



La empresa del futuro

Estamos comenzado a ver cómo será la próxima generación de empresas exitosas.

**Por James Allen, Jammer Root, Andrew Schwedel
y Marcial Rapela**

James Allen es socio de la filial de Bain en Londres. Es codirector de la práctica de Estrategia Global de Bain y coautor de varios libros sobre estrategia, incluidos *Profit from the Core* y *The Founder's Mentality*. James Root es socio de la filial de Bain en Hong Kong. És director de la práctica de Organización de Bain en Asia-Pacífico. Andrew Schwedel es socio de la filial de Bain en Nueva York. Es director de la práctica de Macro Tendencias de la firma, que analiza la macroeconomía global y otras tendencias para los clientes de Bain. Marcial Rapela es socio de la oficina de Santiago. Los cuatro autores dirigen conjuntamente el foro de Bain *Insights*.

Net Promoter Score® es una marca comercial registrada de Bain & Company, Inc., Fred Reichheld y Satmetrix Systems, Inc.

Copyright © 2017 por Bain & Company, Inc. Todos los derechos reservados.

Algo está cambiando en el mundo de la empresa. No nos referimos a la quiebra de una librería local, ni al hecho de que los taxistas ahora califican a sus usuarios sobre una escala de 5 puntos. Tampoco estamos aludiendo al fenómeno de externalización de servicios, que actualmente permite hasta a las empresas más pequeñas contratar a pedido cualquier servicio. Es un cambio mucho más profundo que esto.

El paradigma dominante que ha sustentado el mundo de los negocios durante los últimos 50 años se encuentra bajo revisión. La versión más sencilla de este paradigma establece que la razón para existir de las empresas es para rentabilizar el capital de sus accionistas; y mientras más rápido se materialicen esos retornos, mejor. En las próximas páginas describiremos los desafíos que este paradigma está afrontando. Sin embargo, al observar los cambios, la primera pregunta que surge es si este tipo de variaciones podría realmente considerarse algo fuera de lo común. ¿Se ha mantenido constante definición de una empresa, o ha cambiado antes?

Lo que hemos aprendido de nuestro análisis retrospectivo es que, al igual que otras actividades humanas, la idea de lo que es una empresa ha evolucionado lenta pero profundamente durante una serie de períodos que ahora podemos definir claramente por eras: períodos en que estrategias, modalidades corporativas y estilos de gestión particulares se convirtieron en el modelo dominante. Se han observado cinco eras claramente distinguibles desde la revolución industrial (consulte la infografía). Entre estas se incluye el período actual, que hemos denominado la era de “la dominancia del accionista”.

El paradigma dominante que ha sustentado el mundo de los negocios durante los últimos 50 años se encuentra bajo revisión. La versión más sencilla de este paradigma establece que la razón para existir de las empresas es para rentabilizar el capital de sus accionistas; y mientras más rápido se materialicen esos retornos, mejor.

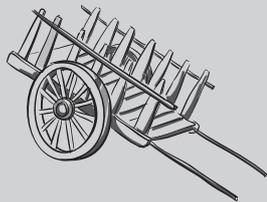
Las transiciones entre una era y otra pueden tardar décadas. De hecho, las fronteras entre las eras son borrosas y solo se hacen claras en retrospectiva. Algunos elementos de la era anterior se mantienen vigentes, mientras que otros evolucionan y se convierten en algo totalmente diferente. Por ejemplo, la era de la dominancia del accionista ha mantenido y mejorado varios de los aspectos del período anterior, incluyendo la importancia de los gerentes profesionales y la búsqueda de un mayor tamaño para lograr economías de liderazgo. Por otro lado, las empresas del período actual también se reenfocaron en sus negocios principales, vendieron sus activos secundarios, externalizaron un número creciente funciones, e hicieron que sus activos restantes trabajaran con mayor intensidad. Este nivel de enfoque, junto con la elevada proporción de fusiones y adquisiciones, fomentó una creciente concentración en los distintos sectores. Los CEO y equipos directivos, que a menudo mantienen participaciones importantes en el capital de la empresa para alinear sus intereses con los de sus accionistas, se han volcado de sobremanera a conseguir retornos para ellos. Aquellos que lo lograron recibieron enormes recompensas.

Hoy en día la dominancia del accionista se encuentra presionada desde diversos ángulos. Las tecnologías, los mercados y las expectativas de los clientes están cambiando a un ritmo acelerado. Algunos ejemplos que se han visto son:

- A medida que la economía se ha orientado más hacia los servicios y la digitalización, la rapidez se ha vuelto mucho más importante. Aquellos que no pueden mantener el ritmo, se quedan en el camino. Por ejemplo, según una investigación de la Escuela de Negocios Tuck, Dartmouth College, la tasa de supervivencia a cinco años para las empresas de reciente debut en bolsa ha disminuido un 30% desde la década de 1960.
- El capital es sobreabundante. En la actualidad, los activos financieros mundiales son 10 veces mayores que el PIB mundial, por lo que el talento y las ideas se han impuesto sobre el capital como las restricciones determinantes para el crecimiento de las empresas más grandes.
- Las industrias han adoptado una cultura en que “el ganador se lo lleva todo”. Un estudio de Bain que

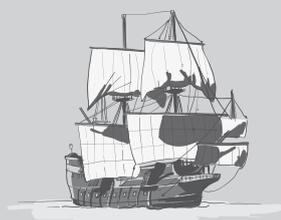
Una breve historia de los negocios

Los precursores de la empresa (800 A.C. – 1500 D.C.)



Hace mucho tiempo atrás existían negocios que se asimilaban en algo a las empresas modernas. Los *shreni*, que se asemejaban a una estructura gremial, desempeñaban un papel central en los sectores de comercialización y producción artesanal de la economía de India entre el siglo VIII A.C. y el final del primer milenio. En China, durante la dinastía Song, existían estructuras de capital cuasi modernas como alianzas y sociedades anónimas. Asimismo, las cooperativas mercantiles cobraron mayor relevancia en la Europa medieval.

Los imperios del comercio internacional (1500–1800)



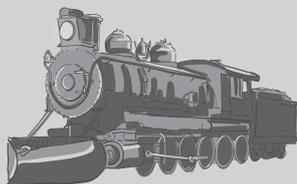
A medida que el comercio internacional se erigía como la fuente del poder geopolítico durante los siglos XVI y XVII, aquellos que dominaban las rutas comerciales (empresas descentralizadas con uso intensivo del capital y sólidos vínculos con los gobiernos) comenzaron a organizarse para negociar sus acciones y bonos en bolsas de su propia creación, además de nombrar juntas directivas. Organizaciones como la Empresa Británica de las Indias Orientales, llegaron a dominar la economía mundial.

Los aprendices del tamaño (1790-1830)



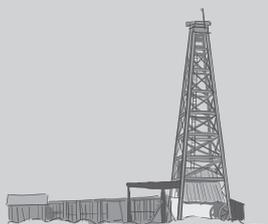
En esta etapa, las empresas comenzaron a capturar las ventajas de la mecanización, de la potencia de las embarcaciones a vapor para reducir los costos de distribución y de la especialización de las actividades comerciales (en las finanzas y el transporte, por ejemplo). Aunque algunas de sus prácticas eran idénticas a las de los imperios del comercio, estas empresas eran propiedad de sociedades, familias e individuos como Josiah Wedgwood. Por primera vez, la empresa en sí misma se convirtió en la unidad primaria de creación de valor.

Los primeros industrialistas (1830-1870)



Las empresas respondieron a la aceleración en el ritmo de producción, la urbanización y la comunicación por telégrafo al hacerse incluso más grandes. Puede que las empresas ferroviarias estadounidenses hayan sido las primeras organizaciones gestionadas realmente modernas. Su auge propició avances en los métodos contables, la aparición de los primeros grandes grupos de gerentes intermedios asalariados, y la creación de mercados de capitales más sofisticados para financiar inversiones. El consumismo despegó en este período en la medida que surgían marcas y compañías que comenzaron a innovar con estrategias de marketing como Singer y Marshall Field.

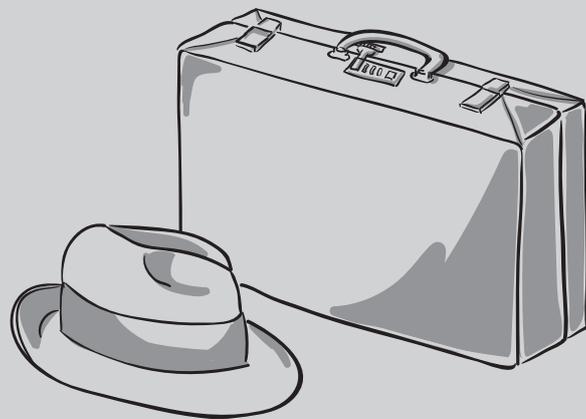
Los monopolios (1870–1920)



La reducción continua en los costos de transporte de mercancías (por ejemplo, avances en envíos marítimos) y de información (por ejemplo, el teléfono) propició la aparición de una nueva era caracterizada por la integración vertical y horizontal. Estas empresas, que abarcaban la totalidad de una industria y que a menudo eran lideradas por fundadores iconoclastas como John D. Rockefeller, llegaron a monopolizar la producción de petróleo, acero, caucho y muchas otras materias primas y servicios.

