

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título Original del Libro:** The Starfish & The Spider

**Autor :** Ori Brafman y Rod Beckstrom

**Fecha de Publicación:** 5 de Octubre 2006

**Editorial:** Portfolio

**Nº Páginas:** 240

**ISBN:** 1591841437

## Contenido:

Introducción	1
Los siete principios de la descentralización	2
Cómo enfrentarse a las organizaciones descentralizadas	5
Las ventajas de las organizaciones híbridas	7
Las nuevas reglas del juego	9

# Empresas Descentralizadas

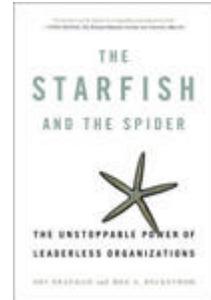
## INTRODUCCION

La metáfora de la araña y la estrella de mar nos ayuda a entender las ventajas de la estructura de las organizaciones modernas, cada vez más descentralizada, frente a la organización clásica que predominó en el pasado, rígidamente jerárquica y centralizada. La araña es el tipo de organismo que no puede sobrevivir si se le daña o elimina la cabeza, mientras que si una estrella de mar pierde un tentáculo, este seguirá creciendo hasta convertirse en una nueva estrella de mar. Apoyándose en cinco años de exhaustiva investigación, los autores explican por qué el éxito de algunas organizaciones que están transformando la fisonomía de los negocios -como Wikipedia, Skype, eBay, Toyota y otras- tiene mucho que ver con su carácter descentralizado y las peculiaridades de una estre-

lla de mar. Según ellos, en la actualidad se puede diferenciar entre dos tipos de organización: las tradicionales organizaciones "araña" que se rigen por una sólida jerarquía y un liderazgo centralizado, y las organizaciones "estrella de mar", que se basan en las relaciones entre iguales de sus miembros. La descentralización como principio ha estado ausente de la mayoría de las organizaciones humanas hasta la aparición de Internet, que fue la herramienta que trajo la oportunidad de transformar los negocios e industrias tradicionales, modificar las relaciones humanas e incluso influir en la política mundial. La ausencia de estructura, liderazgo y organización formales, considerados en el pasado como las mayores debilidades de una organización, ahora se han

convertido en sus principales armas. Prueba de ello es que muchas organizaciones, aparentemente caóticas, desafían y acaban derrotando a las más tradicionales y bien establecidas, demostrando así que las reglas del juego ya no son las de antes. El libro muestra las consecuencias de estos choques y enfrentamientos, como el de las grandes discográficas frente a

Volumen 09-07



## EL AUTOR

**Ori Brafman** obtuvo un MBA en la Stanford Business School. A lo largo de su carrera profesional ha protagonizado numerosas iniciativas empresariales, como una empresa emergente *online*, un grupo de promoción de la alimentación sana y una red de directores generales de empresa que trabaja en proyectos de utilidad pública. **Rod A. Beckstrom** es el fundador de CATS Software Inc., que dirigió hasta empezar

a cotizar en bolsa, y ha participado en la fundación de otras empresas de alta tecnología. Tiene un MBA otorgado por la Stanford Business School y es miembro de varios patronatos privados de organizaciones sin ánimo de lucro.

La página web de los autores es [www.starfishandspider.com](http://www.starfishandspider.com).

**“...el uso del sistema P2P fomentaban el ataque a la propiedad intelectual y la piratería de contenidos.”**

**Haga su comentario!**

Kazaa y los posteriores servicios P2P, y revela cómo las empresas e instituciones más avezadas aprenden a modelarse según el sabio principio organizativo de la estrella de mar. Además, ofrece múltiples ejemplos, constituidos por metáforas y casos, que ilustran los pilares básicos y la importancia creciente de este tipo de organización, así como lo que las empresas más tradicionales pueden hacer para defenderse de ella. Así, en el libro se describen:

- Los siete principios de la descentralización.
- Las estrategias para enfrentarse a las organizaciones descentralizadas.
- Las ventajas de las organizaciones híbridas.
- Las nuevas reglas del juego.

#### **Los siete principios de la descentralización**

En marzo de 2005 la compañía MGM, junto con Columbia, Disney, Warner Bros, BMG, Sony y algunos otros grandes de la industria del entretenimiento, demandó en los tribunales a Grokster, una pequeña empresa que ofrecía la posibilidad, sin costo alguno, de intercambiar archivos de música y vídeos por Internet, el P2P.

