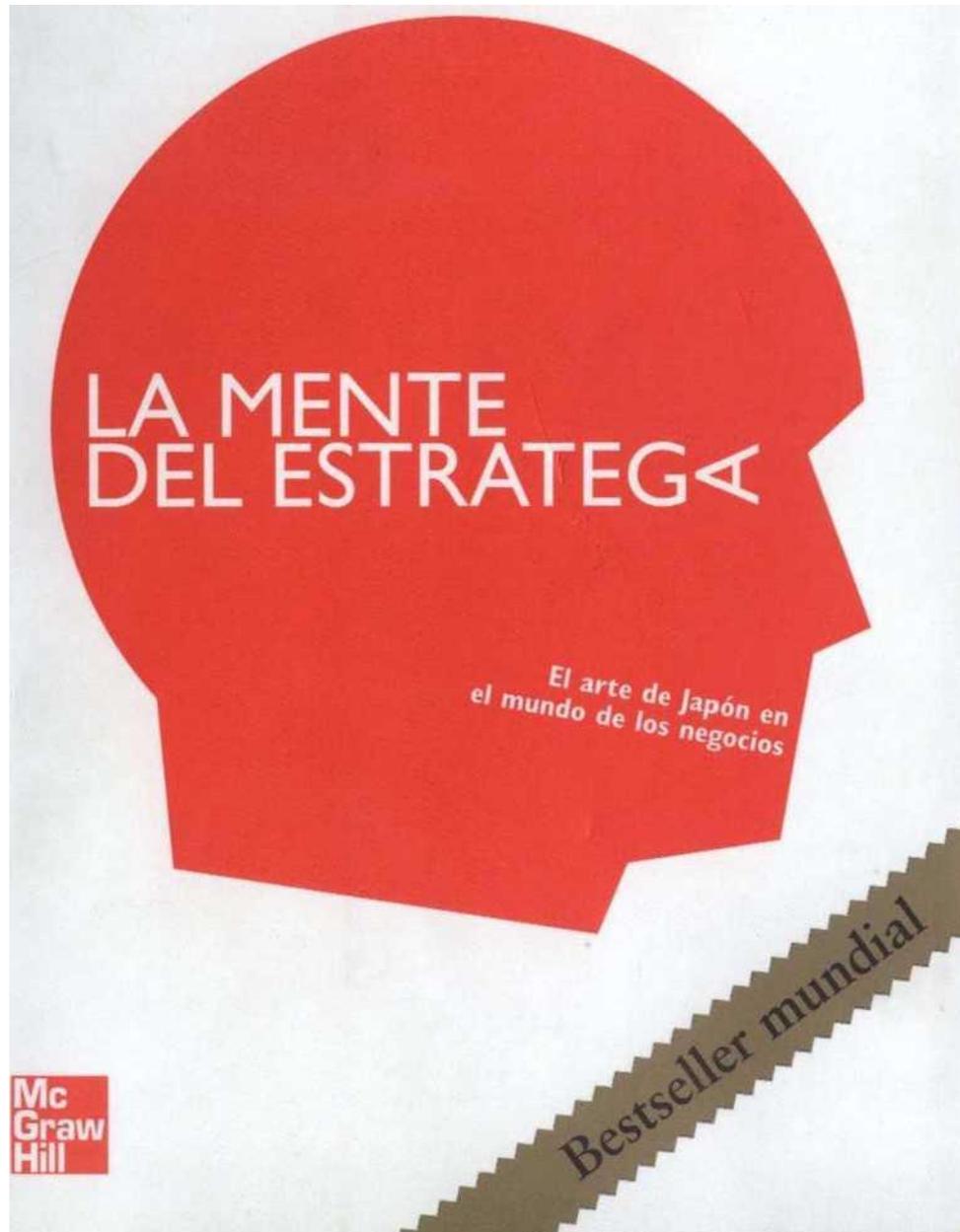
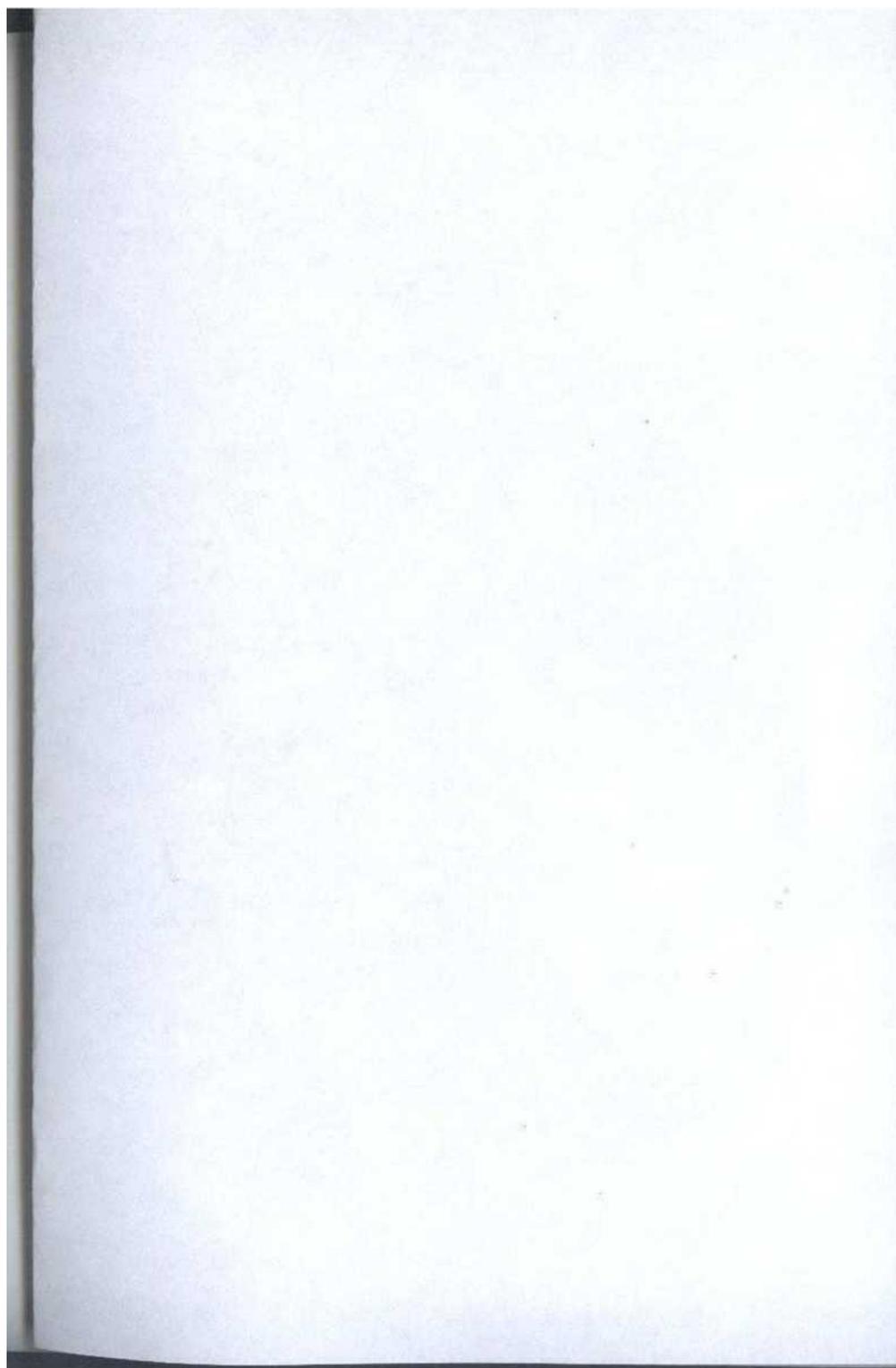


