

Hacia un nuevo modelo: la empresa global integrada

Towards a New Model: the Globally Integrated Enterprise

La globalización está cambiando el modelo fundamental, incluso el concepto, de lo que es una corporación empresarial. En el siglo XIX, las primeras empresas que se convirtieron en entidades internacionales lo hicieron mediante el desarrollo de una red de ventas y distribución que superaba las fronteras nacionales. Pero las actividades de fabricación permanecían siempre en el país de origen.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La globalización de la economía está teniendo múltiples efectos sobre la sociedad, el modo en el que vivimos, los hábitos de consumo de la población, el medio ambiente, las expectativas profesionales... Pero sobre todo está impactando de forma generalizada en los modelos de organización empresarial. Nos encontramos en una fase en la que es forzoso superar el modelo de empresas multinacionales para alcanzar uno nuevo basado en la integración global y horizontal de todas las actividades empresariales. Se trata del modelo Globally Integrated Enterprise (Empresa Global Integrada). El artículo analiza este modelo y expone la experiencia de transformación de IBM.

EXECUTIVE SUMMARY

Globalization of the economy has multiple effects on society, the way in which we live, consumer habits, the environment, professional expectations... But, above all, it is impacting over the business organization models. We are living in a period of time when it is forced to surpass the multinational business model in order to reach a new one. It is the Globally Integrated Enterprise model (GIE). The article analyzes this model and exposes the IBM transformation experience.