El carácter gratuito del servicio, junto con su facilidad de uso, lo convirtió en la principal vía para obtener conteni-

dos de entretenimiento, con 8,6 millones de usuarios tan sólo en EEUU. Este fenómeno suponía para las compañías demandantes unas pérdidas del 25% de sus ingresos totales. La realidad era que, desde hacía años, las empresas que facilitaban el uso del sistema P2P fomentaban el ataque a la propiedad intelectual y la piratería de contenidos. Ante este estado de cosas, la industria había adoptado la doble estrategia de, primero, perseguir legalmente a los infractores individuales para reforzar la impresión en la sociedad de que tomaban el asunto muy en serio y, segundo, atacar la raíz del problema denunciando ante la justicia a las empresas P2P.

Los recursos de los que disponían las grandes compañías les permitieron contar con la mejor asistencia jurídica posible y ganar esta y otras muchas demandas, tanto contra las compañías P2P como contra los individuos que se dedicaban al intercambio de archivos. No obstante, conforme aumentaba el éxito en los tribunales, el problema de la piratería empeoraba. Cuanto más luchaban las discográficas contra sus enemigos, más fuertes se hacían estos.

Para comprender esta paradoja puede resultar ilustrativo el llamado “misterio de los apaches”. Los apaches fueron el pueblo indígena

del norte de México que mayor y más larga resistencia opuso (en contraste con otros pueblos de estructura social centralizada, como aztecas e incas) a los conquistadores españoles primero y al ejército estadounidense después. El hecho se debió, en primer lugar, a su organización social. Entre ellos el poder político estaba distribuido por igual y puede decirse que la tribu estaba así bastante descentralizada: en lugar de un jefe, los apaches tenían tan sólo un líder espiritual llamado Nant'an. Este líder guiaba a su tribu con el ejemplo y no ejercía ningún poder coercitivo. Los indios apache lo seguían porque querían y no por verse obligados a ello. El mando central no existía y las decisiones se tomaban *in situ*, dependiendo de las circunstancias. La estructura social de la tribu se caracterizaba por la flexibilidad, el poder compartido y la ambigüedad, todo lo cual resultó decisivo para preservarla de los ataques de las sociedades organizadas y centralizadas. que la sociedad de los apaches se hiciese aún más fuerte: cuando un líder caía, enseguida aparecía uno nuevo; cuando sus aldeas eran destruidas, se hacían nómadas. En su estrategia, los apaches aplicaban el primero de los principios básicos de la descentralización.

Al ser atacada, una organización descentralizada tiende a hacerse aún más abierta.

En la actualidad, el mismo conflicto que se daba entre los conquistadores y los apaches es el que enfrenta a las grandes discográficas con las compañías que facilitan el intercambio de archivos por Internet: Kazaa, Grokster, eDonkey, eMule, etc. Ante la ofensiva de las primeras, estas últimas se vuelven cada vez más abiertas, continúan descentralizándose y haciéndose más difíciles de controlar y combatir. Así, cuando las discográficas intentaron demandar a Kazaa, su propietario e inventor Niklas Zennstrom decidió venderla a un holding con domicilio fiscal en la isla de Vanuatu, fuera del alcance de las justicias norteamericana y europea. Cada vez que las discográficas emprendían una acción legal contra empresas similares, aparecían otras nuevas con un servicio progresivamente más amplio y descentralizado. Por ejemplo, la versión pirateada del propio Kazaa sirvió para crear Kazaa Lite, que a su vez empezó a ser usada por millones de nuevos internautas. Lo mismo le ocurrió a la compañía eDokey, a partir de cuyo software se creó el programa eMule, el más descentralizado de todos en la actualidad. Aunque tenían el poder de destruir a sus

nuevos competidores virtuales, las grandes discográficas cometieron un gran error estratégico al declararles la guerra. Este conflicto desató una reacción en cadena que hoy amenaza a toda la industria. La MGM y otras grandes compañías del sector no alcanzaron a entender la enorme fuerza de descentralización que se deja sentir en las organizaciones más avanzadas ni supieron aplicar sus principios, con los consiguientes y desastrosos resultados en beneficios y en cuota de mercado. Dave Garrison fue elegido en 1995 presidente de Netcom, uno de los primeros proveedores de Internet. Su principal cometido en aquella época era atraer dinero para el nuevo y desconocido servicio que su compañía se disponía a prestar. Uno de sus viajes le llevó a Francia, donde debía reunirse con un grupo de treinta potenciales inversores y convencerles de las bondades del nuevo negocio. Mientras estaba describiéndolas, uno de los asistentes preguntó quién era “el presidente de Internet”. Garrison respondió que tal cargo no existía, que no se trataba de una organización centralizada sino de una “red de redes”, que facilita y acelera el intercambio de información. Esta falta de liderazgo centralizado y bien definido no satisfizo a sus interlocutores: les resultaba inconcebible que nadie se responsabilizara del servicio y to-

mara las decisiones respecto a él. Finalmente, Garrison tuvo que decir que él mismo era el presidente de Internet para que se decidieran a invertir en la nueva tecnología. Al estar acostumbrados a un mundo corporativo lleno de organizaciones “araña”, los inversores franceses no comprendían una estructura corporativa a modo de “estrella de mar” y no alcanzaban a apreciar su potencial. El poder de las organizaciones descentralizadas es fácil de subestimar. Su caso ilustra el segundo principio de la descentralización:

**Es fácil confundir estrellas de mar con arañas.**

Las organizaciones descentralizadas son sistemas abiertos en los cuales se lidera con el ejemplo y cada miembro es libre de actuar por su propia iniciativa. Aunque un organismo de estas características no siempre toma mejores decisiones que sus contrarios, su capacidad de respuesta es mayor porque cada miembro tiene acceso a la información relevante y puede hacer un uso inmediato de ella. Esto define el tercer principio de la descentralización:

**En un sistema abierto la información no está centralizada, sino que se difunde por el mismo.**

La organización que mejor

**“Las organizaciones descentralizadas son sistemas abiertos en los cuales se lidera con el ejemplo...”**

**Haga su comentario!**

ejemplifica este y otros principios de descentralización son los Alcohólicos Anónimos. Iniciada en 1935 por Hill Wilson, un ciudadano norteamericano atrapado por el alcohol y que llevaba ya dos décadas buscando entre médicos y especialistas una curación que no llegaba. Una y otra vez Wilson recaía porque no conseguía cumplir los consejos que recibía de los expertos que lo trataban, hasta que se dio cuenta de que no sería capaz de hacerlo mientras las indicaciones no proviniesen de personas en su misma situación, otros alcohólicos como él. Esa idea le llevó a fundar las asociaciones de alcohólicos anónimos, cuya estructura estaba completamente descentralizada y donde los responsables de la asociación eran todos sus miembros. Aunque cada integrante cuenta con un mentor personal, este no le obliga a nada, sino que le guía mediante el ejemplo. La organización cambia constantemente, pero sus principios fundamentales, los famosos doce pasos de recuperación, permanecen intactos. Alcohólicos Anónimos es una organización flexible, igualitaria y que experimenta una mutación continua. Su método se ha adaptado para combatir igualmente otras adicciones, tales como las drogas, la comida o los juegos de azar, y la organización se ha expandido y fortalecido por todo el mundo

desde sus comienzos hasta la actualidad. Su historia nos confirma en la práctica el cuarto principio de la descentralización:

**Los sistemas abiertos cambian con facilidad.**

El origen de eMule tiene mucho en común con el de Alcohólicos Anónimos. Su promotor Bill W. no fundó ninguna gran compañía, tan sólo sirvió como catalizador de una brillante idea. Al privar a su organización de un centro, la dotó de un extraordinario poder de mutación y adaptación. Cuando las grandes compañías de entretenimiento empezaron su batalla contra sus pequeñas competidoras por Internet, estas reaccionaron muy rápidamente multiplicándose por doquier (Kazaa, Kazaa Lite, eDonkey, eMule), en función de los movimientos de sus gigantes competidores y de las exigencias del mercado. De este comportamiento se puede extraer el quinto principio de la descentralización:

**Las organizaciones descentralizadas vigilan muy de cerca el comportamiento de las organizaciones centralizadas.**

La enorme capacidad de mutación y de reacción que caracteriza a las organizaciones descentralizadas provoca que también su crecimiento sea extraordinariamente rápido. Mientras que las organizaciones “araña”

acumulan lentamente sus recursos y se hacen cada vez más centralizadas, las organizaciones “estrella de mar” pueden hacerse en muy poco tiempo con industrias enteras: ocio, comunicación, psicología, etc. Su irrupción puede generar una caída estrepitosa de los beneficios generales del sector, aunque no necesariamente a favor de ellas mismas. Con ello se confirma el sexto principio:

**En la medida en que las industrias se desmonopolizan, los beneficios en el sector decrecen.**

Las grandes compañías que dominan los distintos sectores de actividad económica verán su futuro condicionado según su capacidad de reconocer a tiempo la aparición de las organizaciones descentralizadas y adoptar los principios de funcionamiento de estas. Nos encontramos ante una organización descentralizada si se ajusta a estos rasgos:

- 1- No posee una estructura piramidal.
- 2 -Carece de sede geográfica.
- 3 No tiene un liderazgo central.
- 4 No existe una división clara de roles entre sus integrantes.
- 5 No se resiente si alguna unidad se ve afectada.