Kenichi Ohmae

Uno de los cinco mejores especialistas de management del mundo





Existen formas mediante las cuales es factible reproducir la "mente del estratega" en personas que carecen de talento táctico innato, y en este libro se proporcionan una serie de indicaciones que le ayudarán a desarrollar la capacidad y el hábito del "pensamiento estratégico".

Kenichi Ohmae muestra que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino de un estado mental particular que denomina "la mente del estratega", donde la percepción y la consecuente determinación para su cumplimiento son equivalentes a un sentido de misión, que alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional. Los estrategas no rechazan el análisis, de hecho, no pueden trabajar sin él, pero sólo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, afinar sus implicaciones estratégicas o asegurar la correcta ejecución de las ideas de alto potencial, que de otra manera no podrían implementarse en forma adecuada.

Al igual que en Occidente, en las grandes empresas japonesas también se inhibía el desarrollo de estrategias innovadoras debido a que las promociones se basan en la antigüedad, por esa razón, nadie llega a un puesto de primer nivel ejecutivo antes de estar cerca de los 55 años, por lo que los jóvenes con inventiva no podían contribuir significativamente en la estrategia de la corporación, y existía la posibilidad de un estancamiento estratégico. Cuando Kenichi Ohmae analizó esta situación, propuso que dentro de la corporación se llevara a cabo la formación de un grupo de jóvenes "samurai" que deberían jugar un doble papel: por un lado, actuarían como auténticos estrategas dando rienda suelta a sus ideas audaces e innovadoras; y por el otro, servirían como analistas a un nivel ejecutivo, probando, dirigiendo y asignando prioridades a las ideas, y proporcionando asistencia de alto nivel a los gerentes de línea durante la implantación de las estrategias aprobadas. Varias empresas

LA MENTE DEL ESTRATEGA

LA MENTE DEL ESTRATOGA

di

di

di

di

di

di

di

di

di

LA MENTE DEL ESTRATOGA

di

LAMENTE DEL ESTRATEGA

Kenichi Ohmae

Traducción:

ROBERTO HAAS GARCIA Universidad Iberoamericana

Adaptación:

YOLANDA FERRER CAMPOS

**Me
Graw
Hill**

MADRID . BUENOS AIRES . CARACAS . GUATEMALA . LISBOA . MEXICO NUEVA YORK . PANAMA . SAN
JUAN . SANTAFE DE BOGOTA . SANTIAGO . SAO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARIS SAN FRANCISCO • SIDNEY .
SINGAPUR • ST. LOUIS . TOKIO • TORONTO

LA MENTE DEL ESTRATEGA.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS © 2004, respecto a la segunda edición en español, por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S. A. U.

DERECHOS RESERVADOS © 1989, respecto a la primera edición en español, por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO. S. A. DE C. V.

ISBN: 968-422-392-7

Traducido de la primera edición en inglés de

THE MLMD OF THE STRATEGIST: THE ART OF JAPANESE BUSINESS

Copyright © MCMLXXXII, by McGraw-Hill, Inc., U.S.A.

ISBN: 0-07-047595-4

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Edificio Valrealty, 1* planta

Basauri, 17

28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 84-481-4231-4 Depósito

legal: B. 21033-2004

Compuesto en Pérez-Díaz, S. A.

Impreso en CAYFOSA - QUEBECOR (Santa Perpetua de Mogoda)

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

*Para Marvin Bower, modelo de mis aspiraciones
profesionales, con admiración; y para Jeannie, Soki e
Hiroki, mi familia, con amor.*

Contenido

Prefacio	IX
Introducción	1
PARTE PRIMERA	
El arte de) pensamiento estratégico	
7	
1. Análisis: el punto de partida	9
2. Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica	28
3. Concentrarse en los factores clave	32
4. Construir una superioridad relativa	38
5. Búsqueda de iniciativas agresivas	42
6. Aprovechamiento de los grados estratégicos de libertad	45
7. Secreto de la visión estratégica	55
PARTE SEGUNDA	
Elaboración de estrategias eficaces	
65	
8. Triángulo estratégico	67
9. Estrategias basadas en elcliente 73	
10. Estrategias basadas en la corporación 81	
11. Estrategias basadas en los competidores	93
PARTE TERCERA	
Realidades estratégicas actuales	
121	
13. Comprensión del medio ambiente económico	123
14. Manejo del cambio estratégico	139
15. Japón: mitos y realidades	158
16. Toma de decisiones a futuro	175
17. ¿Existe la fórmula del éxito estratégico?	192
Índice	199



Prefacio

Esta es una obra de mucha importancia para los altos ejecutivos y personas interesadas en el tema de la planificación estratégica. Solamente por el hecho de su origen japonés, se hace acreedora a una atención especial.

