

CNO  
**CHIEF NETWORKING**  
OFFICER

*El líder del futuro*





## CNO – Chief Networking Officer, el líder del futuro

*En éste artículo debatiremos sobre el cambio de paradigma que el mundo moderno presenta al mercado corporativo global. Varios desafíos y oportunidades se encuentran embebidos en diversos escenarios. Entre los cuales destacamos la evolución del modelo corporativo actual para un modelo de empresas que llamamos de “virtual agile global networking enterprise”. La transición de éstos modelos será hecha a través de un proyecto de Gestión de Redes de Negocios cuyo arquitecto es el CNO – Chief Networking Officer, el líder del futuro.*

Estamos caminando a pasos agigantados en dirección a una sociedad de conocimiento, de comunicación y de entretenimiento. El Conocimiento es poder en el momento de la toma de decisiones. La Comunicación apropiada es lo que une a las personas. El entretenimiento es con certeza un factor de interés común a todos los pueblos independientemente de la raza, color, credo e ideología política.

Las diversas tecnologías disponibles en el mercado soportan y potencian a éstos tres pilares. Internet es una realidad que ya tiene varios años, se han creado empresas y se sustentan en base a ella. La penetración de la Banda Ancha ha crecido en forma exponencial en el mundo entero. Los celulares ya sobrepasan la barrera de los 100 millones de usuarios en Brasil. La sociedad está cada vez más móvil, más ágil y más dinámica.

Imagínese un escenario no tan distante a los días de hoy viendo que todos los recursos para la implementación del proyecto ya están generosamente disponibles en el mercado. Me refiero al cambio de paradigma en el mundo corporativo. Los países, y por consiguiente, sus respectivas empresas deben estar preparadas para competir al nivel global. La diferencia es que las tecnologías de costo cada vez más accesible, han tornado al mundo en algo plano. Una empresa se puede hacer conocida mundialmente muy rápidamente independientemente de su facturación y, en consecuencia, acelerar el valor de sus marcas.

Estamos asistiendo al surgimiento de cada vez más empresas virtuales, ágiles, globalizadas y organizadas en forma de redes de negocios – **virtual agile global networking enterprises**. Esas empresas presentan bajo costo operacional, competitividad global en términos de precios, pronta ubicación de los recursos específicos para atender la demanda de acuerdo a cada nuevo proyecto, alta lucratividad y rápida implementación de cada nuevo desafío. Las corporaciones actuales pueden adaptarse perfectamente a este nuevo desafío por la competitividad. La cuestión, en realidad, es extremadamente simple. Basta un simple reordenamiento de los componentes y un sutil, pero aún así, fundamental cambio de paradigma en lo que se refiere a “cómo hacer”.



La Gestión de Redes de Negocios es un proceso en el cual el CNO – Chief Networking Officer, crea un equipo de gestión de redes de negocios que desarrollará un proyecto incluyendo a todos los demás sectores de la organización teniendo como objetivo una mayor eficiencia de los recursos existentes, los cuales veces están adormecidos en las redes que rodean a la empresa, generando beneficios mutuos en todos los participantes. Todos los recursos necesarios para la implementación de los proyectos se encuentran en las redes. Si los recursos no están disponibles es porque no fueron lo suficientemente bien identificados, mapeados y rápidamente puestos a disposición.

Un proyecto de gestión de redes de negocios puede ser resumido en seis etapas, a saber: (1) definición del CNO y su respectivo equipo de gestión de negocios, (2) alineamiento de metas, factores de éxito y riesgos, (3) definición de beneficios / ganancias mutuas, (4) evaluación del estado actual de las partes participantes, (5) gerenciamiento de cada red apropiadamente dicha, y (6) plan de acción. Veamos cada una de esas etapas:

### **1. Definición del CNO y su respectivo equipo de gestión de negocios**

Todo comienza con la definición del líder del proyecto, que a su vez, elegirá a su equipo de colaboradores más cercanos dentro de la organización. Se recomienda que un equipo de gestores de redes esté formada por los titulares de cada área, por ejemplo: el Director Comercial será el gestor de la red de clientes, el Director de Compras será el gestor de la red de proveedores y así sucesivamente. Una sutil, y al mismo tiempo fundamental diferencia, será que ellos actuarán como coaches y facilitadores de sus subordinados internos y de sus socios externos.