**“Las grandes compañías que dominan los distintos sectores de actividad económica verán su futuro condicionado...”**

**Haga su comentario!**

6 La información y el poder están repartidos.

7 La organización es flexible.

8 Se desconoce el número de sus miembros.

9 Los grupos de trabajo se auto organizan.

10 La comunicación entre ellos es directa.

Todos estos atributos caracterizan a la principal enciclopedia online, Wikipedia. Sus fascinantes orígenes permiten observar con claridad la evolución de un sistema abierto. Fundada en el año 2000 por el empresario Jimmy Wales, la Wikipedia, inicialmente pensada para niños cuyos padres no podían permitirse el comprarles una enciclopedia convencional en papel, se convirtió en los siguientes cinco años a su fundación en la mayor y principal fuente de referencias en Internet, disponible en doscientos idiomas y con más de un millón de artículos tan sólo en inglés. Estos son redactados por los propios usuarios y, a pesar de ello, poseen una gran calidad textual y documental. Se caracterizan por su objetividad, exactitud y claridad de exposición. Esta manera de conseguir la colaboración total de los miembros se basa en el séptimo principio de descentralización:

**Cuando llegan a formar parte de un sistema abierto, las personas quieren**

**contribuir.**

### **Cómo enfrentarse a las organizaciones descentralizadas**

La capacidad de las organizaciones descentralizadas para causar grandes pérdidas a múltiples industrias y sectores es cada vez más evidente. Ante el fracaso de las tácticas convencionales de lucha contra ellas, las empresas que operan en estos sectores necesitan adoptar nuevas estrategias para frenar la invasión a la que se ven sometidas y la pérdida creciente de sus cuotas de mercado y beneficios. Estas estrategias pueden ser de tres tipos:

#### **Estrategia 1: Cambiar de ideología.**

La única característica de las organizaciones descentralizadas que se puede combatir de manera realista es su ideología. En los suburbios pobres de Kibera, en Kenia, opera la fundación Jamii Bora Trust y su sistema de microcréditos. Fundada por una funcionaria sueca de la ONU, Ingrid Munro, la organización puso en marcha un mecanismo de microcréditos para los habitantes más pobres de estos asentamientos. A las personas que no poseían ningún aval se les ofreció la oportunidad de mejorar sus vidas creando un pequeño, en muchos casos mínimo, negocio. Actualmente son unas

100.000 personas las que se benefician de los microcréditos de esta fundación y salen progresivamente del círculo vicioso de la extrema pobreza, el crimen, las cárceles e incluso el terrorismo. Gracias a este sistema, la ideología en los barrios pobres y, por extensión en la sociedad, está cambiando: cada vez es menor el número de mendigos, criminales y personas dispuestas a enrolarse en grupos terroristas como Al-Qaeda. En contraste con las estrategias de organizaciones como Jamii Bora Trust y otras, el último intento de la industria cinematográfica por transformar la mentalidad de los internautas que descargan películas gratuitamente de Internet ha sido un rotundo fracaso. Dicho intento consistió en insertar mensajes antipiratería en la sección de tráiler de un DVD. Los anuncios muestran en un estilo pseudo-MTV a un adolescente bajando de Internet una película bajo el titular de “*No robarías un coche*”; la escena siguiente muestra a otro chico robando un automóvil aparcado y las sucesivas el robo de un bolso, de una televisión y de un DVD en una tienda. El anuncio termina con esta frase: “*Descargar películas pirateadas es un robo, robar es contrario a la ley*”. Esta publicidad se convirtió muy pronto en motivo de broma entre los adolescentes a los que estaba destinada.

**“La única característica de las organizaciones descentralizadas que se puede combatir de manera realista es su ideología.”**

**Haga su comentario!**

Lo último que estos querían oír eran las advertencias de unos adultos que intentan parecerse a ellos diciéndoles que lo que hacían no estaba bien. La idea predominante en la actualidad entre los adolescentes respecto a música y películas es “*por qué pagar por ellas si se pueden bajar gratis*”, y es muy difícil cambiarla mediante mensajes del tipo “*No lo apoyes, denúncialo*” o similares. Cuando se consigue cambiar la ideología de una organización descentralizada los resultados pueden ser espectaculares y, por ello, intentarlo tiene sentido. Sin embargo, el proceso puede resultar muy largo y complicado.