En los últimos dos años, los lectores estadounidenses de publicaciones sobre temas financieros se han visto abrumados por decenas de libros y artículos que, supuestamente, descubren los secretos del éxito global de los japoneses en los negocios. Las «claves» que ofrecen los autores de estos tratados forman un acertijo indescifrable: consenso en la toma de decisiones, empleo asegurado durante toda la vida, «Japan, Inc.», una cultura especialmente centrada en la responsabilidad de cada uno, horizontes de planificación a más largo plazo, sistemas de producción *kanban*, círculos de calidad, budismo Zen y muchos otros. Cada uno de ellos ofrece una parte de la verdad. Pero hasta ahora, ninguno ha resuelto el enigma central.

¿Lo ha logrado Kenichi Ohmae en este libro? A pesar de que mi compañía, la Pepsico, Inc., tiene una significativa participación en varias industrias japonesas de grandes proporciones (como refrescos embotellados, alimentos y restaurantes), no me es posible dictaminarlo con certeza.

Sin embargo, estoy convencido de que Ohmae se ha acercado más al meollo del problema. Lo ha logrado sin explicar las causas y motivos de la destreza de los negocios japoneses (a pesar de que este libro está lleno de ejemplos fascinantes); más bien lo ha hecho permitiendo que el lector vea con los ojos y piense con la mente de un estratega financiero japonés, poseedor de un talento extraordinario. Ohmae no es periodista o teórico; es un activo estratega profesional con una clientela que incluye algunas de las compañías más grandes y complejas del mundo, con una reputación inigualable como consultor y escritor en Japón. Su experiencia es admirable en la formulación de excelentes estrategias corporativas.

El libro de Ohmae contiene muchas ideas originales y estimulantes. Sin embargo, a pesar de su sutileza y contenido, es genuinamente fácil de leer: posee una tónica simple y personal, y un estilo lúcido y lógico. De hecho, no es un libro que se abandona con facilidad, aun cuando, a la vez, la mayor parte de los capítulos se completan a sí mismos y pueden leerse de forma separada. Es un libro al que se debe volver a recurrir.

X Prefacio

Una de las contribuciones más valiosas de Ohmae es que su libro está enfocado más a la esencia de la planificación estratégica que a su forma. Por ello, el lector puede aprender cómo un estratega se las arregla para generar una auténtica ventaja competitiva y no solamente qué debe hacer al realizar sus ejercicios de estrategia. Este enfoque especial hace que la lectura del libro sea interesante no sólo para el director general, sino también para los gerentes de línea.

No todas las ideas que se encuentran en este libro son nuevas. Después de todo, es un libro que trata de los fundamentos. Pero, tal y como los expresa Ohmae, merece la pena volver a examinar esos fundamentos, y ello no solamente porque se ven en un contexto distinto. De acuerdo con mi propia experiencia, son los fundamentos lo que los estrategas de las grandes corporaciones pasan por alto muy frecuentemente. No fue tarea fácil el que Ohmae haya logrado presentarlos con el vigor que provoca algo parecido al entusiasmo de un descubrimiento.

La claridad y la agudeza de mente de este estratega surgen en cada página del libro, lo que produce una combinación de profundidad y fuerza unidas a una sencillez refrescante. Con toda seguridad, el hombre de negocios que lo lea con el solo propósito de descubrir «cómo triunfan los japoneses» se verá recompensado con una abundante cosecha de hechos e ideas. Pero el lector que desee desarrollar sus habilidades de planificación —para aprender cómo centrarse en la generación de ideas auténticamente competitivas— encontrará este libro extraordinariamente estimulante. Esto es lo que confiere a *La mente del estratega* su valor único y universal.

Andrall E. Pearson
Presidente PepsiCo,
Inc.

Introducción

Debido a mi trabajo como consultor en administración de una empresa internacional de asesoría, viajo a muchos países y hablo con cientos de ejecutivos de alto nivel en Europa, Norteamérica y Asia. Casi siempre descubro que estos dirigentes de empresas, en su mayoría de más edad y con más experiencia que yo, están vivamente interesados en lo que pueda decirles sobre estrategias de negocios. La razón es muy simple: soy japonés.

Todos piensan que los japoneses poseemos algún tipo de magia especial que utilizamos para vencer a nuestros competidores en los mercados mundiales. Por ser un japonés educado en Occidente, y que además conoce al detalle el mundo de los negocios de Japón y puede hablar el lenguaje de los dirigentes de empresas occidentales, debo —o por lo menos eso dan a entender— ser poseedor de cierta parte de esa magia. Y tal vez pueda pronunciar en voz baja la fórmula secreta ante sus oídos expectantes.

Claro que estoy exagerando. Ninguno de los hombres de negocios con quienes hablo piensa, en realidad, que existe algún tipo de fórmula secreta detrás del desempeño de los negocios japoneses en el marco de la competencia mundial. Lo que pasa es que no les satisfacen las explicaciones superficiales que, a través de la televisión o la prensa, ofrecen innumerables «expertos» en el sistema de vida de los negocios japoneses. Los ejecutivos occidentales están convencidos de que existe algo más que «Japan Inc.», consensos en la toma de decisiones y círculos de calidad. Y tienen razón.