El primer cambio de paradigma es el entendimiento de que la verdadera estructura de la empresa ya no es más la piramidal, sino que es más matricial, en la cuál el centro de decisión de la empresa ha creado una comunidad a su alrededor. Esta comunidad está compuesta por cada una de las redes de negocios que rodean a la empresa y consecuentemente influyen los rumbos de la empresa. Entre las principales de redes de negocios destacamos funcionarios, clientes, consejos, proveedores, media, gobierno, asociaciones, competidores, mundo académico, inversores, alianzas estratégicas y la comunidad local.

Juntamente con su equipo, el CNO generará un ambiente de redes de negocios de forma centralizada. Éste resolverá los problemas eventuales de conflictos y promoverá el alineamiento de los intereses. Será en contacto directo, aunque no el primario, que estará preparado para asumir la gestión de la sociedad con cualquier integrante de las redes en ausencia del gestor. Él mapea y organiza todos los recursos existentes de las redes por ejemplo: contactos, experiencia, casos de éxitos, conocimiento, competencias y oportunidades. Finalmente, él formará sociedades a largo plazo con beneficios mutuos justos y definidos con cada integrante de las redes de negocios.



El CNO es un líder servidor. Él se preocupa del auto desenvolvimiento de cada uno de los integrantes de las redes capacitándolos para que alcancen las metas acordadas. Su liderazgo no es impuesto sino conquistado. La única red que puede ser directamente impactada por el CNO es la red de funcionarios. Todas las demás redes están fuera de su control directo, pero no fuera de su área de influencia. Tiene que considerar al CNO como el líder del futuro, pues él conquista el reconocimiento de todos los pares de las diversas redes que rodean su empresa-comunidad creando una fuerte relación de interdependencia entre las partes y una fuerte sinergia con el todo. El CNO es el estratega y el arquitecto del proyecto de la gestión de redes de negocios actuando como coach y entrenador en la implementación de la misma hacia la transición para el modelo de “virtual agile global networking enterprise” en el ámbito interno y externo. Para que ése proyecto, tenga un éxito total, el CNO debe poseer amplio tránsito entre todos los departamentos.

La descripción de su posición, podría ser resumida como: un pensador estratégico de elevado código de valores éticos y morales. Dueño de una credibilidad imbatible dentro del mercado. Profesional orientado a desafíos y extremadamente hábil para gerenciar las partes. También es esencial poseer una capacidad de comunicación clara y efectiva que oriente el desenvolvimiento de los profesionales a su alrededor. Éste ejecutivo deberá ser bastante creativo y participativo, buscando armonizar los distintos intereses, expectativas, y necesidades dentro de las redes. Por lo tanto, experiencia en negociaciones y un profundo conocimiento sobre su empresa son cualidades relevantes más allá del amplio conocimiento del mercado y de estar absolutamente enfocado en el core-business de la empresa. Finalmente los conocimientos en la metodología de coaching son también muy útiles a la hora de gerenciar personas.

Teniendo la red de funcionarios como punto de partida, el objetivo mayor del CNO es definir su equipo de gestión de redes de negocios e iniciar la implementación del proyecto, y mejorar la calidad de las sociedades aumentando la confianza y el compromiso entre las partes involucradas. En paralelo, asistiremos al fortalecimiento de la marca de la empresa y, como consecuencia natural, al aumento del volumen, la frecuencia y valor de los negocios y de la propia empresa-comunidad. Los beneficios se revertirán a favor de todos los integrantes de las redes. Éste círculo virtuoso, permitirá un rápido aumento del valor de la organización en el mercado.

## **2. Alineamiento de metas, factores de éxito y riesgos**

En la segunda etapa del proyecto de gestión de redes de negocios, tenemos la definición interna de la organización y de sus metas y submetas definidas a tiempo, más allá de sus factores de éxito y factores de riesgo para cada departamento de proyectos específicos. Ésta etapa es fundamental para la perfecta negociación de los beneficios / ganancias mutuas con cada uno de los actores de las respectivas redes. Cuanto más minucioso y profundo sea éste trabajo, más eficiente y rápida será la negociación con las partes / socios y la implementación del plan de acción acordado entre todos. El CNO y su equipo, poseen un



arsenal de poderosas preguntas a ser dirigidas a los demás colaboradores con el propósito de generar un rico material basado en el conocimiento y la experiencia de todos.

