

ENRIQUE DANS

¿Cuál debe ser el papel de la tecnología en la empresa actual? Los conceptos, como todo en la vida, tienden a la evolución, a la transformación en el tiempo. Así, la tecnología ha pasado por una fase en la cual su pretensión fundamental era construir organizaciones más rápidas, más eficientes, más mecanizadas. Un ordenador podía sustituir el trabajo de varias personas, y hacerlo de manera incluso más eficiente, con una menor incidencia de eso que dimos en llamar despectivamente "error humano". Las organizaciones empezaron a utilizar tecnologías en un afán por reducir costes y alcanzar eficiencia, y así poder repercutir los ahorros obtenidos en mayores márgenes – empresas con estrategia de diferenciación – o en precios más baratos – empresas centradas en el liderazgo en costes. Esas estrategias, unidas a la estrategia de nicho – se el mejor para un tipo determinado de clientes, o en una zona determinada, o ayudado por algún tipo de discontinuidad – se convirtieron en "las únicas verdades", en la forma de ganar dinero, en lo que se enseñaba a los alumnos de las escuelas de negocios. Y el papel de la tecnología ahí ha sido claro, decisivo, inapelable. Para muchas empresas, no invertir en tecnología suponía no ser capaz de fabricar tan bien como otras, no poder vender tan barato o no alcanzar una diferenciación que les permitiera operar con márgenes mayores: suponía no ser competitivo.

Sin embargo, todo este tipo de estrategias tienen también su evolución. Empieza a no ser suficiente con ser aquel que produce más barato, o aquel cuya imagen le permite vender con un margen superior. Los nichos existentes donde sobrevivían empresas más ineficientes también empiezan a desaparecer merced a la globalización. Y la extensión y vulgarización de la tecnología, cada vez más presente y disponible, colabora también a este fenómeno. ¿Qué debe hacer la empresa ante un panorama como este? Algunas deciden insistir en sus teorías: fabricar todavía más barato, diferenciarse más por imagen o calidad, pero todas estas estrategias tienen límites claros y tangibles. ¿Dónde está la siguiente fase?

La siguiente generación de empresas pueden ser las llamadas "empresas de relación". Aquellas que se consideran una figura rodeada de entidades, tales como clientes, proveedores, empleados, instituciones, o la sociedad en su conjunto, y deben relacionarse con esas entidades de la mejor manera posible. Así, existen empresas que se centran en conocer a sus clientes, saber que pueden necesitar, como cubrir mejor sus necesidades, como crecer con ellos y darles aquello que realmente quieren. Pero no sólo al cliente final... ¿por qué no aplicarlo también a mis propios empleados? ¿No producirá más y mejor un empleado con el que mantengo una relación mejor? ¿A quien intento darle un trabajo que le llene o le motive? O incluso, uno que trabaja en una empresa que siente "suya"... ¿Y los proveedores? A lo mejor es posible fidelizar no sólo al cliente o al empleado, sino también al proveedor, haciendo que los ahorros surjan no necesariamente del estrechamiento de márgenes, sino de la colaboración mutua, de las sinergias, del entronque de cadenas de valor...

El papel de la tecnología en todo este fenómeno es evidente y principal. Nunca hasta hace poco se podía pensar en que una gran empresa, con miles de clientes, los conociese y los tratase de la manera en la que puede tratarlos hoy en día. Nunca hubo tanta inteligencia, potencia de cálculo y espacio de almacenamiento disponible para los negocios como hoy en día. Pero seguramente la tecnología aislada tampoco es la solución. Es precisa una adecuada combinación de tecnología y actitud en las personas para que esta transformación se lleve a cabo. Pero es posible. Las verdaderas empresas exitosas son aquellas con un concepto de cliente extendido y amplio, y que además, usan la tecnología para colocarlo en el centro de su negocio. La ecuación "empresa más tecnología" ha cambiado. Despeje la incógnita, y se dará cuenta de ello.

**Dtor. del Área de Sistemas y Tecnologías
de Información del Instituto de Empresa.**

What is the meaning of transformation? The role of technology in today's world has been changing, evolving, as have many other factors of life. In the beginning, technology was just a variable in the production function. Throw some more technology into the equation, and you'll be able to replace people with machines. Sounds good: machines eat less, produce more and with less stupid – or "human" – mistakes. Thus, companies started to adopt technology to create margin: be able to produce cheaper, and either cash out the difference, use it to promote the brand, or sell cheaper. The three generic strategies in management (differentiation, cost leadership and niche) had been born. The role of technology in each of these strategies is crystal-clear, and this has been our only truth for ages: we study it in business schools, it defines how we understand business, how we behave in the competitive landscape, what type of firms we are.

However, these generic strategies also evolve with time. At a certain point, it is no longer enough to be the cost leader or the brand able to charge the highest premium price. Those niches in which less efficient companies were able to survive become ever rarer in a globalized world. Interestingly enough, technology has also played a role in this transformation... every day that passes, cheaper, more available technologies force firms to compete in a fiercer environment. How should firms behave in an environment like this? Some insist on their strengths... let's produce even more cheaply, revamp our brand, look for other niches, but all these strategies have their limits. Is there anything else that can be done? Is there a "next phase"?

The name of the game in the next phase is RELATIONSHIPS, the idea of the "relationships firm". Think of a company as an entity, surrounded by other entities such as customers, suppliers, employees, the society as a whole... Now think about the relationships among these entities. What are these relationships like? Some companies are starting to understand the economy as a means to optimize these relationships: let's get to know our customers, understand them, and then create things to make them happy, whatever things or concepts they need. But why should we apply that only to our customers? What about our employees? Perhaps, a highly motivated employee can produce more, and thus our role as a company should be to provide our employees with jobs that make them feel motivated, complete, even with a sense of belonging... this company is MY company... And what about suppliers? Could we save money via collaboration, networking, combining our value chains somehow to create a higher value?

The role of technology in all these changes is paramount. Up to now, it was simply impossible for a large company to know its customers, to understand them, to treat them as individuals. There has never been so much intelligence, power and storage space to throw into the equation as we have today. But I think it takes more than technology to undertake such a challenge. It is the appropriate combination of technology and people that makes this transformation happen. But it is possible, and some firms are already doing so. The true leaders today are those firms with an extended concept of customer, and those who place the customer at the true center of their activities. The equation "technology plus company" has definitely changed. Obtain X, and you'll find the solution.

**Director of Information Systems and Technologies
Area of Instituto de Empresa.**