

November 2015

Mexico

EL MANUAL

DEL EMPRESARIO

Forbes

## CAPÍTULO 3. ADMINISTRANDO LA EMPRESA DEL FUTURO



**“** Hay que invertir en la formación de las personas, hay que invertir en estar al día sobre las nuevas tecnologías y la digitalización, pero sobre todo el éxito de las empresas está en las personas ”.

*Jaume Llopis Casellas, senior lecturer de Dirección Estratégica del IESE, Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra*

♦♦ **EL OBJETIVO** primordial de las empresas no sólo deberá ser la generación de riqueza. Las empresas deben atender problemas sociales, de sustentabilidad y velar porque su entorno sea cada vez mejor. “Hoy todavía las empresas tienen esto como si fuera un plus, pero lo que yo creo que va a pasar es que las empresas lo tendrán como parte del modelo de negocio”, dice Santiago Corro, coordinador de la incubadora de negocios de la Universidad Iberoamericana.

♦♦ **PARA EL ESPECIALISTA**, hoy todavía las empresas tienen como enfoque principal la generación de riqueza: “¿Para qué quieres ser el hombre más rico de México? Una cosa es que yo pueda sobrevivir, tener un nivel de vida como siempre lo he querido. Eso lo podría hacer con 1% y el otro 99%, ¿para qué me sirve? Entonces si ese 99% no lo estoy regresando a la sociedad, no estoy haciendo nada”, opina.

♦♦ **LAS ORGANIZACIONES** deberán darse cuenta que ayudar a la sociedad deberá ser parte esencial de su existencia. A partir de este conocimiento podrían surgir nuevos modelos de empresas sociales.

♦♦ **DEBERÁN TENER** siempre una visión hacia el futuro. Actualmente sus objetivos son planteados a muy corto plazo y se pierde la visión tecnológica y de globalización. No sólo debe existir una preocupación por resolver los problemas del día a día, sino que también se deben dirigir los esfuerzos hacia procesos cuyos resultados sean tangibles en el mediano y largo plazos.

♦♦ **LAS EMPRESAS** deberán desarrollar productos y servicios con muy alto valor hacia el mercado porque estará dispuesto a pagar precios un poco más elevados si es que obtiene mayor satisfacción: “Lo que sucede hoy en día es que las empresas al no estar enfocadas hacia el cliente tienen mucha rotación de estos, lo que les hace invertir mucho en mercadotecnia, que merma las utilidades”, dice Corro.

♦♦ **PARA EL ACADÉMICO**, todo lo que no agregue valor al cliente en una empresa hay que eliminarlo porque se reducirán los costos y se maximizará el retorno de inversión.

La visión de los nuevos objetivos no sólo debe ser de corto y mediano plazos, sino ir más allá con un entendimiento globalizado.



♦♦ **EL MEJOR DESTINO** de las inversiones en una empresa está orientado en tratar de desarrollar su propia tecnología. Además, deberá fomentar el emprendimiento de otras empresas, las que podrían convertirse en sus proveedores, opina.

♦♦ **PARA JAUME LLOPIS**, del IESE de la Universidad de Navarra, uno de los retos para las nuevas organizaciones será la digitalización en todos los procesos y todos los sectores. En este sentido, las empresas se enfrentan a consumidores muy informados.

♦♦ **LAS COMPAÑÍAS** tendrán que apostar por el valor compartido con el objetivo de unir esfuerzos entre sectores, por ejemplo, la industria productora con la de distribución. La idea en este sentido sería crear una red de contactos para satisfacer cada vez mejor las necesidades de los consumidores.

♦♦ **PARA EL ACADÉMICO**, los empresarios deberán tener una estrategia flexible basada en un modelo de negocio que se adapte a los cambios que se

producen de forma dinámica: “La planificación estratégica a largo plazo ha muerto”, opina.

♦♦ **LAS EMPRESAS** deberán tener muy clara la idea de lo que pretenden hacer con su empresa, conocer exactamente el producto que quieren vender, en qué zona geográfica y con qué ventajas competitivas.

