico de Philips que trabaja en forma similar al sitio de Amazon.com, que almacena la historia de usos por parte de la persona y revisa los programas que hay disponibles en la red para el tipo de juegos que le interesa al usuario. El equipo recomienda programas y los registra digitalmente mientras el usuario los revisa. Aquí no hay necesidad de programar una supercomplicada videogradora. La tecnología le permite incluso hacer pausas y "replay" durante el uso, lo que es tremendamente apreciado por quienes quieren ver repetidos los goles de su equipo favorito.

Definir las expectativas del cliente

Procesar las competencias del cliente y manejar experiencias personalizadas requiere la cooperación del consumidor. Ellos deben ser sensibles al punto de *“que es lo que viene”*. Eso significa a su vez que las empresas deben poder definir también *“lo que viene”*.

Muchos Gerentes Generales han tratado de definir *“lo que viene”*. Por ejemplo, Bill Gates, en sus libros *Negocios y Futuro* y *La Velocidad del Pensamiento* ha tratado de definir la conducta y comportamiento del consumidor en el futuro. Pero hay riesgos en esto. En una sala de clases por ejemplo, los profesores pueden ir demasiado lejos o demasiado rápido y pierden la atención de los alumnos. Así le sucedió a John Scully, el anterior Gerente General de Apple Computer que lideraba el concepto de asistentes digitales y promovía en particular su Apple Newton. El posicionaba el Apple Newton como un producto masivo, cuando, de hecho, era demasiado temprano para su desarrollo. Scully perdió su audiencia. La gente tiene poca tolerancia para aceptar productos que no pueden ser usados por *“Pedro Juan y Diego, y no solamente por Jenny la loca”*. La experiencia del Newton fue devastadora para Apple.

Definir las expectativas del consumidor no es una cuestión de comunicaciones en un solo sentido. Es una cuestión de comprometer a los usuarios en debates públicos. Es una cuestión de ida y vuelta; educar y ser educados. Esto lo saben muy bien las compañías que están tratando de introducir nuevas tecnologías. Monsanto descubrió esto de una forma muy dura; falló en definir las expectativas de los grupos consumidores, especialmente los grupos más escépticos de Europa y Asia acerca de los beneficios y limitaciones de semillas modificadas genéticamente que afectó no solamente a la empresa, sino todo el tema de la genética alimenticia en la cual la empresa había puesto sus expectativas futuras. Consumidores educados pueden ser los mejores partidarios y abogados a favor de la empresa. (N. del T. El artículo cita algunos ejemplos de compañías americanas que pueden ser comparados en Chile a la labor que podrían hacer las empresas mineras, forestales, supermercados en torno a problemas de robos, antenas de celulares, etc)

LOS CLIENTES COMO COMPETIDORES

Aunque los ejecutivos puedan mirar a los consumidores como una fuente de competencias, también tienen que tener en cuenta que en definitiva son competidores. Los consumidores pueden extraer valor de una forma inimaginable hace algunos años atrás.

En el pasado, las empresas tenían mejor información que la que tenía el público en general. Eso permitía que las empresas fijaran los precios de acuerdo a sus costos, o de acuerdo a la percepción que podían transmitirle al cliente del valor de sus servicios. Muchas empresas simplemente embaucaban a sus clientes con campañas de marketing o publicidad que nada tenían que ver con la realidad del servicio o producto que ofrecían. Internet ha cambiando las cosas y le ha dado poder a los consumidores. Esto es lo que se llama conocimiento y que permite que los consumidores hoy negocien con los bancos las tasas y condiciones de inversiones y créditos, o los servicios de una compañía, las terminaciones de una vivienda, y muchos otros productos y servicios en los cuales el consumidor tiene información y datos capturados de la experiencia de otros

consumidores. Los medios tradicionales como diarios, revistas y TV simplemente han tenido que recoger esta realidad y democratizar la información que antes era casi reservada de los gobiernos o grandes empresas. Todo eso hoy está mucho más disponible y es la verdadera democracia de las informaciones y del consumidor.

Dentro del marketing tradicional tan enfocado a las estrategias de precios, Internet ha provocado la revolución de los sitios de remate donde el precio es una variable y no un condicionante, porque, en general, el consumidor hoy sabe mucho mejor cuáles son los precios alternativos que hay en el mercado por lo que su decisión de compra se apoya en otras condicionantes como servicio, entrega, disponibilidad, confiabilidad, etc. El consumidor no paga hoy conforme al precio que le fija la empresa, sino de acuerdo a su necesidad. Los ejecutivos tienen que entender que ahora son tomadores de precio y no fijadores de precio. Las estrategias de precio no desaparecerán enteramente, pero en la medida que los consumidores vayan siendo conocedores del mercado, reconozcan que tienen la información y el poder de negociar individual o colectivamente, más empresas irán sintiendo la necesidad de enfrentar un mercado de remates de precios.

PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

Preparar la empresa para los desafíos de la nueva economía requiere un verdadero "overhaul" (*N. del T.: Revisión y recambio completo de las piezas vitales de un avión*) de los sistemas tradicionales de administración de las empresas. Para empezar, los sistemas de contabilidad no están registrando el valor del conocimiento en sus libros ya que está diseñado para el registro de transacciones y donde los activos más importantes eran los físicos. El desarrollo de la investigación, conocimiento e incluso capacitación, es registrado como gastos. ¿Cómo contabilizar el activo de disponer de una comunidad en internet?.

Los sistemas tradicionales de costos fueron diseñados para obtener los costos por asignaciones (*N del T.: se refiere a la imputación de materias primas, mano de obra y prorrateo de gastos, conocido como costeo por absorción*)), lo que a su vez es determinante para la fijación de los precios. Si el sistema de remates pasa a ser una práctica en los negocios, los costos por absorción pierden sentido. (*N. del T.: La práctica de costeo ABC, donde las actividades son más importantes que los insumos, es una técnica contable que está obviando en parte el problema descrito*). También será necesario reconfigurar permanentemente la cadena de valor como resultado de los múltiples acuerdos que se hagan en diferentes procesos, mercados, productos y distribución. Más empresas tendrán que adoptar una contabilidad por proyecto y no de informes semestrales o trimestrales, porque estos informes no revelan lo que verdaderamente sucede en diferentes frentes de la empresa. La evaluación de equipos será más importante que la evaluación por tareas.

Debido a la multiplicidad de canales comunicacionales, equipos, cadenas de valor, asociaciones estratégicas, diversos grupos de consumidores, será imposible que una sola persona pueda asumir que su rol en la empresa es estable. Los modelos de negocios deberán ser permanentemente revisados y con ello las oportunidades emergentes cada vez, lo que hará que las organizaciones estén en constante reorganización. Nace la "organización velcro" en la cual los recursos pueden ser reconfigurados en forma parecida a como se usaban, y con el menor esfuerzo posible, como el enganche y desenganche velcro.

La creación de organizaciones flexibles y cambiantes impondrá una carga emocional y psicológica a los empleados ya que hay un límite en la flexibilidad de las personas. Esa es la razón porqué las organizaciones nuevas están teniendo mayor éxito, al poder adaptarse mejor a los cambios que las antiguas. La primera labor de los ejecutivos será preparar a la gente para los cambios, antes de llevarlos a la práctica, aún cuando los hayan reconocido. El mercado premiará a los ejecutivos que desarrollan capacidad de colaboración y negociación. Aprender, enseñar, adquirir conocimientos y transferir tecnologías será una habilidad esencial en los ejecutivos. Mantener a los empleados con estas habilidades, también será esencial. En una era en que el cambio es parte esencial del trabajo, mantener personas que están automotivadas al cambio es la manera de estar adelante.

Aunque parezca paradójico, la única forma de mantener el cambio es tener estabilidad. Tienen que existir centros donde haya un anclaje que dé seguridad. Aunque los productos, servicios, canales, modelos de negocio puedan cambiar, los seres humanos, especialmente aquellos reticentes al cambio, necesitan anclajes emocionales. Los buenos ejecutivos deberán proporcionarlos. La única forma de hacerlo es manteniendo los valores de la organización. Esto no es una tarea fácil. Es más fácil decirlo que practicarlo. Sin embargo, es un valor que han desarrollado fuertemente las empresas consultoras, por ejemplo, cuyos empleados son muy similares en edad, estudios, preparación, clase social, pero están sujetos permanentemente al cambio por las condiciones propias de su trabajo, de atender constantemente a nuevos clientes con nuevos problemas. La habilidad de detectar señales de debilidad, interpretar sus consecuencias, reconfigurar recursos antes que los competidores será una fuente de competitividad. No se trata sólo de correr más rápido que el competidor, sino *también de pensar más rápido y más inteligentemente.

La nueva frontera para los ejecutivos es crear un futuro procesando competencias en un ambiente de trabajo enlazado, no individualista, que incluya a los consumidores. Si quiere participar de la nueva economía, debe ser parte de ella. *“Si Ud. está estudiando porque quiere ser parte del show, tiene que estar dispuesto a actuar en el show”. (Shakespeare)*