Salvo de forma periférica, lo que puedo ofrecer a mis amigos y lectores occidentales sobre los pormenores de cómo se hacen las cosas en Japón poco tiene que ver con fórmulas y técnicas. Como consultor, he tenido la oportunidad de trabajar con varias compañías japonesas muy grandes. Entre ellas hay muchas cuyo éxito podría decirse que es resultado de espléndidas estrategias. Pero cuando se las examina más de cerca, se descubre una paradoja. No cuentan con grandes órganos de planificación ni con procesos de planificación estratégica complicados. Algunas se encuentran en penosa desventaja por falta de recursos —personal, dinero y tecnología— necesarios para implantar una estrategia ambiciosa. Sin embargo, a pesar de todas estas desventajas, su funcionamiento en el mercado es sobresaliente. Año

2 La mente del estratega

tras año se las arreglan para incrementar su participación en el mercado y para crear riqueza.

¿Cómo lo logran? La respuesta es sencilla. Tal vez no cuentan con un grupo de planificación estratégica, pero tienen un estratega de gran talento natural que es, por lo general, el fundador o director general. Frecuentemente —sobre todo en Japón, donde no existen escuelas de administración— estos estrategas excepcionales carecen de —o han tenido muy poca— educación comercial formal, por lo menos a nivel universitario. Quizá nunca siguieron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia, pero tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia. En su idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción.

La clave de estos procesos es su agudeza y perspicacia. Debido a que son creativos, en parte intuitivos y a menudo contrarios al *statu quo*, los planes resultantes podrían, desde el punto de vista del analista, carecer de validez. Lo que confiere un extraordinario impacto competitivo a estas estrategias es el elemento creativo de esos planes, así como la determinación y voluntad de la mente que los concibió.

Tanto en Japón como en Occidente, esta raza de estrategias naturales o instintivos está en proceso de extinción o, por lo menos, está siendo desplazada por planificadores estratégicos y financieros, racionales y metódicos. Las enormes instituciones actuales, tanto públicas como privadas, en su mayor parte no se encuentran organizadas para afrontar las innovaciones. Sus sistemas y procesos están todos orientados hacia una mejora de grandes proporciones; a hacer mejor lo que ya están haciendo. En los Estados Unidos, la presión de innumerables restricciones gubernamentales y sociales sobre las actividades corporativas —tal vez de forma más patente, la proliferación de reglamentaciones gubernamentales durante las décadas de los años sesenta y setenta— ha aumentado el valor del talento para la adaptación y reducido aún más el incentivo para la innovación. Los promotores de estrategias audaces y ambiciosas se encuentran muy a menudo desplazados, tildados de perdedores, en tanto que las distinciones se otorgan a quienes se encuentran más preparados para trabajar dentro del sistema. Esto resulta particularmente cierto en las industrias que cuentan con bastantes años de antigüedad, en las cuales acciones e ideas siguen canales muy estrechos, que fuerzan a los innovadores a abandonarlas. Y viceversa: los grupos que arriesgan sus capitales intentan atraer a las mentes flexibles y adaptables.

En todo tiempo y lugar, las grandes instituciones desarrollan culturas propias, y muy a menudo el éxito está ligado a la habilidad para amoldarse a ellas. En nuestros días, la cultura de la mayor parte de las corporaciones exalta la lógica y la racionalidad; por ello, quienes tienden a sobresalir son los analistas y no los innovadores. No es aventurado afirmar que muchas corporaciones norteamericanas de grandes proporciones operan en la actualidad como lo hace la economía soviética. Para sobrevivir, deben planificar con anticipación y amplitud, controlando con todo detalle una serie de funciones críticas. Establecen minuciosas políticas y procedimientos, describiendo casi para todo el mundo qué se puede hacer y qué no debe hacerse en circunstancias específicas. Establecen índices limitativos, analizan riesgos y prevén contingencias. A medida que han ido floreciendo los procesos de pia-

nificación estratégica en estas compañías, se ha marchitado el pensamiento estratégico.

Como ya habrá podido adivinar, mi mensaje en este libro es que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. En lo que yo llamo la mente del estratega, la percepción y la consiguiente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional. Los estrategas no rechazan el análisis. De hecho, no pueden trabajar sin él. Pero sólo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, afinar sus implicaciones estratégicas o asegurar la correcta ejecución de ideas «locas» de alto potencial, que de otra manera nunca se implantarían de forma adecuada. Las grandes estrategias, al igual que las grandes obras de arte o los grandes descubrimientos científicos, exigen gran maestría técnica en su elaboración, pero originan ideas fuera del ámbito del análisis consciente.

Si esto es así —si la mente del estratega se contrapone en dicha medida a la cultura de la corporación— ¿cómo puede una empresa ya institucionalizada recuperar su capacidad para concebir y ejecutar estrategias financieras creativas? En el libro *The Corporate Strategist*, que se publicó en Japón en 1975, traté de contestar a esta pregunta dentro de un contexto típicamente japonés.

En Japón, una serie de condiciones que difieren de las de Occidente inhiben la creación de estrategias audaces e innovadoras. En la gran empresa japonesa, las promociones se basan en la antigüedad; no existe un carril de alta velocidad para quienes obtienen resultados profesionales brillantes. Nadie llega a un puesto de primer nivel ejecutivo antes de estar rondando los 55 años, y los directores ejecutivos típicos tienen más de 60, edad muy superior al periodo en que es probable que generen ideas estratégicas dinámicas. Al mismo tiempo, los jóvenes con inventiva, a menudo muy agresivos, no cuentan con los medios para contribuir de forma significativa a la estrategia de la corporación. El resultado es el estancamiento estratégico o la fuerte probabilidad de que ocurra.

¿Cómo es posible —me pregunté— que la mente del estratega, con su impulso creativo, prospere en este tipo de cultura corporativa? ¿Cuáles son los ingredientes de un buen estratega y cómo pueden reproducirse dentro *del* contexto japonés? Estas fueron las preguntas que formulé en mi libro. La contestación a que llegué involucra la formación, dentro de la corporación, de un grupo de jóvenes «samurais» que jugarían un doble papel. Por una parte, actuarían como auténticos estrategas, dando rienda suelta a su imaginación y sentido empresarial para producir ideas audaces e innovadoras. Por otra, servirían como analistas a nivel ejecutivo probando, dirigiendo y asignando prioridades a las ideas, y proporcionando asistencia de alto nivel a los gerentes de línea, para la implantación de las estrategias aprobadas, y mientras durase dicha implantación.