♦♦ **SOBRE LAS FUSIONES** entre compañías: “Uno de los problemas de las fusiones... mal denominadas fusiones, porque no las hay, hay compradores, vendedores, absorbentes, absorbidos, vencedores y vencidos. Pero en más de 70% en los últimos 10 años, las compañías fusionadas han aportado menos valor a dos años después que cuando funcionaban por separado”, dice Jaume Llopis.

♦♦ **EL CONSEJO** de Administración no es exclusivo de las grandes empresas y justo es una de las debilidades de los microempresarios, que las decisiones se toman en solitario. Al respecto, este Consejo tiene la función muy clara de planear las estrategias generales que tienen el objetivo de resolver problemas desde el punto de vista financiero, de operación, mercadológico, entre otros.

♦♦ **PARA EL ACADÉMICO** de la Universidad Ibero, el Gobierno Corporativo de las empresas deberá evolucionar para ser totalmente transparentes y proteger a la empresa, no sólo a los accionistas. No hacerlo, podría ir en detrimento de la empresa.

♦♦ **LAS EMPRESAS** también deberán involucrar a sus accionistas en el proceso de la toma de decisiones y de cómo se está generando valor hacia dentro y fuera de la organización. Para Jaume Llopis, una buena decisión es la que se toma teniendo

como enfoque un buen servicio al mercado. “Yo escuché decir a un director que si tuviera que dirigir la empresa pensando en la opinión de los analistas, ésta estaría en quiebra. Está mal porque se toman decisiones a corto plazo que hipotecan el futuro”, dice.

♦♦ **LAS NUEVAS** organizaciones deberán buscar la suma de pasiones y más que atraer a colaboradores por sus talentos deberán encontrar gente afin con sus valores y objetivos: “El mejor debería ser el que se suma a mi pasión, pasión por hacer las cosas”, dice Corro.

♦♦ **PARA ALEJANDRO VÁZQUEZ** Ríos, profesor de dirección de personal y director adjunto de vinculación de la Universidad Panamericana, UP, la transformación de las áreas de Recursos Humanos (RH) es crucial. Deberá dejar de ser un área reactiva para transformarse en un área proactiva: “Por ejemplo, si a alguno de los directivos le da un infarto, es cuando organizan un esquema de *wellness*, sintiendo que trae una agenda innovadora al interior de la organización cuando sólo está reaccionando”, dice.

La gente requiere saber sus logros y lo que se espera de ella, motivarla para impulsar su carrera y beneficiar a la empresa.



Las empresas deben conocer cómo va fluctuando la carrera profesional de su gente para premiar al talento y apoyar el crecimiento del recurso humano.

♦♦ **LAS ÁREAS DE RH** deberán considerar lo que necesitan sus clientes internos. Esto lo lograrán, explica Vázquez Ríos interactuando con las problemáticas actuales de los colaboradores y conociendo sus planes en el mediano y largo plazos.

♦♦ **ESTA ÁREA DEBERÁ** tener perfectamente clasificada, organizada, identificada y ranqueada la información de la gente que ahí labora, con esto se podrá detectar quién tiene potencial de desarrollar una carrera en esa empresa y quién da los mejores resultados.

♦♦ **LAS ÁREAS DE RH**, explica el académico, no deberán sólo replicar modelos que han sido exitosos. Esta área deberá analizar a detalle y profundidad si para mejorar sus resultados requiere o no de ciertas prácticas innovadoras como trabajo desde casa y horarios flexibles.

♦♦ **“NECESITA SER UN ÁREA** que deje la oficina, que salga del escritorio, que empiece a recorrer las áreas de la empresa y participe en reuniones con el fin de poder llevar a la mesa soluciones”, dice

♦♦ **UN ESTUDIO** realizado por la consultora Korn Ferry, explica Vázquez, advierte que 40% de los directores de las divisiones de RH tiene experiencia en áreas distintas, pueden venir, por ejemplo, de operativas o comerciales. Esto les da más sensibilidad sobre los problemas que enfrentan otras áreas.

♦♦ **“PODRÁS TENER ESTRATEGIAS** maravillosas, cálculos pensados, predicciones de ventas o costos, pero si la gente no entiende o no la motiva, no funciona”. La gente requiere conocer lo esperas. “Necesita que la ayudes a ser mejor jefe”, concluye. F