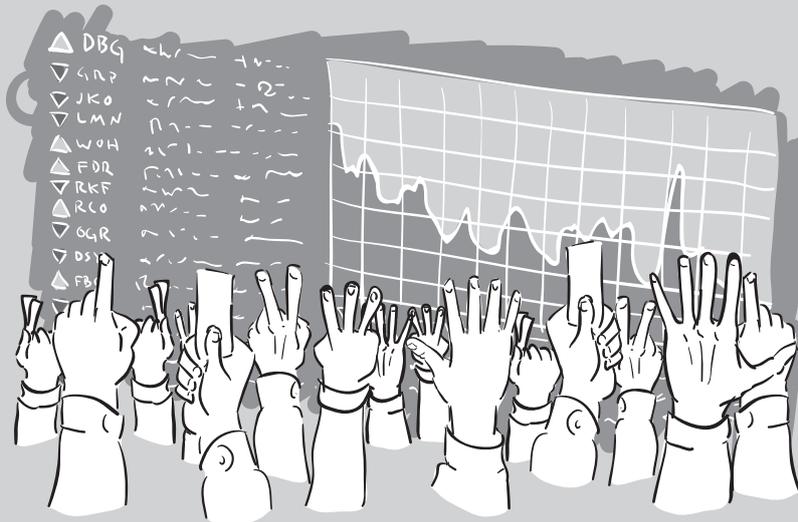
La era de la gestión profesional (1920-1970)

Después de la prohibición de los monopolios, las empresas lideradas por sus fundadores dieron paso a empresas administradas profesionalmente como la General Motors de Alfred P. Sloan - es decir, grandes empresas con múltiples divisiones, propiedad de inversionistas minoristas diversificados, y dirigidas por poderosos ejecutivos. Durante gran parte del siglo XX, el tipo de compañía que propició esta nueva era llegó a definir el concepto de empresa en las economías desarrolladas. En su cúspide, este sistema de gestión empresarial innovador y cuasi científico alentó el auge de la administración de empresas como una profesión, separada de la propiedad. La era de la gerencia profesional alcanzó su cumbre en la década de 1960, a medida que los grandes conglomerados se expandían rápidamente gracias a la fe depositada en la capacidad de los ejecutivos (provistos de las herramientas de gestión adecuadas) para asignar el capital de manera eficiente a lo largo y ancho de una cartera diversa de negocios.



La era de la dominancia del accionista (1970-presente)

Las perturbaciones en la década de 1970 dieron paso al auge de una nueva y más agresiva noción de lo que era la empresa, un proceso liderado por pensadores como Michael Jensen. La nueva teoría atacaba a los conglomerados y enfatizaba la necesidad de liberar el valor que permanecía atrapado en los activos. Proponía que los gerentes deberían ser disciplinados en el manejo de la deuda e incentivados por la promesa de recompensas gigantescas ligadas a los intereses de los accionistas. Junto con una serie de cambios regulatorios y tributarios, esta nueva forma de ver las cosas propició el auge de las adquisiciones apalancadas, en tanto comenzaba la carrera para encontrar las fuentes de valor ocultas en las distraídas empresas dominantes.



La empresa del futuro

abarcó 315 empresas globales determinó que uno o dos actores en cada mercado controlan (en promedio) el 80% del beneficio económico.

- La búsqueda de valor para el accionista prioriza cada vez más el corto plazo, impulsada por horizontes de gestión cada vez más cortos y por mayores presiones de los inversionistas activos. El apalancamiento, las recompras de acciones y los dividendos han subido, mientras que las inversiones de crecimiento a largo plazo han quedado rezagadas.

Dentro de la empresa, se hace cada vez más difícil convertir la estrategia en una ejecución rápida y eficaz. En nuestras conversaciones con los CEO, siempre los escuchamos hablar de sus dificultades para liberar y movilizar los recursos atrapados para afrontar desafíos y oportunidades importantes, pese a la evidente y creciente necesidad de ser más rápidos. Muchas empresas están atrapadas en un círculo vicioso de asignación de recursos que, pese a las mejores intenciones, no hace más que asignar los recursos del próximo año más o menos según los ingresos generados en el presente año. Se trata de una fórmula para lograr mejoras incrementales, pero ineficaz a la hora de reaccionar ante amenazas competitivas, nuevas necesidades de clientes o para generar nueva demanda de manera proactiva.

Entretanto, muchos empleados más jóvenes, que ahora componen la unidad generacional más grande de la fuerza laboral, se muestran cada vez más escépticos respecto de las trayectorias profesionales corporativas. Algunos prefieren la economía por encargos (*gig economy*) de Uber, TaskRabbit o Mechanical Turk de Amazon. Otros se incorporan a la gran empresa, aunque planifican quedarse pocos años. Aunque todavía no sabemos cómo se desarrollarán finalmente las vidas profesionales de esta generación, muchos de sus integrantes otorgan mayor importancia a los nuevos aprendizajes y experiencias que a los incentivos tradicionales, como ascender en la jerarquía corporativa.

Muchos de estos empleados más jóvenes, junto con otros mayores, quieren trabajar para empresas cuya única motivación no sea solo las utilidades, sino que también tengan un propósito superior. Los CEO cada vez se muestran más sensibles frente a este tipo de preocupaciones; en nuestras conversaciones con líderes empresariales, nos sorprendió lo rápido que el discurso se

desvía a las maneras en que pueden involucrar e inspirar a los miembros de sus equipos, con la visión de marcar una diferencia en el mundo. Jack Ma, el fundador y presidente ejecutivo de Alibaba Group, lo ha dicho claramente: “Los clientes son No. 1, los empleados No. 2, y los accionistas No. 3.” Incluso Jack Welch, el gran maestro de la era de la dominancia del accionista, en calidad de CEO de General Electric, reflexionó recientemente: “El valor para el accionista es un resultado, no una estrategia... Nuestras principales preocupaciones son nuestros empleados, clientes y productos”. Un número creciente de CEOs ya no ven los propósitos superiores como un aspecto secundario o un tema blando, sino más bien como el elemento central de su cultura, su gente y sus estrategias de cara al cliente.

En el ámbito externo, los gobiernos y la opinión pública han adoptado un mayor activismo, a través de la regulación, los tribunales, o simplemente ejerciendo presión sobre las cúpulas directivas. Asimismo, han aumentado las críticas a la desigualdad y la contribución a la misma por parte de estructuras corporativas modernas. En la mayoría de los países desarrollados la productividad y los ingresos de las familias se han estancado, lo que ha suscitado reacciones contra el comercio y la inmigración a escala global. Las grandes empresas no necesariamente crean empleos nuevos en sus mercados internos; el crecimiento del empleo en EE.UU. y otros países desarrollados es atribuible, prácticamente en su totalidad, a las empresas jóvenes y pequeñas, y la creación de nuevas compañías ha disminuido constantemente en los últimos años.

El impacto acumulado de estas presiones ya ha desencadenado otro cambio profundo en las eras empresariales, que, en los próximos 10 años resultará en el cambio más grande en el mundo de los negocios visto desde la década de 1970. Las estrategias seguirán teniendo los mismos objetivos fundamentales: las empresas seguirán imponiéndose a otras al reducir o mejorar sus estructuras de costos, entregar experiencias superiores a sus clientes, o controlar los estándares de un determinado sector. Sin embargo, prácticamente todos los elementos a través de los cuales las empresas buscan concretar estos objetivos estratégicos serán muy diferentes.

¿En qué se diferenciará la empresa del futuro?

Nuestros intercambios con clientes de diversos sectores en todo el mundo apuntan a cinco temáticas emergen-

tes en los equipos de liderazgo: tamaño e intimidad con el cliente; gerentes profesionales vs. roles de misión crítica; activos vs. ecosistemas; reconfiguración del capital; y Motor 1, Motor 2. En cada una de estas áreas ya pueden verse varios ejemplos de estos cambios, pero son apenas los primeros indicios si se compara con lo que está por venir.

Tamaño e intimidad con el cliente

Algunas empresas se convierten en las más emblemáticas de su era y contribuyen a definir sus características. General Motors, la primera empresa que creó una estructura multi-divisional, ejemplificó la era de la “gerencia profesional”. General Electric, que bajo la tutela de Jack Welch vio su cotización multiplicarse casi 40 veces, ejemplificó la era de la dominancia del accionista. Hoy en día, la era emergente se ve representada por empresas tecnológicas disruptivas como Google, Facebook, Tencent, Tesla, Alibaba y Amazon, así como otras más establecidas como Vanguard, Starbucks, Haier y LEGO. A su propia manera, cada una ejemplifica un nuevo objetivo de la empresa: competir aprovechando ventajas de escala y los beneficios de la intimidad con el cliente.