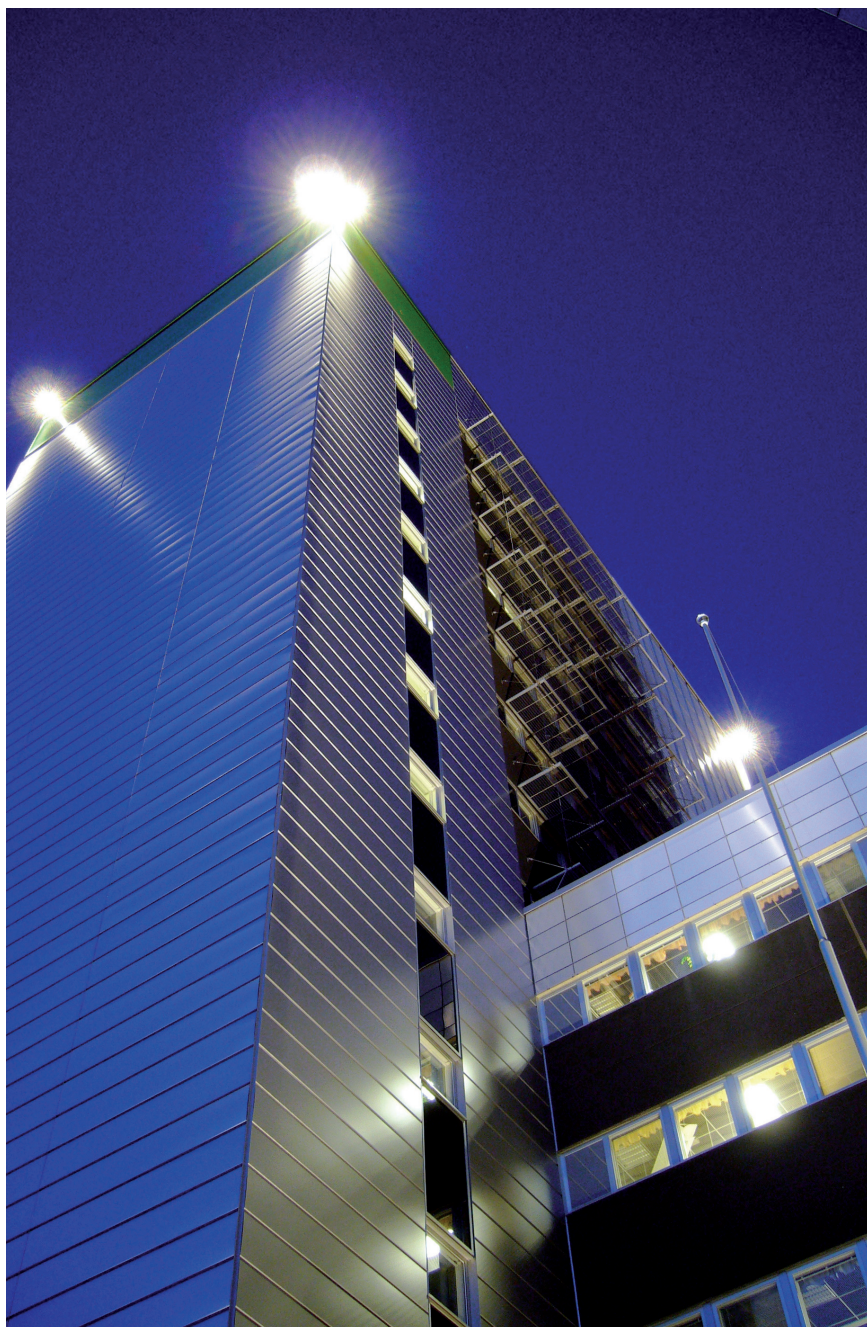
Jaime Arrazola¹

Vicepresidente y
Director General de
Servicios de Tecnología
IBM España, Portugal,
Grecia, Israel y Turquía.



ibmgscdg@es.ibm.com

CODIGOS JEL:
F230; M100; M190



En el siglo XX conocimos el nacimiento del modelo de empresa multinacional. Las multinacionales no son realmente el fruto de una dinámica de negocio, sino de las restricciones comerciales y arancelarias que se impusieron durante y después de las guerras mundiales. Para poder acceder a los mercados locales, las multinacionales crearon versiones más pequeñas de sí mismas en diversos países del mundo. Así, los fabricantes de automóviles estadounidenses, por ejemplo, construyeron plantas de fabricación en Europa y Asia, lo que les permitió acceder a esos mercados sin tener que hacer frente a costosos aranceles.

El precio que las multinacionales han pagado por tener acceso a mercados globales es el significativo costo de las redundancias, ya que este modelo implica que en cada uno de los mercados donde opera la empresa hay un departamento comercial, un departamento de marketing, de recursos humanos, financiero e, incluso, de diseño o I+D.

En el siglo XXI estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo paradigma en el mundo de los negocios: el de la empresa global integrada. Este tipo de organización piensa y actúa de modo diferente. Sus operaciones y su gestión no dependen de la cuestión accidental del país de origen. La paulatina desaparición de las barreras comerciales a nivel internacional permite a las empresas realizar una planificación basada en sus puntos más fuertes y no únicamente en la mejor forma de sortear obstáculos para poder realizar ventas en determinados mercados.

La diferencia entre las empresas globalmente integradas y las antiguas empresas internacionales -o las actuales multinacionales- no es únicamente una cuestión de grado. Son empresas de diferente naturaleza. Este tipo de corporaciones establecen sus operaciones y funciones en cualquier parte del mundo basándose en el adecuado equilibrio entre costes, talento disponible y entorno adecuado para los negocios.

Esas funciones se integran de forma global y horizontal, evitando tener que replicar departamentos y organizaciones idénticas en diferentes puntos geográficos. El alto grado de especialización y, sobre todo, la disponibilidad de una tecnología adecuada permiten que empresas de todos los tamaños y características se beneficien de este modo de trabajar.

LA LEY DE LA INTEGRACIÓN GLOBAL

Cuando todo está interconectado, el trabajo se desplaza. Y esto se refiere tanto al trabajo realizado directamente por los ordenadores como al trabajo que realizan los profesionales. Hoy en día, por primera vez en la historia, todo está conectado. La pregunta que toda empresa, todo Gobierno, toda entidad académica y toda comunidad debe plantearse es: ¿Qué es lo que puede provocar que el trabajo venga aquí? ¿Qué puedo hacer para conseguir relevancia en ese mercado interconectado?