### **Estrategia 2: Centralizar a las organizaciones descentralizadas.**

Los apaches permanecieron invencibles hasta bien entrado el siglo XX gracias a su organización tribal descentralizada. Los estadounidenses consiguieron vencerles con un arma inofensiva: el ganado. La táctica para cambiar la estructura de la sociedad apache fue muy simple: a los Nant'an, sus guías espirituales se les convirtió en propietarios de un recurso escaso como eran las vacas y, en cuanto esto ocurría, su poder simbólico se convertía en material. En vez de liderar con el ejemplo, los Nant'an comenzaron a premiar y castigar a los miembros de la tribu con la

concesión o privación de ese bien casi inexistente. Esta situación lo alteró todo: los Nant'an rivalizaban entre sí por el poder, los votos en los consejos tribales se compraban y la estructura social se hizo jerárquica. Controlar a los apaches pasó a ser una tarea mucho más sencilla que antes para el gobierno norteamericano. La clave de esta estrategia fue la concentración del poder en manos de unos pocos. Cuando algún miembro de la tribu obtenía el derecho a la propiedad buscaba crear un sistema centralizado para proteger sus intereses. Así, la introducción de los derechos de propiedad en la ecuación la altera radicalmente: las organizaciones “estrella de mar” se convierten en organizaciones “araña”. Para centralizar una organización que no lo es, la mejor vía sería otorgar los derechos de propiedad a sus catalizadores y sugerirles que distribuyan los recursos según lo vean conveniente o no. Así, el catalizador se convierte en director general de una empresa y el principio de competencia se introduce en el grupo. Organizaciones como Wikipedia se enfrentarán a este peligro si llegan a ganar mucho dinero. Su funcionamiento estará asegurado mientras haya suficientes voluntarios dispuestos a colaborar en la redacción de sus artículos. Si se crean puestos asalariados es inevitable que surjan

la lucha por el poder y un sistema jerárquico. Wikipedia se haría más centralizada y empezaría a perder a los miembros de su entorno colaborativo. Si la industria del entretenimiento hubiera ofrecido desde el principio incentivos económicos a organizaciones como Kazaa y eDonkey para que mantuvieran su actividad dentro de la ley, tal vez la avalancha de nuevos programas de descarga no hubiese sido tan imparable. De todos modos, para esta industria lo más conveniente hubiera sido aplicar la tercera estrategia: descentralizarse.

### **Estrategia 3: Descentralizarse.**

Esta estrategia asume el hecho de que las organizaciones descentralizadas son muy resistentes y que puede resultar muy difícil afectar su estructura interna, por lo cual lo que se propone es imitarlas. El enemigo más eficaz de una organización descentralizada sólo puede ser otra organización descentralizada. Consciente de ello, el gobierno de un país islámico ha decidido crear pequeños círculos integrados por individuos muy bien entrenados en operaciones de asalto para reforzar su lucha contra Al-Qaeda. Estos círculos normalmente actúan por la noche, su armamento es proporcionado por el gobierno y tienen una gran libertad de acción. Los miembros de estos grupos

**“El enemigo más eficaz de una organización descentralizada sólo puede ser otra organización descentralizada”**

**Haga su comentario!**

desconocen el número total de ellos y la identidad de sus integrantes. Independientemente de sus implicaciones morales, este programa le cuesta al gobierno unas cien veces menos que cualquier otro con objetivo similar y resulta mucho más eficaz. La industria del ocio adoptó en un principio una variante de esta estrategia que consistía en la difusión por Internet de archivos de canciones y películas corruptos con la esperanza de que la descarga se convirtiera en una operación inútil y tediosa. No obstante, a los usuarios no les importaba encontrarse de vez en cuando con archivos dañados si finalmente conseguían gratis lo que querían. En la actualidad, la solución para esta industria tal vez pase por la distribución gratuita de la música y la obtención de beneficios de fuentes secundarias, como pueden ser los conciertos en directo, la comercialización y el patrocinio corporativo.

En cualquier caso, las viejas maniobras de lucha contra las nuevas organizaciones descentralizadas han demostrado su ineficacia. Las empresas tienen que explorar nuevas soluciones para protegerse de ellas. En algunas ocasiones, lo mejor resulta ser la combinación del modelo organizativo centralizado con el descentralizado, esto es, la organización híbrida.

### **Las ventajas de las organizaciones híbridas**

Existen organizaciones que por su estructura combinan las mejores características de los dos modelos organizativos: el centralizado y el descentralizado. De este último adoptan su estrategia de expansión; del primero, su estructura y el control y, con estas dos últimas propiedades, se aseguran el potencial de generar beneficios. Entre ellas, la más conocida es eBay, que podría definirse como *una compañía centralizada que descentraliza la experiencia del cliente*. Como es sabido, eBay es un portal de Internet que permite a sus usuarios vender mercancías entre ellos. Todo el proceso de venta se basa en la confianza de los usuarios en la calidad de los artículos en venta. Esta confianza se ve garantizada por las evaluaciones de los productos y servicios ofrecidos que se publican en las páginas de eBay. De esta manera, el conocimiento y el poder se distribuyen entre todos los usuarios y la compañía se evita tener que encargarse de la supervisión de la calidad de los artículos puestos a la venta. Los compradores adquieren productos tan sólo de los vendedores con mayor puntaje y estos, en consecuencia, se sienten incentivados a mantener su honestidad y grado de confianza porque existen las evaluaciones.