Esto constituye una ruptura con el pasado. Una de las creencias más arraigadas de la estrategia empresarial ha sido que es posible ser grande y tener bajos costos, o ser enfocado y diferenciarse, pero no ambas cosas a la vez. Hemos estudiado docenas de sectores sin hallar correlación alguna entre el liderazgo en el tamaño y el liderazgo en la priorización del cliente. De hecho, muchas veces se trata de una relación inversa; es decir, mientras más grande sea la empresa en su sector, menor la probabilidad de que sea el campeón de los clientes en su sector. No obstante, ¿qué ocurriría si se pudiera potenciar el tamaño y la experiencia, y al mismo tiempo aprender rápidamente lo que desean los clientes y reaccionar a sus cambios de preferencias? En la actualidad, las nuevas tecnologías y técnicas analíticas están posibilitando la minimización o eliminación de la tradicional renuncia a una de las opciones.

Si bien este cambio es posible gracias a la tecnología, no se limita únicamente al sector tecnológico. Nordstrom, la tienda de ropa valorada en 14.000 millones de dólares y conocida por sus iniciativas de priorización del cliente, ha logrado expandir sus ingresos en un 50% en los últimos cinco años, en parte gracias a una serie de inver-

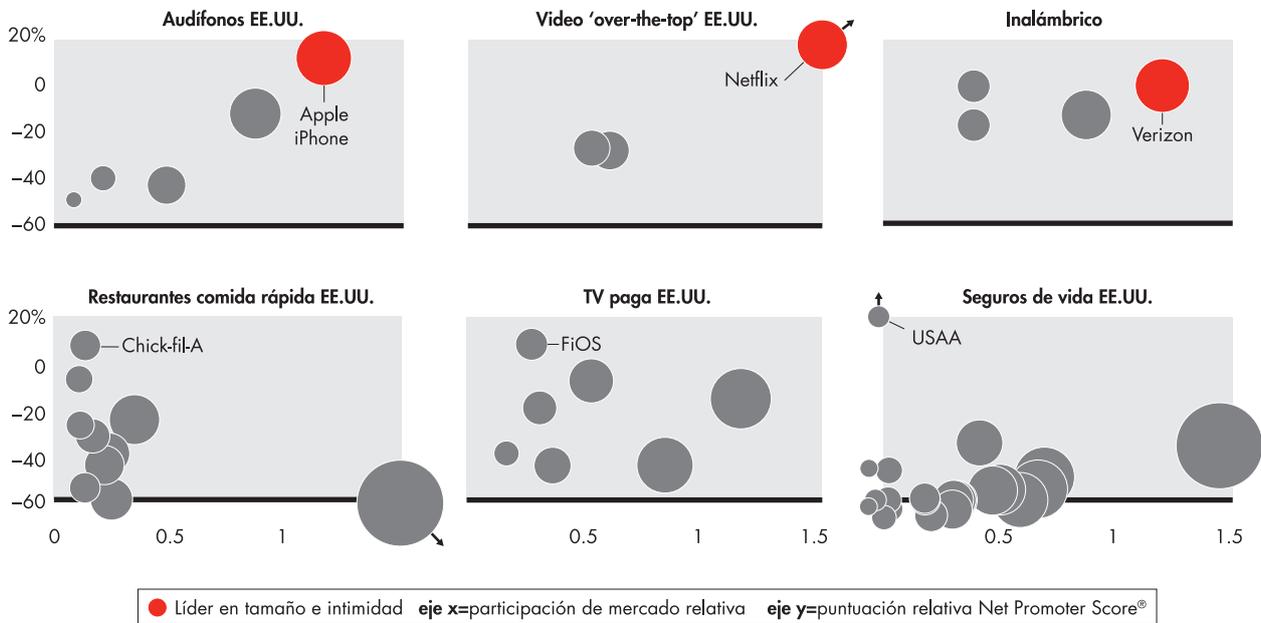
siones que le han permitido acercarse incluso más a sus clientes. Entre estas, se incluye un software que permite a los asistentes de tiendas comunicarse con la clientela mediante mensajes de texto, así como la adquisición de Trunk Club, un servicio de compras personalizado. Starbucks entrega una experiencia íntima a través de los baristas, y a la vez invierte en una experiencia móvil superior, en personalización, y en valor generado a través de conocimientos provenientes de su programa de fidelización. Vanguard, el gigante de los fondos mutuos, ha combinado su gran tamaño con la tecnología y un modelo de negocios enfocado y repetible, para reducir el costo de la inversión directa o asesorada. Su producto líder Net Promoter Score® se fundamenta en un riguroso sistema para entender al cliente y en mayores inversiones en los servicios de cara a este. La *Figura 1* muestra tres ejemplos adicionales de empresas que disfrutan de una elevada participación de mercado relativa, junto con altas tasas de apoyo del cliente. Estos ejemplos emergentes muestran que incluso empresas establecidas están aprendiendo a trascender la división tradicional entre tamaño e intimidad, y a dominar ambas esferas.

Para empresas del futuro, el tamaño seguirá reportando beneficios potenciales. Pero la dinámica de escala está cambiando.

Otra tensión subyacente en la renuncia histórica entre tamaño e intimidad, es la que existe entre tamaño y rapidez. La importancia del tamaño, particularmente relativo a la competencia, ha permanecido constante durante todas las eras, especialmente en las de gerencia profesional y de dominancia del accionista. La participación de mercado relativa, definida correctamente, muestra una elevada correlación con la rentabilidad y el retorno sobre el capital en la mayoría de los sectores.

Para empresas del futuro, el tamaño seguirá reportando beneficios potenciales. Pero la dinámica de escala está cambiando. En primer lugar, hoy incluso las empresas más pequeñas tienen acceso a los beneficios de tamaño sin tener que poseer los activos o las capacidades corres-

Figura 1: Gracias a la tecnología, la empresa del futuro ya no tendrá que escoger entre tamaño o intimidad



Fuentes: Euromonitor; eMarketer; MoffettNathanson; Barclays; SNL Knowledge Center; análisis de Bain

pondientes. Amazon Web Services, Salesforce, Workday y ServiceNow se encuentran a la vanguardia de una nueva ola de capacidades basadas en la nube que otras empresas pueden alquilar a un determinado precio. En segundo lugar, la importancia de la rapidez relativa al tamaño ha aumentado en distintos frentes: el tiempo de llegada al mercado, el tiempo para recopilar y aprender de la retroalimentación, el tiempo para tomar y ejecutar decisiones. La rapidez se ha convertido ahora en un aspecto fundamental de la intimidad con el cliente. Si las personas en roles de la cara al cliente pueden tomar decisiones rápidas y mejorar continuamente los productos y servicios, sus empresas superarán a la competencia. En tercer lugar, así como la tecnología digital y los cambios en las expectativas de los clientes están empujando a las empresas a incrementar sus tasas metabólicas, el tamaño es algo que la puede entorpecer. Los estudios de Bain sobre la aptitud organizacional de las empresas revelan que aquellas con ventas superiores a 25.000 millones de dólares probablemente sean más lentas tomando decisiones que sus competidores más pequeños.

La curva de experiencia fue una herramienta clave para materializar los beneficios del tamaño: A mayor escala y experiencia, mayores las oportunidades para reducir los costos. Dicho esto, las empresas del futuro tendrán que desarrollar un nuevo tipo de curva de experiencia, una que considere tanto la rapidez como el tamaño. Asimismo, deberán contar con métricas que les permitan hacer seguimiento de su tasa metabólica. Requerirán sistemas de operación que permitan a los equipos abordar problemas específicos rápidamente, solucionarlos y pasar al siguiente, en lugar de permanecer atrapados dentro de los ciclos de planificación anual y de actividades. Uno de los indicios de la presión a la que están sometidas las empresas para lograr mayor rapidez es la acelerada difusión de los métodos *Agile*, desde los departamentos de TI hacia otras partes de la organización. Como lo observan nuestro colega Darrell Rigby y sus coautores en el *Harvard Business Review*, National Public Radio de EE.UU. ya emplea las herramientas *Agile* para crear su nueva programación, John Deere lo hace para desarrollar nuevas maquinarias, y Saab para producir aeronaves de combate. Los gráficos de trabajos pendien-

La empresa del futuro

tes de *Agile* constituyen una métrica clara que permite a los equipos constatar la rapidez con que trabajan. Por ejemplo, una unidad de John Deere que empleaba técnicas *Agile* logró reducir hasta en un 75% los ciclos de innovación para sus tractores de próxima generación.