Varias empresas japonesas han adoptado desde entonces este concepto «samurai» con gran éxito. Esta solución no podría adaptarse a las circunstancias de la compañía norteamericana o europea típica. No obstante, me parece que el tema central de mi libro, y de otros muchos, publicados en Japón 18 meses más tarde, se relaciona con el problema del estancamiento estratégico de cualquier organización. Existen formas mediante las cuales es factible reproducir la mente del estratega, o

4 La mente del estratega

por lo menos emularla, en personas que carecen de talento táctico innato. Dicho en otras palabras, aunque no existe una fórmula secreta para inventar una buena estrategia, sí existen ciertos conceptos y enfoques específicos que pueden servir para que cualquier persona llegue a desarrollar excelentes ideas tácticas. Por ello, el lector no encontrará en este libro fórmulas para desarrollar estrategias de negocios. En su lugar, intento proporcionar una serie de indicaciones que pueden ayudar a desarrollar su capacidad y los hábitos del pensamiento estratégico.

Queda por decir algo sobre el contenido y la organización del libro. El material en que se basa incluye varias de mis publicaciones en japonés, como *The Corporate Strategist* (Partes Primera y Segunda); *McKinsey: Contemporary Strategic Management*; el artículo «Effective Strategies for Competitive Success», que en un principio se publicó en *The McKinsey Quarterly*, y una monografía, «*The Strategic Triangle*», que primero se publicó en las series de los *McKinsey Staff Papers*.

Al citar mis propios escritos como fuentes, no intento en ningún momento reclamar la invención o el descubrimiento de todos los conceptos estratégicos que el lector encontrará en este libro. De una u otra forma, muchos han sido propiedad intelectual, desde hace varios años, de bastantes hombres de negocios bien informados, por lo menos desde que recibieron expresión definitiva por parte de estudiosos como Peter Drucker, Theodore Levitt, Michael Porter y, con toda probabilidad, muchos otros. Siendo más autor que lector, no estoy muy versado en los trabajos de las autoridades establecidas y, con todo, no he podido escapar a la influencia de sus ideas. Sin embargo, en este libro mi objetivo no ha sido abrir un nuevo campo teórico, sino, en cierto sentido, poner la teoría en su lugar, definitivamente secundario respecto a la intuición creativa, que es el instrumento del estratega de éxito.

Respecto a la organización de la obra, la Primera Parte, «El arte del pensamiento estratégico», se concentra en los puntos básicos del proceso mental. El Capítulo 1 representa el proceso e ilustra sus dimensiones analíticas. Los siguientes cinco capítulos exploran las direcciones que el pensador estratégico puede tomar en su búsqueda de estrategias innovadoras, y el Capítulo 7 describe la naturaleza de esa misma búsqueda.

En la Segunda Parte, el centro de la atención pasa del proceso a la esencia, examinando la forma en que surgen distintos tipos de estrategia, según se enfoquen los distintos puntos de lo que llamo el triángulo estratégico: compañía, Clientes, competencia. El capítulo final de esta Segunda Parte explica la estrategia corporativa, distinguiéndola de la estrategia de negocios. Entre otras cosas, hace referencia al controvertido concepto de administración de la cartera del producto, herramienta central de la planificación estratégica de nuestros días, y su papel en el desarrollo de las estrategias corporativas generales.

La Parte Tercera trata fundamentalmente de aquellos factores ambientales que influyen en el pensamiento táctico y la formulación de estrategias, con una pequeña incursión en el campo de los negocios japoneses de la actualidad, una perspectiva general de la naturaleza de la previsión estratégica y un capítulo final en el que resumo mis ideas sobre la formulación de una estrategia eficaz.

Debido a que la mayor parte de estos capítulos se tradujeron total o parcialmente al japonés y a que el resto se escribió en inglés con sabor japonés, debo pe

dir al lector que perdone las excentricidades de estilo o de pensamiento que pueda encontrar. (Ya que hablamos del lector, éste es buen momento para decir que puede ser «él» o «ella». Pero la referencia continua que hacemos en el libro al género masculino, es decir, «el gerente», «el planificador», «el estratega corporativo» y demás *dramatis personae*, no sólo es cuestión de conveniencia gramatical, sino que, en la mayor parte de los casos, todavía es en Japón la situación más realista.)

Sólo me queda manifestar mi agradecimiento a mis colegas de McKinsey & Company, a cuyas ideas y técnicas he recurrido con toda libertad para desarrollar mi enfoque sobre el problema de táctica que se trata en este libro. Aunque sus pensamientos han contribuido en gran parte en el proceso de formación de los míos, de ninguna forma son responsables del uso que de ellos he hecho.

En particular, dos de mis colegas han contribuido al desarrollo del texto. Estoy en deuda con Max Geldens por sus comentarios penetrantes y detallados sobre el manuscrito. También debo profundo agradecimiento a Ronald Mann por su valiosa contribución como editor, crítico y gerente del proyecto.

En último término, para bien o para mal, el enfoque global sobre estrategia financiera reflejado en este libro es muy personal; es totalmente mía la responsabilidad de los distintos juicios discutibles que contiene.

PARTE PRIMERA

El arte del pensamiento estratégico

1

Análisis: el punto de partida

Hace algunas semanas recibí el folleto de una agencia de viajes japonesa, donde se me invitaba a «disfrutar de mi deporte favorito en un maravilloso escenario de belleza natural». El atrayente encabezamiento proponía «golf, tenis, tiro al arco, ciclismo, navegación a vela», «su deporte favorito» en un «lugar ideal para descansar», es el corazón mismo del Parque Nacional Ise-Shima, famoso por su costa accidentada y su producción de perlas cultivadas.