La estrategia que convirtió a eBay en una organización híbrida y la llevó hacia el éxito no estuvo, sin embargo, exenta de algunas tensiones. Aunque la confianza existía cuando se trataba de creer en la información proporcionada por las evaluaciones, no se podía decir lo mismo cuando había que efectuar el pago de los artículos. Para suplir esta carencia, eBay tomó la decisión habitual en las organizaciones centralizadas de adquirir el sistema de PayPal, que permite a los usuarios del portal enviar dinero a través de un medio fiable que establece un control rígido y la máxima seguridad en las transferencias. Fiel a su carácter híbrido, eBay al mismo tiempo promovía la confianza entre sus miembros y garantizaba la seguridad gracias a PayPal. No obstante, las principales ventajas competitivas de eBay siguen siendo la descentralización y evaluación del servicio llevada a cabo por los usuarios. Cuando los grandes competidores del portal, Yahoo y Amazon, decidieron copiar sus principales características, e incluso eliminaron el costo de anunciarse para los miembros, el esperado trasvase de usuarios no tuvo lugar. Los clientes no se fiaban de unos vendedores con un número considerablemente menor de evaluaciones que los de eBay y estos, a su vez, tampoco consideraban

**“...lo mejor resulta ser la combinación del modelo organizativo centralizado con el descentralizado...”**

**Haga su comentario!**

conveniente abandonar el portal donde ya tenían su reputación bien establecida y trasladarse a otro donde tendrían que ganársela de nuevo. Lo que favoreció a eBay en este caso fue el llamado “efecto red”: la red de la compañía aumentaba su valor con cada nueva evaluación de un usuario. Cuanto más crece la red, más valor tiene para los usuarios y la probabilidad de que éstos sigan utilizándola será mayor.

A pesar de que Amazon no ha conseguido perjudicar significativamente a eBay, sí conquistó una parte considerable del mercado de los libros, CDs y DVDs. Dado que se trata de artículos de poco valor, un precio de venta más bajo tiene su importancia. La organización de Amazon es igualmente híbrida: tiene su director general, oficinas y almacenes a la vez que sus productos se evalúan tanto por expertos (editores, discográficas, productoras) como por los propios compradores. Los usuarios contribuyen con sus reseñas no por motivos económicos, sino por el deseo de contribuir con sus opiniones e intercambiarlas con otros, al igual que los editores de la Wikipedia. Por su parte, Amazon registra el número de personas con una opinión favorable sobre una determinada reseña: cuanto mayor sea el número de estas personas, mayor confianza habrá en el pro-

ducto y la compañía que lo vende. Como en eBay, la confianza genera confianza. En todos estos casos las organizaciones han introducido elementos de descentralización dando protagonismo a sus clientes.

Google, IBM y Sun Microsystems han ido incluso más allá en cuanto a la colaboración con sus clientes, invitándoles a “fabricar” ellos mismos el producto. Así, la estructura del servicio que proporciona Google se basa principalmente en la contribución de sus usuarios. Su algoritmo de búsqueda funciona mediante el rastreo de millones de páginas web para encontrar las páginas más visitadas, con más tráfico y cuyo vínculo ha sido el más veces abierto en una búsqueda Google, es decir, aquellas que son las más populares. Por otra parte, su página de noticias no cuenta con un editor único que otorga preponderancia a unas noticias sobre otras, sino que despliega vínculos a los artículos más visitados. La relevancia de las noticias ofrecidas por Google depende de la contribución de sus usuarios. Cuanta más gente emplea Google, más exacta es la información que proporciona. Para otras compañías la descentralización no es sólo cuestión de éxito, sino también de supervivencia. La industria del software padece el mismo ataque de las organizaciones descen-

tralizadas que la industria discográfica y algunas empresas que operan en ella ya han descubierto maneras innovadoras para defenderse. IBM, por ejemplo, al detectar que el software gratuito Linux estaba ganándole el pulso, decidió apoyarlo en vez de luchar contra él. Empleó a seiscientos ingenieros informáticos para que contribuyeran al desarrollo de Linux, Apache y Firefox. La estrategia de IBM partía de la base de que todo lo que perjudicara a su principal competidor, Microsoft, favorecía a la compañía. Sin embargo, debilitar a la competencia no ha sido el único motivo para esta estrategia: los pronósticos de IBM indican que el software libre conquistará el mercado en el futuro e invertir recursos en desarrollar productos competitivos tendrá cada vez menos sentido. En lugar de ello, IBM se propuso favorecer el desarrollo de Linux y otros software libres para luego poder diseñar y vender hardware y software que sean compatibles con ellos. De esa manera, la compañía consigue que los creadores y usuarios de software libre trabajen a su favor. Sun Microsystems también ha decidido renunciar a los beneficios de su software para buscar sus fuentes de ingresos en los servicios auxiliares y el hardware. La progresiva descentralización de la industria del software ha hecho que las compañías