Para alcanzar el máximo potencial mediante estos métodos es necesario contar con sistemas de aprendizaje robustos en la organización, y los mejores ejemplos que hemos visto enfatizan el trabajo entre pares. Enterprise Rent-A-Car es un buen ejemplo de esto. En Enterprise, las sucursales toman la mayoría de las decisiones clave que inciden en la satisfacción de los clientes; los gerentes de las sucursales cuentan con grandes niveles de flexibilidad para añadir o cambiar ciertos aspectos y así mejorar la experiencia de servicio, pero también tienen la responsabilidad de hacer seguimiento sobre clientes insatisfechos. Las ideas de alto impacto se comparten entre sucursales: Se hizo famoso el caso de un conductor de autobús que ofreció botellas de agua gratuitas en la sucursal de un aeropuerto, llevó a mejores significativas en lealtad de clientes. La noticia se diseminó rápidamente a través de una llamada a todas las sucursales y, en menos de 72 horas, todas las sucursales estaban ofreciendo agua como parte de su servicio.

¿Cómo podrían ser las cosas en 2027? Las empresas combinarán *big data*, con alta transversalidad, pudiendo ver la inteligencia humana generada a través de interacciones de cara al cliente instantáneamente en toda la compañía. Las actividades transaccionales serán mayoritariamente automatizadas; los algoritmos e inteligencia artificial se combinarán y reducirán la necesidad de las interacciones rutinarias, mientras que abrirán nuevos caminos para relacionarse con el cliente. Las empresas de servicios basados en la nube serán los proveedores por defecto de las funciones de *back* y *middle office*, lo que reducirá drásticamente el tamaño de la empresa promedio. Algunas empresas crearán una enorme variedad de ofertas cuidadosamente personalizadas para acercarse a sus clientes, quienes en muchos casos podrían ignorar que están interactuando con una sola gran empresa. La división entre productos, servicios y experiencias será cada vez más difusa.

Gerentes profesionales vs. roles de misión crítica

Las mejores empresas no solo han logrado articular su propósito superior, sino que también han planteado una

misión osada e insurgente acerca del modo en que prestarán servicios a sus clientes. Esto también se ha convertido en un aspecto central de su negocio, su cultura y sus estrategias de personas.

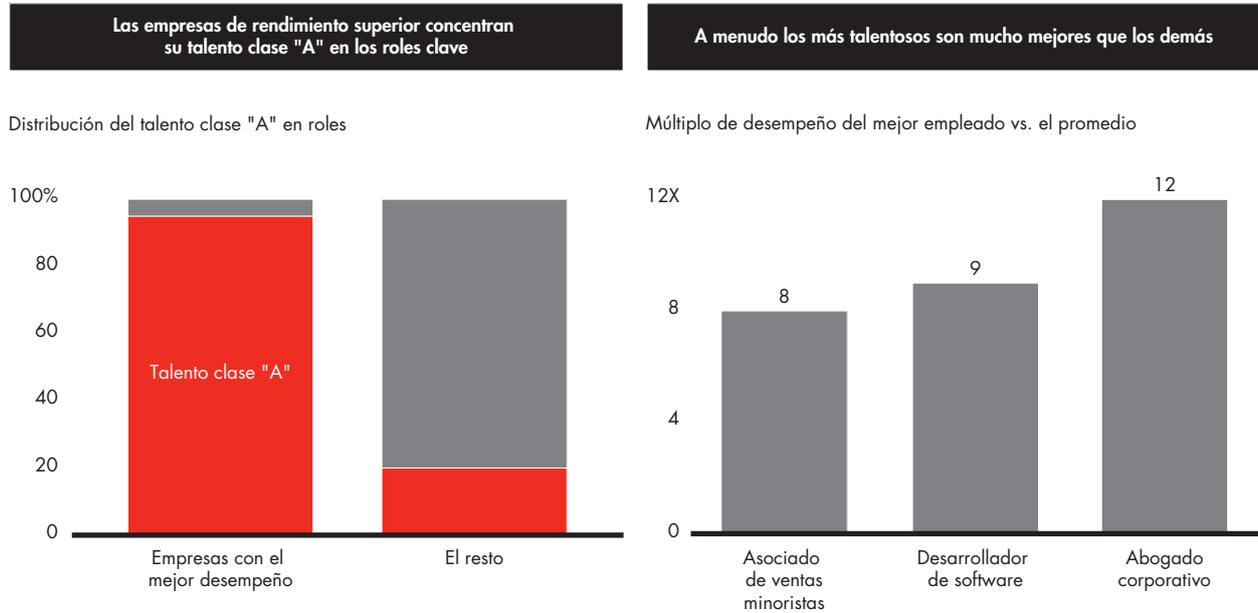
Con una misión claramente definida, la empresa puede dedicarse a identificar los roles más importantes para ejecutarla. Estos son los llamados roles de misión crítica. Por ejemplo, la misión de la empresa de muebles para el hogar, IKEA, consiste en crear productos bien diseñados a unos precios asombrosamente bajos. Esto exige costos de producción iniciales bajos y una implacable política de reducción de costos continua. Entre los roles de misión crítica se incluyen los de compra y diseño de productos. En Yonghui, la cadena de supermercados, la misión consiste en proporcionar alimentos seguros para las familias chinas. Esto eleva, a nivel de misión crítica, las funciones de los equipos de la cadena de suministros que trabajan con los agricultores chinos. Dichos roles deben incluir personas que puedan entregar los beneficios que brindan tanto el tamaño como la intimidad con el cliente; es decir, los dos lados de la matriz organizacional que típicamente solo confluyen a nivel de comité ejecutivo. Estas funciones tendrán un papel central en la empresa del futuro, y estarán integradas mucho más cerca del cliente para reducir ciclos de retroalimentación e incrementar la rapidez y agilidad.

Todo ello constituye un claro cambio respecto a las eras de dominancia del accionista y gerencia profesional, que consideraban las acciones de los gerentes profesionales como claves para el rendimiento de la empresa. El objetivo organizacional consistía en ascender a los mejores empleados hasta los puestos de gerente; si se quiere, tomar a los albañiles expertos y convertirlos en gerentes de otros albañiles. En consecuencia, las recompensas y el reconocimiento fluían. En la próxima era, la prioridad será crear comunidades de expertos dentro de la empresa o su ecosistema—pensemos en gremios de albañiles—para reorientar la inversión hacia los roles clave que permitan materializar la misión del cliente, y asignar los mejores talentos a estas funciones. Las recompensas podrían ser significativas, en la medida que los mejores talentos puedan superar a los talentos promedio en este tipo de funciones (*Figura 2*).

Ejemplos emergentes que hemos visto hasta ahora incluyen a la empresa de *streaming* musical, Spotify, donde los ingenieros de software ocupan los roles de misión

La empresa del futuro

Figura 2: La empresa del futuro deberá identificar los roles de misión crítica y asignar al personal más talentoso a esas posiciones



Fuentes: Time, Talent, Energy (Harvard Business Review Press, 2017); análisis de Bain

crítica. La empresa organiza sus ingenieros en equipos auto gestionados de hasta ocho miembros, conocidos como escuadras, que se responsabilizan de principio a fin por una serie de características de la plataforma. Los miembros de la escuadra deciden lo que deben construir, cómo construirlo y con quién deben trabajar para garantizar la interoperabilidad. El modelo de la diseñadora de juegos Valve es incluso más radical pues no cuenta con supervisores ni estructura; un equipo decide lo que desea hacer y recibe una calificación pública de parte de otros miembros del equipo.

Nuevamente, los cambios no se limitan a los grupos de Silicon Valley. En Haier, la fabricante china de productos de línea blanca valorada en 30.000 millones de dólares con más de 70.000 empleados, las unidades organizacionales centrales son equipos auto organizados que se construyen en torno a los roles de misión crítica como el marketing, el diseño y manufactura. Los equipos son fluidos, se concentran en proyectos específicos y se dotan a través de un mercado de talento interno. Recientemente, Haier introdujo una nueva transformación al sistema al eliminar la mayoría de los equi-

pos de apoyo, que históricamente habían desempeñado una función de coordinación. Además, abrió sus equipos a socios externos a través de una “estrategia de redes”.

El diseño apropiado y la dotación de roles de misión crítica implicarán cambios para el resto de la organización. Las funciones de presupuesto y planificación tendrán que actualizarse. Las empresas ya no necesitarán tantos gerentes profesionales como hoy en día. El abanico de los gerentes se ampliará considerablemente en tanto una mayor parte de la información comience a fluir entre los pares (como ocurre en Enterprise Rent-a-Car) en lugar de distribuirse desde el centro. La definición de liderazgo también cambiará con múltiples caminos de desarrollo profesional disponibles. Algunas avenidas reconocerán y premiarán la gestión eficaz de los procesos rutinarios, mientras que otras, igual de deseadas, valorarán las iniciativas de *coaching* y desarrollo de los aprendices a medida que migran de una función a otra. Cada vez serán más comunes las evaluaciones de desempeño y retroalimentación pública por parte de los

La empresa del futuro

pares, lo que permitirá un flujo más expedito del talento en los mercados internos y externos. Empresas como GE, Microsoft y Adobe ya han abandonado sus sistemas formales de clasificación del desempeño.