Debido a que en una ocasión trabajé como guía turístico, sabía cuán agotador resulta un día completo de viaje desde Tokio hasta la península Shima; sin embargo, el folleto despertó mi curiosidad.

El programa era extenuante. El autobús salía de Tokio a las 9 de la mañana del sábado y llegaba al hotel a las 5 de la tarde, después de un viaje de más de 200 millas. Durante la mañana del domingo se tenía tiempo para practicar el deporte propuesto por el folleto. Luego, a las 14:30, se tomaba el autobús de regreso a Toldo, a donde se llegaba a las 22:30 de ese mismo domingo.

Me pareció que el tiempo disponible para disfrutar de las bellezas de la naturaleza descritas por el folleto —«majestuosas alturas esmeralda que unen una montaña a la otra», «cielos de color azul cobalto», «mar cristalino» y «pequeñas y pintorescas bahías salpicadas por las balsas de los cultivadores de perlas»— era bastante corto. Mi calculadora de bolsillo me confirmó que un 43 % del tiempo que duraba la excursión se pasaba dentro del autobús. Otro 40 % se iba en dormir, comer, bañarse, vestirse y demás actividades que, de una u otra forma, uno también debe llevar a cabo en casa. Todo esto sólo dejaba unas seis horas y media, es decir, un raquítico 17 %, para los deportes, que representaban la razón del viaje. El coste previsto era de 125 dólares, lo que daba un coste por hora dedicada a deportes de aproximadamente 19.25 dólares. Si lo que me interesaba era el tenis, para mí era claro que sería mejor conducir mi automóvil durante media hora hasta uno de los clubes públicos de tenis de los suburbios de Tokio, pagar la cuota de 12 dólares y disfrutar allí todo el día.

Por supuesto, lo que vendía la agencia de viajes era un paquete que constaba de una serie de elementos distintos, incluyendo el «ambiente», integrados como un todo. Por lo general, los clientes pagan sus 125 dólares por el paquete sin preguntar-

se cuánto les cuesta cada elemento y si el conjunto realmente vale lo que piden. Para lograr esto, debe profundizarse en lo que se le ofrece, identificar los distintos componentes del paquete y entender la forma en que cada elemento contribuye al total.

Volviendo a mi ejemplo, está claro que en lo que concierne únicamente al deporte, un jugador de tenis obtendría 10 veces más por su dinero si se quedase en la ciudad y jugase en una cancha local. Pero habiendo reconocido estos hechos, suponga que a usted le fascina jugar al tenis rodeado de un escenario espectacular y que hace mucho que desea conocer las bellezas tan bien anunciadas del Parque Nacional Ise-Shima. En este caso, ¿estas consideraciones secundarias justifican el gasto, después de todo? Pueden o no justificarlo. Lo importante es que el análisis le ha permitido hacer valer su propio juicio *autodirigido* en sustitución de la fórmula *otros-dirigen* de aceptar el paquete, pagando por un ambiente que usted ni siquiera ha tratado de definir.

El análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico. Al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen constituir un todo armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual, parecen venir integradas como un todo, el pensador estratégico los divide en sus partes constitutivas. Luego, tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas.

En los negocios, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso. Además de la costumbre de analizar, caracteriza la mente del estratega la elasticidad o flexibilidad intelectual que le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, no simplemente discriminar con gran precisión entre varios tonos de gris.

Dentro del pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa. Los fenómenos y acontecimientos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal. Por lo tanto, el medio más fiable para dividir una situación en sus componentes y volverlos a ensamblar de acuerdo con el modelo deseado no es la metodología gradual, como los sistemas de análisis; más bien es esa herramienta fundamental del pensamiento no lineal: el cerebro humano.

Por eso, el verdadero pensamiento estratégico contrasta tan fuertemente con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basa en el pensamiento lineal. Pero también contrasta con el enfoque que todo lo basa en la intuición y llega a conclusiones sin ningún auténtico desglose o análisis (Figura 1.1).

Sin importar lo difícil o novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución posible sólo puede provenir de una combinación de análisis racional, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal. Esta es siempre la manera más eficaz de concebir estrategias que afronten exitosamente los retos y oportunidades, tanto en las lides del mercado como en el campo de batalla.

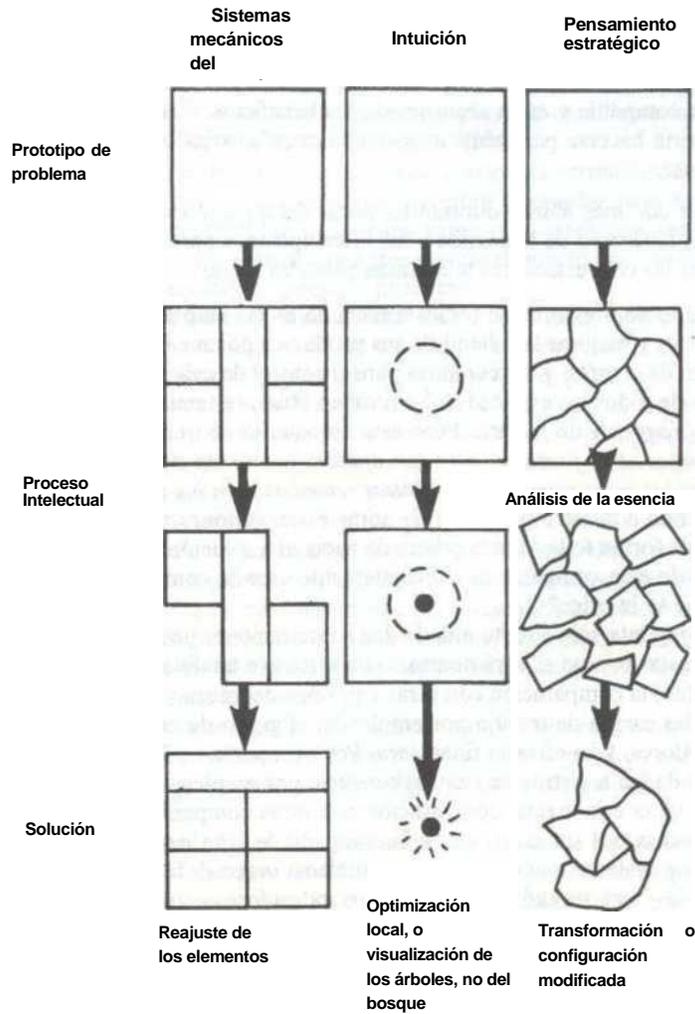


Figura 1.1. Tres tipos de proceso intelectual.