**“En todos estos casos las organizaciones han introducido elementos de descentralización dando protagonismo a sus clientes. “**

**Haga su comentario!**

diseñadoras del mismo se vean obligadas a prácticamente regalarlo. La disponibilidad del software libre hace que los usuarios tengan cada vez más libertad para cambiarlo. Sun Microsystems ha decidido adaptarse a esta tendencia ofreciéndolo libremente y con una fácil devolución si el cliente no queda satisfecho con él. El razonamiento de la compañía es que ese usuario recordará que no se le ha obligado en ningún momento a la permanencia y que volverá por su propia voluntad a los productos de Sun. Además de las organizaciones híbridas anteriores, en las cuales se descentraliza la experiencia del cliente, existen otras que *descentralizan las partes internas del negocio*. Aunque las empresas que aplican esta estrategia mantienen alguna jerarquía y a un director general a la cabeza, su estructura es básicamente descentralizada. Entre ellas merece la pena destacar el caso de General Electric y su líder Jack Welch. Cuando este llegó para ocupar el puesto de director general, General Electric era una compañía con una burocracia altamente centralizada. Aunque Welch tuvo muchos méritos, el más decisivo resultó ser su capacidad de descentralizar a una organización gigantesca. La descentralización consistió en dividir a la compañía en diferentes unidades de negocio. Estas

unidades tenían que gestionar sus propios detalles de ganancias y pérdidas y eran hasta tal punto independientes entre sí, que, si una de ellas necesitaba adquirir un producto de otra, tenía que pagar el precio de mercado por ello. Aunque a primera vista excesiva, esta iniciativa no tardó en mostrar sus frutos, ya que infundió en cada unidad el sentido de la responsabilidad y acabó con las ineficiencias. Los objetivos para cada una de ellas eran ser número uno o dos en el mercado y asegurar el rendimiento de las inversiones. Si alguna no cumplía con dichos objetivos, se la ponía en venta, con lo cual se conseguía que la mayoría de ellas fueran rentables a la vez que permitía a sus directivos contar con una gran flexibilidad e independencia. Como resultado de todo ello, el valor de las acciones de General Electric aumentó rápidamente.

### **Las nuevas reglas del juego**

Las sociedades humanas están acostumbradas a que todo marche de una determinada manera. Las reglas de funcionamiento se aprenden despacio, perduran mucho tiempo y, en la mayoría de los casos, el cambio no se anticipa. La historia de la humanidad ofrece múltiples ejemplos de ello: una de las razones del colapso de la Unión Soviética fue la deci-

sión del gobierno, tras los primeros años de la revolución, de invertir en la instalación de la red de altavoces desplegada por todo el país en lugar de hacerlo en la red telefónica. Se consideraba que la comunicación entre las autoridades y el pueblo era mucho más importante que la comunicación entre los ciudadanos y no se percibieron las ventajas de la nueva tecnología del momento. Como consecuencia, la escasa red telefónica obstaculizaba el desarrollo económico, que fue lo que finalmente llevó al sistema a la implosión. Los franceses, tras su experiencia en la Primera Guerra Mundial, decidieron fortificar su frontera oriental con toda una serie de fuertes túneles y trincheras que se extendía a lo largo de cientos de kilómetros, la llamada Línea Maginot. No obstante, cuando fue completada, el sistema de defensa ya resultaba obsoleto y no consiguió frenar, en la Segunda Guerra Mundial, el avance de las tropas alemanas, que con la tecnología bélica más avanzada de su tiempo conquistaron Francia en unas semanas. Igual que en estos casos, existen numerosas organizaciones que no perciben la importancia de los cambios tecnológicos y continúan empleando estrategias desfasadas. Los nuevos actores descentralizados han conseguido cambiar en

**“...existen numerosas organizaciones que no perciben la importancia de los cambios tecnológicos...”**

**Haga su comentario!**

el mercado las reglas del juego para muchas industrias y sectores. Algunas de ellas han sido sorprendentes mientras que otras parecían contraproducentes, pero todas han ido imponiéndose de forma imparable.