¿Cómo podrían ser las cosas en 2027? Considerando que gran parte de las actividades ya estarán automatizadas o externalizadas, prácticamente todas las funciones restantes serán de misión crítica. La mayoría se basará en proyectos, siendo los equipos ágiles la unidad organizacional dominante dentro del grupo; estos equipos combinarán recursos internos y externos para proporcionar las habilidades apropiadas según sea necesario. Los equipos se auto gestionarán, lo que se traducirá en una reducción masiva de gerentes tradicionales. Los empleados no tendrán jefes permanentes, sino mentores formales que les ayudarán a orientar sus carreras entre un proyecto y otro. Las actividades de *coaching* y retroalimentación serán continuas y en tiempo real, con evaluaciones de desempeño transparentes, de la misma manera que las valoraciones en redes sociales son hechas hoy.

Activos vs. ecosistemas

Hace un siglo, gran parte de las empresas líderes estaban verticalmente integradas. Como es bien sabido, Henry Ford era propietario de las fincas donde se criaban las ovejas que proporcionaban la lana para las cubiertas de los asientos de sus automóviles, además del mineral de hierro y los buques transportadores de carbón que alimentaban el enorme complejo fabril de Ford en River Rouge. Las empresas como Ford crearon un ecosistema bajo un solo paraguas corporativo. Más adelante, otras como Keiretsu en Japón o Chaebol en Corea crearon ecosistemas entre empresas afiliadas, pero legalmente separadas, que cooperaban de manera estratégica y financiera. Hoy, la industria automotriz está dividida verticalmente, pero la colaboración externa es algo fundamental tanto transversalmente entre sectores como entre competidores. Por ejemplo, BMW está trabajando con Intel y Mobileye para desarrollar vehículos autónomos, y se informa que BMW y Toyota están colaborando para desarrollar una nueva generación de autos deportivos.

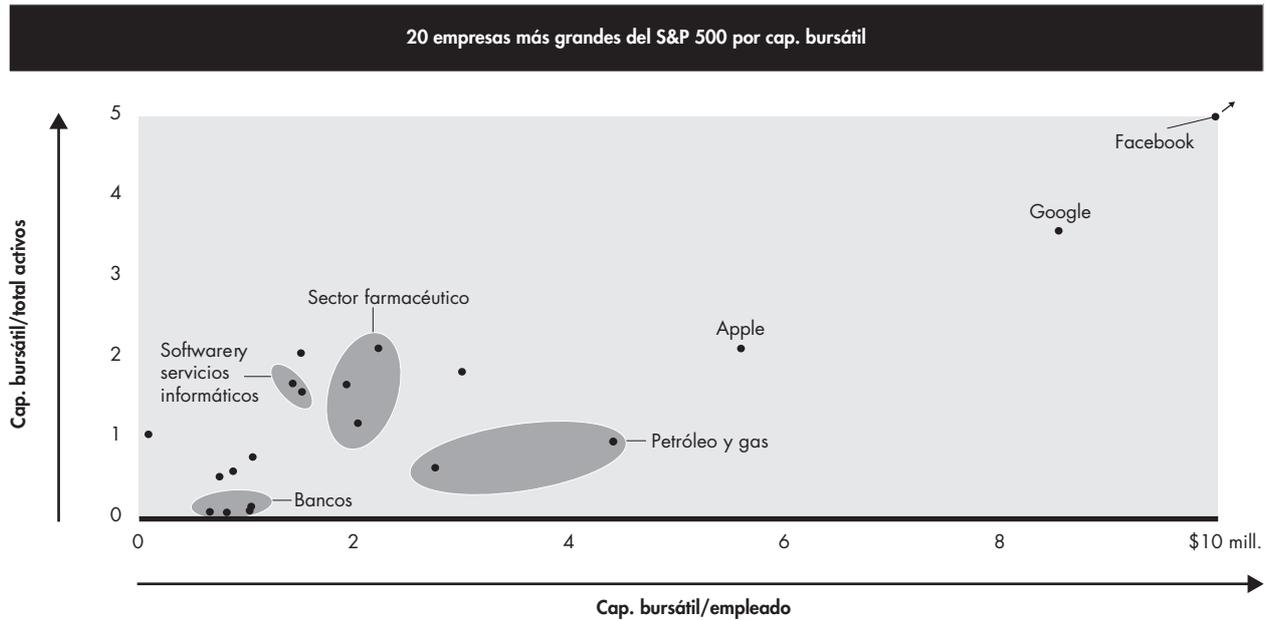
Al aceptar las iniciativas de externalización, la era de la dominancia del accionista aceleró la noción de los ecosistemas sectoriales. Inicialmente se enajenaron activos secundarios, pero finalmente el proceso ha abarcado prácticamente cualquier aspecto de la cadena de valor de una empresa, y empresas tanto grandes como pequeñas

han aprovechado la oportunidad para vender sus activos y contratar las capacidades de otras compañías. En la actualidad, literalmente no existe parte alguna de la cadena de valor de un negocio que no pueda ser externalizada. Las empresas que externalizan de manera exitosa ofrecen a sus clientes tamaño, experiencia, metodologías y economías variables que no podrían lograr por cuenta propia, o que simplemente prefieren trasladar a terceros para poder mantenerse implacablemente enfocadas en aquello que solo ellas pueden lograr. Las inversiones requeridas para triunfar en un proceso de externalización son gigantescas; por ejemplo, Foxconn, tiene planeado instalar decenas de miles de robots en sus fábricas en muy pocos años.

Asimismo, cada vez más la externalización puede ser ofrecida por individuos que solo desean tener una relación transaccional con la empresa. Según las encuestas más recientes, hasta un 40% de la fuerza laboral de EE.UU. participa de una forma u otra en contratos laborales no tradicionales, incluidos el trabajo a tiempo parcial y el trabajo de contratistas independientes. A su vez, los empleadores pueden tener acceso a esta fuente laboral en campos diversos como el periodismo, el análisis de datos e incluso la banca de inversión. En el extremo de esta gama, las empresas basadas en plataformas tecnológicas como Google, Apple y Facebook han generado enormes ingresos con una fuerza de trabajo muy pequeña - 2,1 millones de dólares por empleado en Apple y 1,4 millones en Facebook, frente a 0,7 millones de dólares por empleado en Procter & Gamble y 0,3 millones en Wells Fargo. Los cálculos de capitalización bursátil por empleado, muestran resultados igualmente sesgados (*Figura 3*).

La influencia y capacidad disruptiva de las empresas basadas en plataformas que afectan a gran parte del mundo empresarial pueden ser de diversa índole, incluyendo un estándar de facto como Windows de Microsoft, una arquitectura basada en la confianza como Airbnb, una base de usuarios como la de Facebook y el sistema de "fabricación virtual" de Cisco. Al combinar elementos de desintermediación, migración del *pool* de utilidades, globalización, rapidez y transparencia ante el cliente, muchas de estas empresas están convirtiéndose en los referentes críticos de sus sectores. Y además, el modelo se está propagando. Áreas como logística de carga, secuencia genética, viajes, gestión de pedidos, juguetes, software de gestión de relación con clientes, créditos de

Figura 3: Las empresas basadas en plataformas tecnológicas han generado un enorme valor a partir de bases laborales y de activos relativamente pequeños.



Fuentes: Compustat/informes anuales de empresas

consumo, publicidad digital, pagos, moda, viajes en auto, gestión de activos, actividades editoriales, en fin, sería más fácil enumerar los sectores en que nadie haya intentado desarrollar un modelo de plataformas. Si solo se escucha la retórica, sería fácil concluir que todas estas experiencias han sido exitosas, pero no es así. Twitter ha tenido dificultades, y otros negocios de plataformas como Napster y MySpace fracasaron.

¿Cómo podrían ser las cosas en 2027? Considerando que gran parte de las actividades ya estarán automatizadas o externalizadas, prácticamente todas las funciones restantes serán de misión crítica. La mayor parte del trabajo se basará en proyectos, con equipos Agile.

Pese a todo el entusiasmo que rodea las plataformas—que hemos llamado empresas “tipo 1”—la gran mayoría de las compañías no suelen desplegar estos modelos por cuenta propia. En su lugar, vemos el surgimiento de dos modelos viables: el de proveedores de servicios externos (empresas “tipo 2”), y el de empresas de productos y servicios (empresas “tipo 3”). No es factible pensar en un escenario en el que el valor solo fluya hacia las empresas tipo 1. Los gobiernos reaccionarán, los consumidores reaccionarán, y las conductas extremas de las empresas serán controladas. Por ejemplo, el ascenso de Uber ha sido cuestionado por poderes judiciales actuando en nombre de conductores y preocupados por sus derechos y protecciones legales. Amazon ha dejado de ser el enemigo disruptivo para convertirse en el socio más importante de miles de marcas en proceso de crecimiento.