El flujo de trabajo depende, en mayor o menor medida, de tres fuerzas esenciales: los costes, el conocimiento y un entorno de trabajo interconectado.

Es evidente que una de las razones que determina el flujo de trabajo es la de los costes. Gracias a la globalización, se abren inmensas posibilidades para incrementar la eficiencia de los procesos. En un mundo en el que el trabajo fluye hacia donde se puede hacer mejor, las redundancias desaparecen al tiempo que se eliminan los cuellos de botella. Las empresas pueden hacer frente a las demandas de sus clientes en cualquier momento y en cualquier lugar.

El levantamiento de las barreras comerciales ha sido acompañado, de forma fortuita, por un cambio hacia economías basadas en los servicios. Y muchos servicios son más fáciles y baratos de distribuir que las materias primas o los productos manufacturados.

Pero los costes no son el único factor. Si fuese así, el trabajo se desplazaría únicamente hacia los países con bajos costes de mano de obra. Y no es eso lo que está sucediendo.

La globalización no es una calle de un único sentido. Ni siquiera de dos sentidos. Está comenzando a parecerse más bien a un inmenso bazar con proveedores especializados en aquellas cosas que hacen mejor y que rápidamente adquieren capacidades nuevas en un intento de hacer frente a unas necesidades de los clientes que cambian continuamente.

El segundo factor crucial es el acceso al conocimiento y a las capacidades específicas para desarrollar una actividad determinada. Es el factor 'talento'. En un mundo en el que los medios de producción y distribución están disponibles para

PALABRAS CLAVE

Globalización, IBM, Empresa Global Integrada, GIE, talento, estándares abiertos

KEY WORDS

Globalization, IBM, Globally Integrated Enterprise, GIE, talent, open standards.

todos, el único medio que tiene una empresa para distinguirse de las demás de forma sostenible es disponer de capacidades y talento diferenciados. Es decir, tener la mejor idea o salir al mercado con la mejor solución.

Y hay que tener en cuenta que hoy en día el talento o, dicho de otra manera, la disponibilidad de profesionales cualificados, no es una característica reservada a un puñado de países desarrollados. Hoy en día, China produce más ingenieros en un año que Europa y Estados Unidos juntos.

El tercer determinante de la integración global es la existencia de un entorno para los negocios de carácter abierto. Esa apertura se refiere tanto a la tecnología (mediante el uso de estándares) como al comercio y la actividad empresarial. Esto último depende, sobre todo del imperio de la ley, estándares contables aceptados por todos y una infraestructura estable.

Un sistema comercial abierto permite a las corporaciones integrar sus actividades con socios externos que compartan los mismos estándares a la hora de hacer negocios. Un sistema comercial abierto facilita la integración de cadenas de distribución y aprovisionamiento a través de diferentes países y territorios. Una tecnología abierta permite profundizar en la integración y la colaboración, asociando los procesos a plataformas de trabajo compartidas.

Lo más importante de todo es que los sistemas abiertos, basados en estándares que todos conocen y pueden compartir, favorecen la colaboración a la hora de generar innovación. Lo hemos visto claramente en la historia, por ejemplo, del sistema operativo Linux, desarrollado por un gran número de programadores colaborando a través de Internet.

Las empresas que quieran beneficiarse de las oportunidades de la integración global deben decidir cuáles de esos tres factores juegan a su favor. En IBM, hemos optado por concentrarnos en el talento -en la inmensa capacidad de la Compañía para ofrecer y desarrollar soluciones y servicios- y en la apertura, es decir, en los estándares tecnológicos reconocidos. Nuestro objetivo es convertir la empresa en una organización global integrada bajo estas dos premisas, sabiendo que las eficiencias inherentes a la integración global facilitan tener una organización efectiva en costes y posibilitan ampliar las oportunidades de mercado.