Determinación del punto crítico

La primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. De forma natural, cualquier persona que afronte un problema trata de averiguar cuál es el punto clave. Hay quien puede pensar que cualquier manera es buena y que, en gran parte, es sólo cuestión de suerte que sus esfuerzos den en el blanco. Considero que nada tiene que ver la suerte y que todo

es cuestión de actitud y de método. Para resolver un problema es vital, desde el principio, que éste se formule de manera que facilite el descubrimiento de una solución.

Supongamos, por ejemplo, que las horas extra se han vuelto un problema crónico en una compañía y están absorbiendo los beneficios. Si se plantea la pregunta: ¿Qué debería hacerse para reducir las horas extra?, varias contestaciones surgirán por sí solas:

- Trabajar con más ahínco durante las horas del horario establecido.
- Reducir el tiempo de la comida y las interrupciones para el café.
- Prohibir las conversaciones telefónicas privadas largas.

Este tipo de preguntas se utiliza a menudo en las empresas que intentan reducir sus costes y mejorar la calidad de sus productos por medio de campañas de minimización de errores, y de reuniones para el control de calidad que implican la participación de todos los empleados. Se recaban ideas, se tamizan y después se incorporan al programa de mejora. Pero este enfoque tiene una limitación intrínseca. *Las preguntas no se formulan para que apunten hacia una posible solución, sino que están dirigidas principalmente a encontrar remedios para los síntomas.*

Volviendo a nuestro problema de horas extra, supongamos que enunciamos la pregunta de forma todavía más orientada hacia una solución: ¿Es la plantilla de trabajadores de esta compañía lo suficientemente grande como para hacer frente al trabajo que se le exige?

Esta pregunta sólo admite una de dos contestaciones posibles: sí o no. Para llegar a contestar con un sí, será necesario un intensivo análisis, incluyendo, con toda probabilidad, la comparación con otras empresas del mismo ramo, la tendencia histórica de las cargas de trabajo por empleado, el grado de automatización y el uso de ordenadores, y su eficacia financiera. Por otra parte —y después de un examen cuidadoso de los registros de ventas, beneficio por empleado, relación entre mano de obra directa e indirecta, comparación con otras compañías, etcétera— si la respuesta termina por ser no (o sea, a la compañía le falta personal), ésta será en sí misma el equivalente a una solución al problema original. Esta solución —aumento del personal— será revalidada por todos los indicadores gerenciales usuales. Y si la empresa adopta esta solución, aumenta la probabilidad de que el resultado deseado surja por sí mismo. De esta forma, el análisis objetivo puede suplantar a las discusiones emocionales.

Sin embargo, esta forma no es la única en que pudo haberse planteado la pregunta. Podría haberse presentado de esta manera: ¿Las capacidades de los empleados están a la altura de la naturaleza del trabajo?

Este planteamiento, como el anterior, se orienta a la obtención de una posible solución. Aquí, también, una respuesta negativa implicaría la carencia de personal apropiado, lo que a su vez indicaría que la solución se encuentra en la capacitación del personal interno, o el reclutamiento de personal externo cualificado. Por el contrario, si la respuesta fuese sí, señalaría que el problema crónico de horas extra no radica en la naturaleza del trabajo, sino más bien en el tamaño de la carga de trabajo. Por tanto, en este caso, el factor principal para una solución no sería la capacitación, sino el aumento de la plantilla de trabajadores.

Si las preguntas adecuadas se formulan orientándolas hacia una solución, y si

se realizan los análisis apropiados, lo más seguro es que la respuesta final sea la misma, aunque se haya partido de una pregunta expresada con palabras distintas y se haya llegado a ella por una ruta diferente. En ambos casos, una pregunta relacionada con la naturaleza y la cantidad del trabajo pone de manifiesto la verdadera causa y facilita que se llegue a un veredicto bien definido.

Es difícil exagerar la importancia que tiene la correcta formulación de las preguntas. Las personas que se han capacitado y están motivadas para formular las preguntas correctas no presentan propuestas vagas para «mejoras», semejantes a las que se encuentran en las buzones para sugerencias de muchas empresas. Sus proposiciones siempre son ideas concretas y prácticas.