La decisión crítica para cualquier empresa—sea del tipo 1, 2, o 3—será determinar lo que puedan hacer internamente, para después formar alianzas beneficiosas con

La empresa del futuro

empresas de las otras dos categorías con el objetivo de maximizar valor para sus clientes. Esto exigirá un nuevo conjunto de destrezas, y muchas de las personas en la empresa se involucrarán con socios directores, que también podrían ser competidores, o clientes, o proveedores. Una de las paradojas es que muchas empresas con culturas sólidas, como resultado favorable de una misión clara y del énfasis en las funciones de cara al cliente, a menudo terminan siendo el peor tipo de socio. La empresa del futuro necesitará líderes que puedan comprender su sector en función de esta clasificación de empresas, y por ende capaces de crear un sentido de misión transversal a todas sus alianzas.

¿Cómo podrían ser las cosas en 2027?: Las plataformas seguirán proliferando y buscando maneras de imponerse al resto, pero se verán parcialmente restringidas por las presiones sociales y regulatorias en todo el mundo. Tanto las plataformas como la externalización exigirán una escala enorme, pero las empresas más pequeñas de productos y servicios podrán aprovechar ese tamaño para también prosperar. La modalidad “Todo como un servicio” estará disponible a pedido, gracias a una mezcla de externalizadoras horizontales (transversalmente entre sectores) y verticales (en un sector específico), siendo estos últimos *joint ventures* establecidos por los participantes de un sector. Se producirán luchas constantes en los espacios compartidos por los tres tipos de empresas. Las plataformas de la economía del encargo (*gig economy*) se convertirán en una fuerza importante en la creación de comunidades, además de potenciar el poder de negociación de trabajadores altamente calificados, de la misma manera que han hecho históricamente los sindicatos para proteger a los trabajadores poco calificados.

Reconfiguración del capital

La era de la dominancia del accionista evolucionó desde finales de la década de 1970, en parte basada en la convicción de que los intereses de la gerencia general y los de los accionistas se habían desalineado, es decir, por el clásico problema de agencia. Los gerentes gastaban el dinero de los inversionistas indisciplinadamente, buscando el crecimiento sin rentabilidad y diversificación mal orientada; tenían pocas acciones a su nombre y una

baja proporción de su patrimonio estaba ligado a las empresas que dirigían. Estas críticas no carecían de validez.

Sin embargo, con el tiempo, el péndulo se situó del lado opuesto, y hoy pareciera que los CEO se muestran muy escépticos a invertir en los negocios que dirigen. A pesar del descenso gradual del costo medio ponderado del capital, que actualmente calculamos entre un 5% y un 6% para la mayoría de las empresas grandes, a 2016 las tasas de rentabilidad mínima se mantuvieron en un 12,5%. El gasto de capital y los presupuestos de investigación y desarrollo se han contraído en términos relativos, mientras que las recompras de acciones y los dividendos se han incrementado. Según Reuters, 1.900 empresas recompraron acciones entre 2010 y 2015, y dentro de este grupo, las recompras y los dividendos representaron un 113% del gasto de capital, en comparación con un 60% en 2000 y un 38% en 1990. Entretanto, el gasto en I+D ha representado en promedio menos del 50% del resultado neto, frente a más del 60% en la década de 1990.

Los CEO y CFO, junto con los directorios de las empresas, han manifestado su creciente insatisfacción con esta dinámica, y muchos inversionistas institucionales como Vanguard, BlackRock y Warren Buffet han exhortado a que se vuelva a priorizar el largo plazo y la reinversión. No obstante, al mismo tiempo, los inversionistas activistas han tenido cada vez más éxito a la hora de ejercer presión a corto plazo sobre las agendas de los CEO/CFO, a pesar de que solo controlan unos 150.000 millones de dólares en activos gestionados (en comparación con los 30 billones de dólares en manos de los fondos mutuos).

En la actualidad, pese a la gradual reducción del costo medio ponderado del capital, pareciera que los CEO están muy poco convencidos de invertir en sus negocios.

Junto con los titulares dominados por los activistas, varios modelos alternativos están ganando mayor tracción

La empresa del futuro

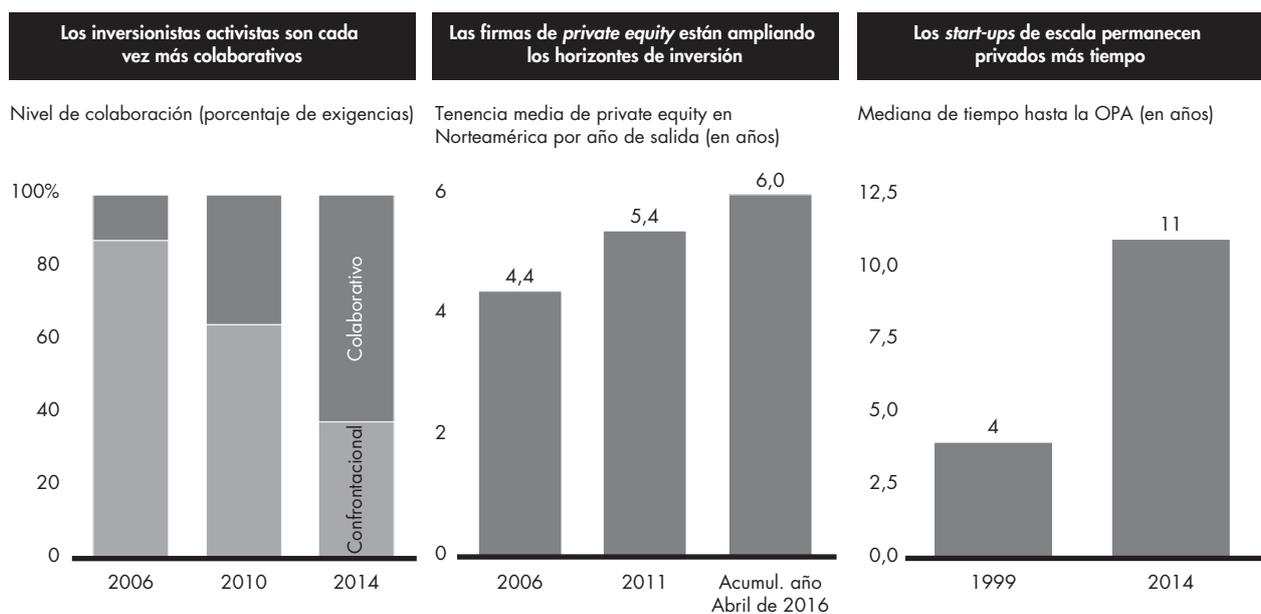
(Figura 4). Las firmas de *private equity* se han visto obligadas a ampliar sus horizontes de inversión para poder crear valor en las compañías que componen sus carteras, de 4,5 años en 2006 hasta 6 años en 2016. Blackstone, Carlyle Group y otras recientemente lanzaron fondos con períodos de tenencia objetivos más largos. Los *start-ups* escalables—el principal motor de creación de empleo—permanecen en manos privadas durante un tiempo más largo, en promedio 11 años a 2014, y, en algunos casos, incluso están pasando directamente de la etapa de emprendimiento inicial a la de propiedad de *private equity*, para proporcionar liquidez a los inversionistas iniciales y los empleados. La plataforma Linq de Nasdaq ahora pone a disposición muchas de las funciones de los mercados cotizados (servicios al accionista, registros de acciones, incluso negociación secundaria) para empresas privadas.

Asimismo, han surgido nuevos vehículos para conectar a inversionistas con inversiones específicas dentro de una empresa—inversiones idóneas para sus perfiles de

riesgo y que no involucran la participación en la totalidad de la entidad. En el sector salud, Pfizer y otras farmacéuticas han logrado captar financiamiento extraordinario para el desarrollo de productos específicos, concordando sus necesidades de capital con las preferencias de riesgo y el conocimiento de los inversionistas individuales. En 2014, Unilever emitió un “bono verde”, ofreciendo claridad y transparencia con respecto al uso de los fondos invertidos, incluyendo un conjunto de criterios claramente definidos sobre las emisiones de gases invernadero, uso del agua y manejo de desechos para los proyectos financiados. Las plataformas de préstamos entre pares y de *crowdfunding* como Kickstarter y GoFundMe muestran otro aspecto de esta evolución.

Levantar capital y emitir deuda de la manera tradicional seguirá siendo algo vital para las empresas del futuro, pero es probable que las estructuras de capital se hagan más flexibles, lo que ofrecerá la posibilidad de un mayor alineamiento entre los inversionistas y las estrategias y horizontes de tiempo de la empresa.

Figura 4: Nuevos modelos de propiedad e inversión están evolucionando para armonizar de mejor manera los horizontes temporales de la empresa con las necesidades de riesgo de los inversionistas.