LA EVOLUCIÓN DE IBM

IBM ya pasó por la transformación desde empresa "internacional" a empresa "multinacional". Ahora está inmersa en el proceso de convertirse en una organización global integrada. Esta metamorfosis es un proceso difícil y delicado para cualquier empresa, y más para una Compañía de la complejidad de IBM con operaciones en 170 países.

Estamos navegando en aguas vírgenes. No hay ninguna empresa en el mundo, incluyendo IBM, que haya alcanzado el estado de empresa global integrada. Y la mayoría todavía tienen que comenzar el proceso. Para comenzar esta ruta, cada organización tiene que examinar profundamente su propia estructura y mostrar una decidida voluntad de cambio en muchos aspectos de la actividad de negocio. Estos son algunos de los pasos que IBM está dando para convertirse en una empresa Global Integrada organizados en tres aspectos diferenciados: estrategia, operaciones y cultura de gestión:

1) Estrategia

Las ideas de innovación e integración a nivel global están íntimamente relacionadas. Una empresa global integrada representa una nueva forma institucional y organizativa que está optimizada para potenciar la innovación en una economía y una sociedad que están cada vez más globalizadas y especializadas.

Los movimientos estratégicos de IBM en los últimos años, incluyendo las desinversiones y las adquisiciones, se han dirigido a potenciar el foco de la compañía en la innovación y en la transformación del núcleo principal de la actividad empresarial.

Esto se pone de manifiesto en los cambios de portfolio, de la oferta general de IBM a sus clientes, que se ha producido desde 1999. El objetivo de la Compañía ha sido apostar por optimizar la oferta con base a los puntos más fuertes de IBM: la experiencia y el conocimiento de los profesionales, por un lado, y la capacidad para operar con estándares y sistemas abiertos, por otro.

Así, la Compañía tomó la decisión -en ocasiones emocionalmente dolorosa- de desinvertir en líneas de negocio en las que, incluso, IBM había sido la empresa pionera. Así ocurrió con la actividad de chips de memoria (desinversión en 1999),

discos duros (2002), ordenadores personales (2004) o la división de impresión (2007).

Pero al mismo tiempo, la Compañía ha realizado más de 100 adquisiciones estratégicas que han potenciado su habilidad para la prestación de servicios de negocio. La adquisición de Rational Software, una empresa especializada en herramientas de desarrollo, o la de Micromuse, una empresa líder en software para gestión de redes utilizadas por bancos, operadoras telefónicas, gobiernos y otras grandes organizaciones, se enmarcan en esta concepción estratégica.

Sin duda alguna, las fuertes inversiones de IBM en China y la India también forman parte de la estrategia para convertirse en una empresa global integrada. Estos dos países son dos de los mercados más prometedores del mundo y, lo que es más importante, son motores en el proceso de globalización y especialización. Con más de 40.000 empleados en 14 ciudades, IBM es la empresa global con mayor presencia en la India y sigue creciendo. En 2006, en un evento celebrado en Bangalore donde se reunieron más de 10.000 empleados, la Compañía anunció planes para invertir 6.000 millones de dólares en el país durante los próximos tres años.

Tal desarrollo no está justificado, simplemente, por el diferencial de coste de la mano de obra. De hecho, muchos de los profesionales que trabajan para IBM en la India son titulados medios y superiores, especialistas en desarrollo de software y, en general, personal altamente cualificado.

Algo similar ocurre en China. IBM está trabajando con el Ministerio de Educación para introducir una nueva disciplina, la "Ciencia de los Servicios", en el currículo universitario y, entre otras iniciativas, la Compañía participa en un fondo de inversión junto con Lehman Brothers para identificar y ayudar desde el punto de vista financiero a nuevas empresas del sector tecnológico.

Este tipo de iniciativas ponen de manifiesto que la competitividad de estos mercados emergentes no está sólo en los costes, sino sobre todo en el talento disponible y en su potencial de desarrollo futuro.