### **3. Definición de beneficios / ganancias mutuas**

En ésta etapa, se inician las negociaciones de beneficios / ganancias mutuas que esencialmente contemplan los tres pilares mencionados anteriormente: metas, factores de éxito y riesgo. Mientras tanto, es de fundamental importancia que se observen las necesidades, expectativas y voluntades de cada red por separado. Los clientes, por ejemplo, buscan respeto, calidad de producto y/o servicios, precio justo, facilidades de pago, entrega inmediata, etc. solo para citar algunos. Los integrantes de la red “media” buscan contenido interesante que capture la atención de la audiencia, actualizándolo permanentemente con nuevos hechos, grandes números y acontecimientos que rodeen al mundo corporativo y, si es posible, alguna información privilegiada o de primera mano. Y de ésta manera, una vez mapeada cada red en forma genérica, se comienza a pensar en cada uno de sus integrantes allí listados y en el estilo de negociación y en el histórico de negociaciones anteriores.

### **4. Evaluación del estado actual de las partes participantes**

La cuarta etapa se inicia con la evaluación de estado actual de cada sociedad/red. Se recomienda crear un sistema de puntos simples, valores y criterios subjetivos como forma de medida de esos estados. Éste es el momento en el que se reflejan los actores que actualmente componen las redes y los integrantes ideales de las mismas. En el caso de que exista algún miembro ideal con el cual no se tenga aún el debido contacto, éste es el momento de identificar a ése profesional. Várias preguntas necesitan ser respondidas como por ejemplo datos sobre la relación entre los negociadores, el histórico de esas negociaciones en el tiempo, casos de éxito alcanzados hasta ése momento, potencial de expansión de aquella sociedad específica, etc.

### **5. Gerenciamiento de cada red propiamente dicha**

La gestión de redes de negocios propiamente dicha, otorga un componente vital para el éxito de todo proyecto: negociación win-to-win. Jamás será posible mantener una armonía en la red si los negociadores entran en la mesa con espíritu de que alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder, y se deja a la empresa del otro lado de la mesa. Ésa es la primera tentación que debe ser eliminada. Tal vez, éste sea el mayor desafío para las grandes corporaciones al negociar con proveedores más chicos. Vale destacar que las ganancias no siempre son de orden financiero, también existen diversas formas creativas de capitalizar los resultados de esas negociaciones. Cuanto mejor sea la interacción y la confianza entre las partes, más frecuentes, de mayor volumen y de mejores resultados para todos serán las negociaciones.



## 6. Plan de acción

La última etapa es la efectiva implementación de un plan de acción de corto, medio y largo plazo para cada red y sus respectivos actores. Normalmente, se recomienda comenzar éste proyecto negociando con la red sobre la cual la empresa posee mayor poder de influencia, es decir: funcionarios. Más allá de estar más fácilmente accesibles, existen diversos y valiosos contactos con diversos profesionales que componen otras redes que están completamente adormecidas por la sencilla razón de que ninguno está preguntando nada. Una vez más, el CNO – Chief Networking Officer se hace presente. Dado su destacado valor en la organización, éste profesional tiene el poder de influencia necesario para solicitar esa gentileza en la medida en que los colaboradores estén debidamente entrenados y entiendan perfectamente los beneficios para sus carreras para contribuir con la implementación del modelo.

El plan de acción que será definido para cada red indica, como puntos en común, cómo definir el objetivo para cada acción específica, su estilo y formato, la frecuencia con la cual la misma deberá ocurrir, el público target implicado y local, ya sea éste físico o virtual, etc. Como resultado, tenemos un calendario de actividades a lo largo del año. Entretanto, periódicamente debe hacerse una revalidación y ajustes de recorrido con relación a las metas y submetas, plazos, acciones, y demás actividades relacionadas con un mecanismo constante de desenvolvimiento humano y profesional más allá de la mejora continua de los procesos internos. Obviamente que las conmemoraciones y premiaciones no deben apenas existir, sino que deben ser ampliamente comunicadas y públicamente compartidas de acuerdo con el calendario en vigor.

Una vez más, se hace imperativo el liderazgo en contexto del CNO y de su equipo de gestores de redes de negocios, en el sentido de traducir todo el conocimiento embebido en cada colaborador de la empresa en acciones claras y concisas, generando un resultado positivo para todos los niveles de la empresa. De ésta manera, la empresa estará perfectamente apoyada en los tres pilares que orientarán al mercado del futuro: conocimiento, comunicación y entretenimiento.