Estas reglas son:

**Regla 1: El aumento de las economías de escala (cuando las economías de escala dejan de producir beneficios).**

En el pasado, cuanto más grande era una compañía o institución, más poder tenía. Las empresas pequeñas podrían tener la ventaja de la flexibilidad, pero no podían perjudicar seriamente a las grandes hasta que el principio de descentralización cambió la situación en su favor. AT&T era una gran compañía de telefonía con una enorme infraestructura y decenas de miles de trabajadores. Su competidora, Skype, tenía tan sólo unos cuantos empleados y ordenadores, que le eran suficientes para imponerse en el mercado de llamadas a larga distancia. Al no tener que pagar excesivas nóminas, ni destinar mucho dinero a marketing y a oficinas, Skype podía desarrollarse con unos recursos limitados. Esta estrategia, combinada con una red de usuarios grande y descentralizada, le ha permitido hacer estragos en la industria telefónica. Su caso demuestra que ser pequeño confiere una destaca-

da ventaja competitiva. En la medida en que las economías de escala aumentan, el costo de entrar en un nuevo mercado decrece espectacularmente.

**Regla 2: El efecto de la red.**

El efecto de la red es el aumento del valor general de la red con la adición de cada nuevo miembro. En el pasado, las organizaciones tradicionales empleaban múltiples recursos para crear el efecto red, mientras que para muchas organizaciones descentralizadas este costo es nulo o insignificante.

**Regla 3: El poder del caos.**

A pesar de que el pensamiento convencional sugiere que para un correcto funcionamiento una organización debe estar bien estructurada, las organizaciones descentralizadas se benefician precisamente del caos. En sus sistemas, aparentemente caóticos, los usuarios tienen la libertad de hacer lo que quieren: descargar una canción, diseñar un software, escribir un artículo, etc. Los sistemas descentralizados funcionan como incubadoras de iniciativas creativas, innovadoras o incluso destructivas. El caos es una de las condiciones de la creatividad.

**Regla 4: El conocimiento está en primera fila.**

Las organizaciones descentralizadas son conscientes

del valor que tiene el conocimiento de primera mano. Así, Toyota invitaba a sus mejores vendedores a innovar y a hacer sugerencias, porque eran los que mejor conocían la situación sobre el terreno. Por su parte, IBM y Sun contrataron a ingenieros informáticos de todo el mundo para mejorar su software.

**Regla 5: Todos contribuyen.** Los integrantes de una organización descentralizada no sólo poseen el conocimiento, sino que quieren compartirlo y contribuir a la organización. Este deseo esconde un enorme potencial que algunas organizaciones como Amazon, eBay y Wikipedia han sabido aprovechar.

**Regla 6: El ataque a las organizaciones descentralizadas puede producir el “efecto hidra”.**

Si una organización descentralizada se ve atacada, es probable que se produzca el “efecto hidra”. Como a este monstruo de la mitología griega, si se le corta una o dos cabezas, le crecerán otras. Así lo demostró la experiencia de las grandes discográficas, que al destruir Napster vieron pronto aparecer a sus continuadores, Kazaa y eMule.

**Regla 7: Los catalizadores gobiernan.**

Las organizaciones descentralizadas carecen de líderes: en su lugar cuentan con

**“...las organizaciones descentralizadas se benefician precisamente del caos.”**

**Haga su comentario!**

personas que actúan como catalizadores. Sugieren el curso de la acción, inspiran, conciben la red y abandonan cuando es el momento.

**Regla 8: Los valores son la organización.**

Los valores son el combustible que mueve a las organizaciones descentralizadas. Muchas de ellas se han constituido en torno a un determinado valor. En el caso de eBay fue la confianza, para los Alcohólicos Anónimos la necesidad de ayudarse mutuamente.

**Regla 9: Medir, supervisar y gestionar.**

Es difícil medir la extensión y el alcance de una organización descentralizada por su carácter ambiguo y caótico. Sin embargo, más importante que medir es supervisar su actividad, distribución, la independencia de los círculos que la conforman y la conexión entre ellos. Lo que importa es saber el grado de participación de sus miembros, la intensidad de su crecimiento, mutación y centralización o descentralización.

**Regla 10: Vencer o ser vencidos.**

Es posible luchar contra las organizaciones descentralizadas de dos maneras: intentando cambiar su ideología o intentando centralizar más. Aunque, a veces, la mejor manera de sobrevivir es unirse a ellas si no se les puede superar. Para sobre-

vivir al asalto de las organizaciones descentralizadas, muchas compañías e instituciones adoptan el modelo híbrido de organización, que reúne las mejores cualidades en la centralización y de la descentralización. En un mundo digital, la descentralización continuará transformando imparablemente el aspecto de las industrias y las sociedades; luchar contra ella es por tanto inútil e incluso contraproducente. La única estrategia válida y constructiva será adaptarse a ella y aprender de la eficacia de sus principios.

**“En un mundo digital, la descentralización continuará transformando imparablemente el aspecto de las industrias y las sociedades...”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**  
**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,**  
**sin costo, directamente en su correo electrónico:**  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)