Otros elementos de la estrategia de IBM están más directamente relacionados con la tecnología y el modo de aplicarla. Así, la Compañía está haciendo una fuerte apuesta por el desarrollo de SOA (Services-Oriented Architecture o Arquitectura Orientada a Servicios), que facilita la interoperabilidad de aplicaciones y servicios online incluso cuando esos servicios y aplicaciones no fueron desarrollados inicialmente para operar entre sí. El desarrollo de SOA, del software concebido como

un servicio y no como un producto y los servicios de gestión de procesos de negocio (con consisten en transformar los procesos de negocio en activos de componentes de software), son tres elementos tecnológicos críticos a la hora de desarrollar el modelo de empresa global integrada.

2) Operaciones

IBM ha estado los últimos años integrando sus operaciones de forma global, aunque es evidente que aún queda un inmenso camino por recorrer en este terreno. Gran parte del desarrollo se ha producido en áreas tan relevantes como la cadena de suministro, la gestión de compras o el despliegue de centros de innovación por todo el mundo para aprovechar el talento de forma global.

Por ejemplo, la Compañía ha integrado todas las cadenas de suministro (tenía una en cada país o región) en una única organización localizada en China. Las diferentes operaciones necesarias para la realización de esta actividad se han integrado en un modelo unificado que se gestiona de forma centralizada, pero que no se ejecuta necesariamente desde un único punto.

Los procesos de Customer Fulfillment, por poner otro ejemplo, que son todos aquellos procesos de gestión que es necesario realizar desde que se produce una oferta de venta hasta la emisión de la factura correspondiente, han sido "componentizados", es decir, separados en diferentes componentes que han quedado distribuidos en diferentes centros de servicios localizados en Malasia, Eslovaquia, España y Brasil.

Como resultado de todo ello, realmente sólo un 20% de estos procesos se realizan en países de bajo coste. Las razones para optar por estas ubicaciones contemplan tanto el gasto previsto como la capacidad de servicio y otros factores. El 80% de las actividades que se realizan en países con costes más elevados es el trabajo de mayor valor añadido y que está más próximo a la relación con los clientes. Así, en Europa esta parte del trabajo incluye la gestión de las relaciones con los clientes y la coordinación de propuestas, reduciendo el tiempo que los equipos de venta tienen que dedicar a gestiones administrativas en un 25%. Eso implica mayores posibilidades de estar con los clientes y, en conjunto, ha supuesto ahorros de entre el 10 y el 15%.

Por lo que se refiere a las unidades de negocio, hay que destacar que la división de servicios de IBM cuenta con centros en India, China y Brasil principalmente a

causa de la disponibilidad de capacidades técnicas, de talento, de la competitividad en precios, del conocimiento de idiomas de los profesionales y de las amplias posibilidades de conexión a redes que permiten la prestación de servicios a distancia de forma transparente para los clientes.

En cuanto a las actividades de I+D, la Compañía cuenta con ocho grandes centros de investigación en Estados Unidos, Suiza, Japón, China y la India, a lo que se suman más de 60 laboratorios de desarrollo de software con 20.000 profesionales en 15 países. Los proyectos de investigación y de desarrollo de software no tienen por qué realizarse en un único centro, sino que gracias a las tecnologías y a la organización global integrada, con frecuencia se dividen entre varios centros, aunque sea uno el que, gracias a su trayectoria en ese campo concreto, asuma la dirección del proyecto.

3) Cultura de gestión

No es factible emprender un proceso de reorganización como el descrito hasta el momento, sin que se produzca paralelamente el desarrollado de una cultura de gestión basada en la apertura y en la innovación. De momento, en lo que es el desarrollo del modelo de empresa global integrada, no estamos más que al comienzo y hay una inmensa tarea por delante. De hecho, las tareas más complejas no son la estrategia y las operaciones, sino los cambios en los sistemas de gestión, las políticas y la cultura empresarial. Y estos cambios llevan tiempo.