Notas: 2006–2008 datos del informe Preqin 2015 Private Equity Spotlight; 2009–2016 datos del informe Preqin 2016 Private Equity Spotlight
Fuentes: Bain Activist Investor PoV (2015); informes Preqin Private Equity Spotlight (2015 y 2016); Andreessen Horowitz

La empresa del futuro

Además, permitirá vincular a distintos tipos de inversionistas con distintos tipos de inversiones. Esto traerá consigo sus propias presiones: el surgimiento de estos nuevos vehículos ofrecerá nuevas posibilidades a los activistas para centrarse en componentes concretos de las empresas, por lo que las estrategias de relaciones con los inversionistas de las empresas tendrán que ser mucho más sofisticadas.

¿Cómo podrían ser las cosas en 2027? Las líneas entre la propiedad de empresas cotizadas y no cotizadas en bolsa se hará cada vez más difusa. Las empresas cotizadas en bolsa de gran tamaño querrán atraer a inversionistas con mirada a largo plazo y adoptar las prácticas de gobernanza de los inversionistas privados líderes, mientras que las empresas grandes no cotizadas negociarán en los mercados secundarios, donde se requieren mayores protecciones para el inversionista. Las líneas entre el capital y la deuda también se irán desdibujando, a medida que el capital basado en proyectos y fuera de los balances se convierta en una importante fuente de financiamiento. Los inversionistas invertirán en los proyectos en lugar de las empresas, creando nuevos ecosistemas de intermediarios financieros para ayudarles a identificar y tener acceso a los mejores proyectos. En su búsqueda de alfa, los inversionistas tradicionales adoptarán de forma creciente las técnicas de los inversionistas activistas a corto y largo plazo.

Motor 1, Motor 2

Las empresas siempre han buscado innovación en su negocio principal. Clayton Christensen las denomina “innovaciones de sostenimiento”, y son las que aportan mejoras incrementales en el desempeño o el valor. ¿Pero qué hay de aquellas innovaciones que reestructuran toda una industria? Están en todas partes, a pesar de que existan líderes que se creen inmunes a este tipo de alteración. Para poder prosperar en este tipo de entorno, las empresas tendrán que acentuar su capacidad para adelantarse a los acontecimientos, viendo las tendencias antes de que estén bien formadas y movilizándolo rápidamente para ajustarse a los cambios en las circunstancias. Prever acontecimientos es tanto arte como ciencia, y aunque el juego de las predicciones es asunto de necios, siempre existen maneras de mejorar las proba-

bilidades de éxito. Se debe mirar fuera del negocio mismo, mantenerse atento a las necesidades del cliente y los movimientos de los competidores actuales y potenciales, y aprender de los socios en el ecosistema. También es importante recurrir al conocimiento colectivo de los recursos internos, especialmente de aquellos que de cara al cliente, y actuar en una escala mucho mayor de la que suelen hacerlo la mayoría de las empresas.

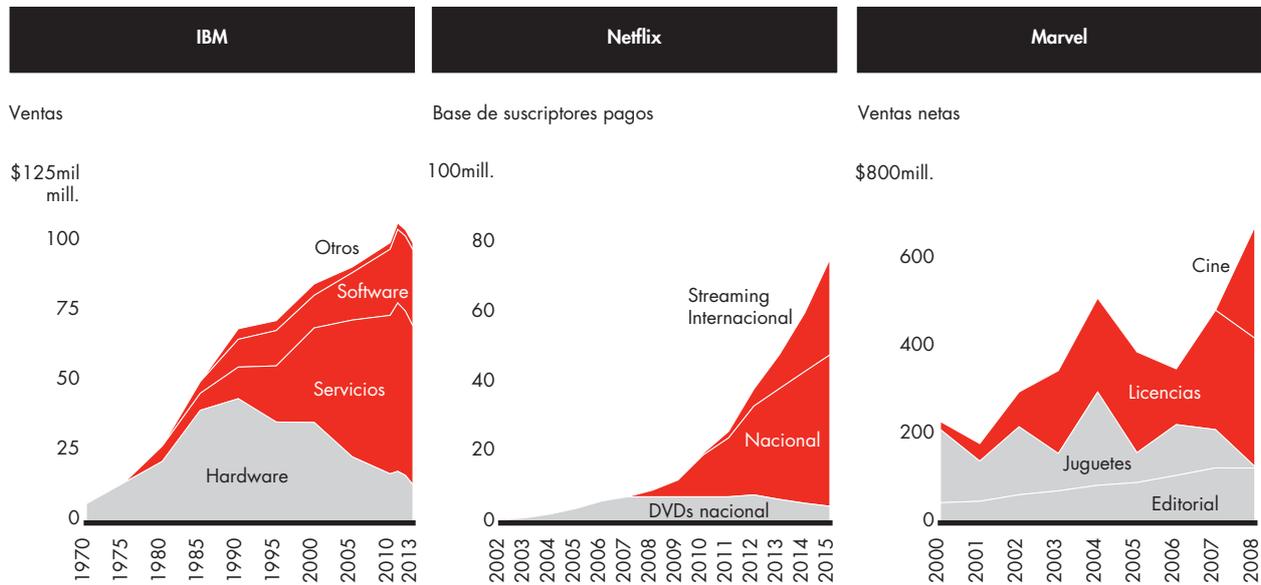
Trátase de una amenaza visible e inminente o de otra invisible y teórica, los líderes de la empresa del futuro deberán mantenerse atentos a la gestión eficaz de su actividad principal—el motor de hoy—y a la búsqueda de innovaciones de sostenimiento en ese ámbito. Asimismo, tendrán que crear un nuevo negocio—el motor del mañana—que refleje las nuevas necesidades del cliente, la nueva competencia, la nueva economía, o las tres al mismo tiempo.

Este enfoque centrado en el “Motor 1” y “Motor 2” es lo que permitió a Marvel seguir desarrollando sus actividades principales de publicaciones, y a la vez expandir el negocio de licencias de personajes, que ahora se ha convertido en su nueva actividad principal. Lo mismo puede decirse de Netflix: Desde mediados de la década de 2000, recurrió progresivamente a extraer lo máximo posible del negocio central de DVDs para financiar el crecimiento acelerado de la unidad de *streaming*. IBM, por su parte, redujo su negocio tradicional de hardware, mientras expandió drásticamente sus nuevas ofertas de software y servicios (*Figura 5*). En ambos casos, los desplazamientos hacia el Motor 2 implicaban nuevos competidores, nuevas estructuras de costos y nuevos modelos económicos que debían funcionar en paralelo. Los nuevos negocios se desarrollaron durante al menos cinco años antes de florecer.

Definir y crear un Motor 2 requiere una creatividad polifacética. No es suficiente definir una visión cautivadora o un punto de llegada; muchas veces esa es la parte más fácil. La tarea también requiere la identificación de un primer paso muy enfocado que permita poner a prueba rápidamente la idea central, así como pensar en los próximos pasos que podrían darse en caso de un éxito inicial. De alguna manera, puede decirse que en esta era la genialidad de Steve Jobs en Apple. Todo el mundo tenía

La empresa del futuro

Figura 5: La empresa del futuro tendrá que administrar dos tipos de negocios; el “Motor 1” de su actividad central y el “Motor 2” de sus negocios más innovadores



Notas: El margen definido como el resultado operacional antes de impuestos; cifras de 1995 basadas en un promedio de 1994 y 1996
 Fuentes: Harvard Business Review; informes anuales

la misma idea para el movimiento de primera generación, pero él estaba dos generaciones más adelante, de modo que comprendía el valor del ecosistema que podría crearse si se mantenía la integración vertical del hardware y software.

Los dos motores exigen enfoques diferentes. Disciplina, repetibilidad, pequeñas mejoras continuas, cuidadosa evaluación del riesgo, y análisis financiero convencional definen los aspectos clave del Motor 1. Agilidad, creatividad y saltos hacia el abismo financiero con la expectativa de que solo algunas inversiones serán finalmente rentables son los rasgos fundamentales del Motor 2. Poner los dos en marcha al mismo tiempo plantea preguntas difíciles para los modelos operativos: ¿En qué medida deberá el Motor 2 redefinir el Motor 1? ¿En qué momento y cómo deben llevarse las innovaciones de vuelta a la actividad principal (y quién lo decide)? ¿Cómo se maneja la asignación de talento y otros recursos en toda la empresa? Quizás lo más importante sea preguntarse si es mejor construir el Motor 2 uno mismo, o si se debe hacer un seguimiento de las capacidades desarrolladas por terceros para después adquirirlas. Creemos que

en la próxima era, las empresas más exitosas seguramente serán las que gestionen ambos motores. Estas empresas usarán su Motor 2, no solo como una fuente de nuevo crecimiento, sino también como un vehículo para transformar sus compañías en las empresas del futuro.

Liderar y trabajar en la empresa del futuro se sentirá diferente. Quienes lo hagan a veces se sentirán como inversionistas de capital riesgo, pensando en el retorno sobre un horizonte de cinco a diez años, o más.