## Beneficios

Los beneficios de la implementación de un proyecto de gestión de redes de negocios para las organizaciones, son diversos. A modo ilustrativo, seleccionamos algunos valores de alto valor agregado ya sean tangibles o intangibles. Pensando en el propio equipo interno, se crea un buen ambiente de trabajo con valoración del profesional que facilitará la atracción y retención de talentos. En lo que se refiere a los diversos actores de las más diversas redes, tenemos un aumento de transparencia y confianza en la sociedad con diversas redes y entre las partes involucradas. Si observa un desarrollo humano y de una cultura win-to-win que consolida esas sociedades en el largo plazo. Después de diversas ruedas de negociación y de aprendizaje mutuo, se verifica un alineamiento de las metas, factores de éxito y riesgo entre los socios. Conforme a lo enfatizado previamente, tenemos una reducción de costos y

de ciclo de prospección de negocios resultando en un aumento de la rentabilidad en cada sociedad. La comunicación interna y con diversas redes mejora significativamente otorgando eficiencia, reducción de costos, y rápida implementación de los proyectos. Por último, es posible alcanzar un mapeo ágil de los recursos necesarios y la expansión de nuevas líneas de negocios en el ámbito nacional y global.

### **Caso de Éxito**

Para finalizar, veamos un caso de éxito reciente de una empresa totalmente basada en Internet que ejemplifica muy bien la importancia de la gestión de redes de negocios en el mundo moderno. En la época en la que E-Bay decidió comprar a Skype, se verificó que el software gratuito de Skype estaba siendo bajado cerca de 140 millones de veces, de las cuales cerca de 20 millones de usuarios eran leales al producto y la marca: las personas que acceden a Skype todos los días. E-Bay reconoció entonces un fuerte sentido de “comunidad” alrededor de la marca y de la empresa Skype. Valoraram solo a los 20 millones de miembros considerados leales a la “empresa-comunidad” Skype en U\$ 150.00 cada una, lo que resultó en un precio de compra de U\$ 3 Billones. Vale aclarar que solamente la red de clientes fue valuada. Ninguna de las demás eventuales sociedades fue tomada en consideración en la valuación de Skype. El caso de Skype, nos lleva a algunas reflexiones rápidas:

- Si una empresa es una comunidad, ¿cuál es el valor de su comunidad?
- ¿Cómo está mapeada y organizada esa comunidad?
- ¿Cómo y cuándo se mide la (des)valorización de comunidades a través del tiempo?
- ¿Usted usa esa medida en el cálculo de la valuación de su empresa?
- ¿Qué está haciendo su empresa con respecto a esto?

En éste sentido, las herramientas tipo comunidades de negocios online abiertas y/o cerradas existentes en el mercado, se muestran bastante valiosas y prácticas. Estas plataformas pueden ser abiertamente usadas o pueden aún ser desarrolladas por su propio equipo de tecnología en forma súper-adaptada de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa.

¿Y el futuro, cuándo comienza? Más que una cuestión de tiempo, el futuro es una cuestión de actitud y de decisión. La mía ya comenzó hace dos años, cuando asumí la posición de Chief Networking Officer y comencé a implementar mi propio proyecto de Gestión de Redes de Negocios en mis actividades profesionales.

Y usted, estimado lector, ¿acredita que en un proyecto de gestión de redes de negocios el tener a un CNO como gerente de ése mega proyecto le pueda traer grandes beneficios a su organización en el medio, y principalmente largo plazo?. ¿Estarán los actuales líderes de su empresa lo suficientemente maduros y prontos para tomar ésta actitud de rediseñar el futuro de su emprendimiento por una gestión más eficiente de sus redes? Dejo aquí mi invitación / desafío para diseñar un proyecto similar para su carrera profesional y de negocios.

## Octavio Pitaluga Neto



**CNO - Chief Networking Officer da TEN – Top Executives Net** (<http://www.topexecutivesnet.com>) y de Net-bridges (<http://www.net-bridges.com.br>)

Gestor de redes de negocios, coach de negocios certificado, conferenciante y facilitador. En el mundo corporativo, pasó por el Grupo Tele2 Europa como Director de Marketing y Ventas de la subsidiaria de procesamiento de transacción electrónica, 3C Communications International, responsable de las operaciones en hasta 17 países y cuatro unidades de negocios en Europa Occidental. Trabajó también en Seara Alimentos (Grupo Cargill) y Kanematsu de Brasil. Posee un MBA / MBI de la RSM Erasmus University, Holanda; y especialización en Comercio Exterior de la UFRI / ECEX. Posee formación académica y experiencia profesional en Comercio Exterior y en marketing de tecnología con exposición internacional de negocios en más de 25 países. Tiene presencia relevante en las plataformas de Networking Online con un número muy amplio de contactos en Brasil y en el exterior. Idiomas: Portugués, Inglés, Español y Japonés (intermedio)

Esta es una traducción del artículo original publicado en la revista Mundo PM en Jun/Jul, 2007. Gracias a Alejandro Silva por su apoyo. Todos los derechos de propiedad y intelectual están reservados.