La tecnología, sin embargo, también ayuda en este proceso. Por ejemplo, la intranet de la Compañía se está transformando hacia algo mucho más desarrollado que una plataforma de información y servicios. Se está convirtiendo en una herramienta de productividad que facilita esos contenidos y servicios a los usuarios de forma personalizada -de acuerdo con su perfil y función en la empresa-, convirtiendo contenidos globales en herramientas útiles para el trabajo cotidiano.

Adicionalmente, mediante el uso de nuevas herramientas de comunicación y colaboración social como blogs o wikis, el profesional de IBM se está transformando desde un mero receptor de la información a un creador de contenidos. El éxito de este tipo de herramientas se pone de manifiesto en cómo surgen nuevas ideas y se generan comunidades de profesionales con intereses afines de forma espontánea. Y muchas de esas ideas, que nacen en las bases de la Compañía, son de directa aplicación para la organización de IBM o para nuestros clientes.

No cabe duda de que, para que la colaboración funcione, es necesario que exista una cultura de confianza a lo largo y ancho de empresa. Los profesionales han de sentirse cómodos compartiendo sus conocimientos, ideas y experiencias con otros profesionales de la Compañía. Es una fórmula que facilita que cada uno aporte lo mejor de sí mismo.

Pero además, estas fórmulas y herramientas de colaboración pueden extenderse hacia fuera, hacia el entorno de los proveedores, clientes y socios comerciales. O hacia el entorno de otros profesionales de otras empresas que tienen un interés común. Es así como se han creado obras tan relevantes como la Wikipedia o se han desarrollado herramientas tan complejas como el sistema operativo Linux: colaborando y confiando en la aportación de los demás.

Ello tiene su aplicación en el mundo empresarial y esa es la razón por la que IBM apuesta decididamente por la tecnología basada en los estándares abiertos. Esta tecnología permite incrementar la interoperabilidad y potencia la innovación a todos los niveles. Nos permite ofrecer servicios más desarrollados y tecnología más eficaz.

CONCLUSIÓN

IBM ha hecho progresos significativos para convertirse en una empresa global integrada. El proceso restante, sin embargo, será todavía muy largo y dependerá de los avances tecnológicos, del grado de apertura de las economías y del incremento de la actividad económica internacional. Nuestra propia experiencia es significativa y resulta convincente a la hora de demostrar que la integración global produce beneficios para las empresas, independientemente de su sector de actividad y de su tamaño.

Pero en este momento es lícito volverse a preguntar algo que hemos mencionado más arriba. En un mundo en que el trabajo se desplaza en busca de la mayor eficiencia ¿Qué puede hacer una empresa para asegurar que una porción de ese trabajo le vendrá a ella? ¿Qué se puede hacer para que una economía consiga relevancia en un mundo globalizado?

La respuesta, sin duda alguna, está en el desarrollo del talento y la especialización. Es necesario conseguir ser el mejor en algo. Y ello lleva aparejado un fuerte trabajo de introspección y análisis de los propios puntos fuertes de una empresa o de una sociedad entera.

En la economía española, es cierto, nos enfrentamos a grandes desafíos, pero también tenemos ante nosotros inmensas oportunidades. La combinación de costes, conocimiento y talento disponible y oportunidades de mercado, junto a otros factores sociales y de clima, convierten a nuestro país en un entorno atractivo para la ubicación de centros internacionales. IBM, por ejemplo, ha instalado en España en los últimos cinco años más de media docena de centros de este tipo, en donde se llevan a cabo tareas para nuestros clientes y para nuestra propia Compañía en todo el mundo.

La instalación de centros internacionales en un país como España no es una simple anécdota, sino el resultado de toda una combinación de elementos que convierten a nuestro país en el lugar idóneo para realizar determinado tipo de actividad en un momento dado.

Para seguir aprovechando estas oportunidades en el futuro es imprescindible hacer una apuesta decidida por el desarrollo del talento, la formación y la innovación. Sólo así será factible hacer frente, con éxito, a los retos que nuestras empresas y nuestra sociedad tienen por delante.

Notas

1. Autor de Contacto: IBM España, C/ Santa Hortensia, 26-28; 28002 Madrid (España).