¿Cómo podrían ser las cosas en 2027? Las empresas establecerán y gestionarán el Motor 2 bajo su paraguas corporativo, aunque es probable que lo estructuren,

La empresa del futuro

doten de personal y financien de manera separada. La asignación de recursos se convertirá en un punto de integración entre el Motor 1 y Motor 2, y será continua y de base cero. Los más talentosos rotarán posiciones entre el Motor 1 y el Motor 2, aprendiendo un conjunto equilibrado de destrezas y cumpliendo funciones de misión crítica en ambos lados del negocio.

El líder del mañana

Liderar y trabajar en la empresa del futuro se sentirá diferente. Quienes lo hagan a veces se sentirán como inversionistas de capital riesgo, pensando en el retorno sobre un horizonte de cinco a diez años, o más. Los inversionistas de capital riesgo anticipan que muchas de sus inversiones fracasarán y que ganarán dinero con las pocas que tengan un éxito rotundo. Cuando evalúan inversiones, buscan la oportunidad de crear mercados totalmente nuevos, o de dar su respaldo a un producto que puede ser 10 o 100 veces mejor que los productos existentes. Se concentran de manera implacable en los roles de misión crítica, y naturalmente piensan en la creación de valor a través de la interacción con los ecosistemas.

Por otra parte, habrá algunos aspectos que le harán sentir que participan en una firma de servicios profesionales. La mayoría de las firmas de abogados, contadores, consultores e ingenieros trabajan de manera diferente a las empresas. Suelen movilizar equipos de profesionales para abordar problemas de negocios concretos. Una vez resuelto el problema, el equipo se desarticula y el personal se traslada a otro proyecto. Se trata de una forma de trabajar menos restringida por la planificación anual de las funciones de negocio, por lo que el trabajo se caracteriza por una mayor rapidez y fluidez.

Otros aspectos podrán asemejarse en mayor grado al trabajo en una *start-up* escalable. Por ejemplo, levantar capital de los inversionistas más apropiados para programas concretos, utilizar alto nivel de recursos para contratar y retener el mejor talento para los roles de misión crítica y luego diseñar la organización en torno a estos roles, manteniendo sistemas de gestión profesionales sencillos para conservar la eficiencia y el enfoque.

Reunir todos estos aspectos sin duda constituirá un enorme desafío para los líderes de una empresa. A nivel or-

ganizacional, serán necesarias muchas capacidades nuevas: nuevos activos y destrezas tecnológicas, alianzas nuevas y expandidas, nuevas herramientas y métricas de gestión y nuevas maneras de abordar los balances. En el plano individual, los líderes también tendrán que evolucionar, desplazándose desde funciones de gerencia hacia aquellas de inspiración y *coaching*, agregando valor al habilitar los roles de misión crítica en lugar de controlar los flujos de información y creando culturas sólidas no solo dentro de la empresa sino también con los socios. También tendrán que orientar a su personal durante lo que será sin duda el más grande de los desafíos de gestión del cambio.

En los anteriores cambios de una era a otra se han visto más casos de incapacidad de adaptación que de transiciones exitosas. Muchas empresas lo han logrado una o dos veces (IBM, Coca-Cola, Goldman Sachs), y algunas empresas como GE y Nestlé lo han hecho hasta tres veces. Sin embargo, estos desplazamientos son lo suficientemente esporádicos como para prever que la mayoría de los líderes no los hayan experimentado. ¿Cómo deben afrontar este viaje? ¿Por dónde deben comenzar?

Presentamos cinco preguntas que los líderes pueden plantearse, y algunas ideas prácticas de cómo comenzar a responderlas:

- **¿Cuál es la combinación de tamaño, rapidez e intimidad con el cliente que necesitamos, y cómo podemos hacerlo mejor que los competidores actuales y potenciales?** Esto concierne en parte a la estrategia (¿cuál es la importancia relativa de estos componentes para su negocio, y cómo puede tomar las decisiones de compensación?), y en a las formas de trabajo (¿cómo utiliza la tecnología y organización para minimizar estas relaciones de compensación?).

Acción: Traduzca su estrategia en 25 a 50 relaciones de mercado específicas (micro batallas), y despliegue equipos ágiles con personas que puedan materializar los beneficios de tamaño e intimidad necesarios para afrontar estas batallas.

- **¿Cuán cerca estamos de obtener todo el valor potencial de nuestros roles de misión crítica?** Para responder esta pregunta es necesario llegar a acuerdos sobre cuáles son estos roles, desplegar lo mejor de su

La empresa del futuro

talento en esas posiciones y comprender lo que usted está haciendo para apoyar o frenar a este talento.

Acción: Identifique sus roles de misión crítica y desarrolle un plan para asignar a sus empleados más talentosos en esas posiciones. Establezca un comité para conectar y fomentar el compromiso dentro de este grupo, e instaure sistemas de retroalimentación rápidos, tanto internamente como en el mercado, a fin de potenciar el aprendizaje entre pares.

- **¿Qué tipo de empresa somos—plataforma, proveedores de servicios externalizados, o proveedores de productos y servicios—y cómo nos estamos asociando a través del ecosistema?** A medida que las tecnologías como la nube siguen evolucionando, los externalizadores desarrollan nuevas capacidades y se expanden las plataformas de la llamada *gig economy*, los ecosistemas crecerán y ofrecerán más opciones de alianzas que nunca.

Acción: Mapee todo su ecosistema por actividad, y evalúe su nivel de capacidad en cada una, comparándose con las opciones externas.

- **¿Qué haríamos si no existieran restricciones en cuanto a los requisitos de capital e inversión?** Dicho de otro modo: ¿Puede identificar otras buenas ideas más allá de lo que está dispuesto o es capaz de financiar? Si es así, vale la pena probar y constatar si se trata de una restricción inquebrantable.

Acción: Segmente su base de inversión conforme al grado de alineamiento con su estrategia considerando dos dimensiones: horizonte temporal y apetito de riesgo.

- **¿Qué estamos haciendo en el presente para posicionar a nuestro negocio dentro de 10 años?** Se trata de una pregunta que va más allá de los escenarios a largo plazo y que considera cómo incorporar la flexibilidad a la asignación de recursos y desarrollar la capacidad para adelantarse a los acontecimientos.

Acción: Establezca una incubadora para su Motor 2, y divida la compañía en segmentos: Motor 1 y

Motor 2. Establezca modelos operativos y claras barreras entre ambos segmentos, así como reglas claras de interacción.

Estas acciones no deben considerarse exhaustivas, y reconocemos que apenas tocan superficialmente el nuevo conjunto de herramientas que muchas empresas necesitarán para hacer frente a la nueva era. Si bien la forma exacta que asumirá la empresa del futuro es algo imposible de saber a priori, la historia sugiere que los cambios pueden ocurrir abruptamente en los puntos de transición. En este tipo de entorno, resulta beneficioso ser osado, pensar con la mirada puesta en el largo plazo, y sobretodo, actuar. 

Ambición compartida, resultados verdaderos

Bain & Company es la firma de consultoría en gestión a la que recurren los líderes de negocios mundiales cuando buscan resultados.

Bain asesora a sus clientes en estrategia, operaciones, tecnología, organización, private equity y fusiones y adquisiciones. Desarrollamos perspectivas prácticas y personalizadas que nuestros clientes hacen realidad, y transferimos habilidades para que el cambio perdure. Fundada en 1973, Bain tiene 51 oficinas en 33 países. Nuestro profundo conocimiento y nuestra lista de clientes abarcan todas las industrias y sectores económicos. Nuestros clientes muestran un desempeño cuatro veces mejor que el del mercado bursátil.

Lo que nos distingue

Creemos que una firma de consultoría debe ser más que un asesor. Por eso nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes; vendemos resultados, no proyectos. Alineamos nuestros incentivos con los de nuestros clientes, vinculando nuestros honorarios a sus resultados y colaborando para desplegar todo el potencial de sus negocios. Nuestro proceso Results Delivery® construye las capacidades de nuestros clientes, y el apego a nuestros sólidos valores nos lleva a hacer lo correcto para nuestros clientes, las personas, y las comunidades, siempre.



Para más información visite www.bain.com

ÁMSTERDAM • ATLANTA • BANGALORE • BANGKOK • BOSTON • BRUSELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIUDAD DE MÉXICO • COPENHAGUE • DALLAS • DOHA • DUBAI • DUSSELDORF
ESTAMBUL • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • JAKARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES • LOS ÁNGELES
MADRID • MELBOURNE • MILÁN • MOSCÚ • MUMBAI • MÚNICH • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • OSLO • PALO ALTO • PARÍS • PERÍN • PERTH • RIAD • RÍO DE JANEIRO
ROMA • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEÚL • SHANGHAI • SINGAPUR • SYDNEY • TOKIO • TORONTO • VARSOVIA • WASHINGTON, D.C. • ZÚRICH