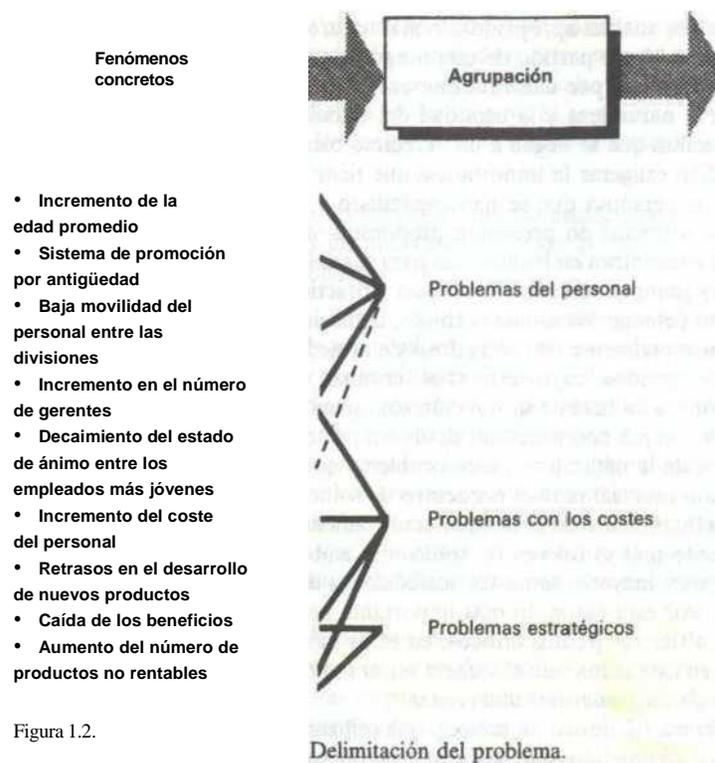
Por no detectar los asuntos críticos, demasiados gerentes de primer nivel se sobrecargan actualmente con altas dosis de ansiedad y preocupación, que transmiten a sus subordinados, cuyos esfuerzos terminan en fracasos y frustración. Las preguntas orientadas hacia una solución sólo pueden formularse si el aumento crítico se detecta y capta con precisión desde un principio. El claro entendimiento de todos acerca de la naturaleza de un problema que ya ha sido detectado proporciona una presión esencial para el encuentro de soluciones creativas. Cuando los problemas se definen mal o se entienden confusamente, la mente no funciona con precisión. Cuanto más se toleren las soluciones ambiguas, las medidas a medias o para salir del paso, mayores serán las posibilidades de que los asuntos se definan de forma vaga. Por esta razón, lo más importante para descubrir la solución de un problema es aislar sus puntos críticos; en otras palabras, determinar el asunto crítico. La clave en esta etapa inicial viene a ser *la limitación del asunto mediante el estudio detallado de los fenómenos observados*.

La Figura 1.2 ilustra un método que utilizan con frecuencia los estrategas en el proceso de *abstracción*, que muestra cómo puede funcionar en el caso de una gran empresa establecida que se enfrenta al problema de la disminución de su vigor competitivo.

El primer paso en el proceso de abstracción es el empleo de medios como las sesiones de «torbellino de ideas» (*brainstorming*) y las encuestas de opinión para recabar y especificar los aspectos en los cuales la compañía se encuentra en desventaja ante sus competidores. Posteriormente, estos puntos pueden ser clasificados bajo un menor número de encabezamientos (éstos aparecen en el diagrama bajo el apartado de «Fenómenos concretos») de acuerdo con sus factores comunes.

En seguida, los fenómenos que comparten algún denominador común se combinan, a su vez, para formar grupos. Después de realizar lo anterior, se vuelve a examinar cada grupo como una unidad, analizando cuál es el asunto crítico que plantea cada unidad. La fuente del problema debe comprenderse antes de proponer cualquier solución real, y el proceso de abstracción permite conocer los asuntos cruciales sin el riesgo de pasar por alto algo importante.

Cuando ha terminado el proceso de abstracción, debemos decidir cuál es el enfoque correcto para encontrar una solución. Una vez que la solución ha sido determinada, quedan por realizar las tareas de elaboración de los programas de implantación, y luego las de compilación de planes detallados de acción. Ninguna solución, por perfecta que sea su forma de atacar el asunto crítico, surtirá el menor efecto mientras no se implante. Demasiadas empresas intentan omitir los pasos ne-



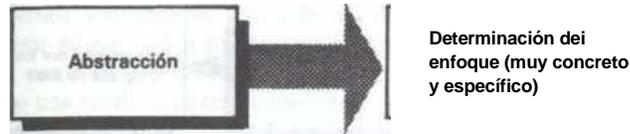
cesarios entre la identificación de los asuntos críticos y la implantación de las soluciones en las actividades diarias, olvidando los pasos intermedios: planificación de las mejoras operativas y organización de acciones concretas. Hasta el gerente más brillante es incapaz de llevar a la práctica un plan abstracto en un solo paso.

Más adelante se verán con mayor detalle ejemplos de los pasos intermedios. Por el momento, basta recordar que el proceso descrito en la Figura 1.3 —la abstracción seguida del acercamiento hacia un plan concreto de mejoras— es característico del método, para encontrar soluciones, que se enfoca en los asuntos críticos.

Método de aciertos y errores

Supongamos que sólo se tiene una idea general de cuál puede ser el punto crítico del problema. ¿Cómo podemos definirlo sin perder tiempo? Son raras las personas que poseen el don instintivo de detectar los puntos críticos. Por fortuna para el resto de nosotros, también existe un método para lograrlo.

Diagramar el problema es un recurso familiar para quienes tienen experiencia en programación de ordenadores o el empleo de cuadros sinópticos para la toma



Falta de flexibilidad
en la organización

Plan para una
reorganización

Costes altos en compara-
ción con la competencia

Plan para mejorar
la rentabilidad

Falta de flexibilidad en
las estrategias corporativas

Revisión del enfoque
estratégico

Figura 1.2. (Continuación).

de decisiones. El problema o asunto general se divide en dos o más subasuntos, mutuamente excluyentes y exhaustivos; después, el proceso se repite para los temas que vayan surgiendo, y se sigue así hasta el nivel en que los subasuntos se pueden manejar de forma individual. De esta manera, aun el problema que en un principio parecía demasiado grande para ser resuelto, poco a poco se desmenuza en una serie de asuntos más pequeños. En esta etapa, el secreto reside en que cada asunto final sea algo manejable a nivel humano, con resultados precisos y mensurables.

Consideremos el caso de una compañía cuyo producto A ha venido mostrando una fuerte baja de competitividad debido a sus altos costes. Es menester disminuir sus costes. Pero, ¿cómo? Hechos trascendentes y cambios en el ambiente de la compañía y del producto A determinarán la respuesta a esa pregunta.

Diagrama del problema

En vez de tratar de forma temeraria de proponer una solución basada simplemente en la experiencia o la intuición —sin un análisis de los factores objetivos—, el pensador estratégico tomará una hoja de papel en blanco y dibujará un diagrama del problema (Figura 1.4). Su razonamiento será similar al siguiente:

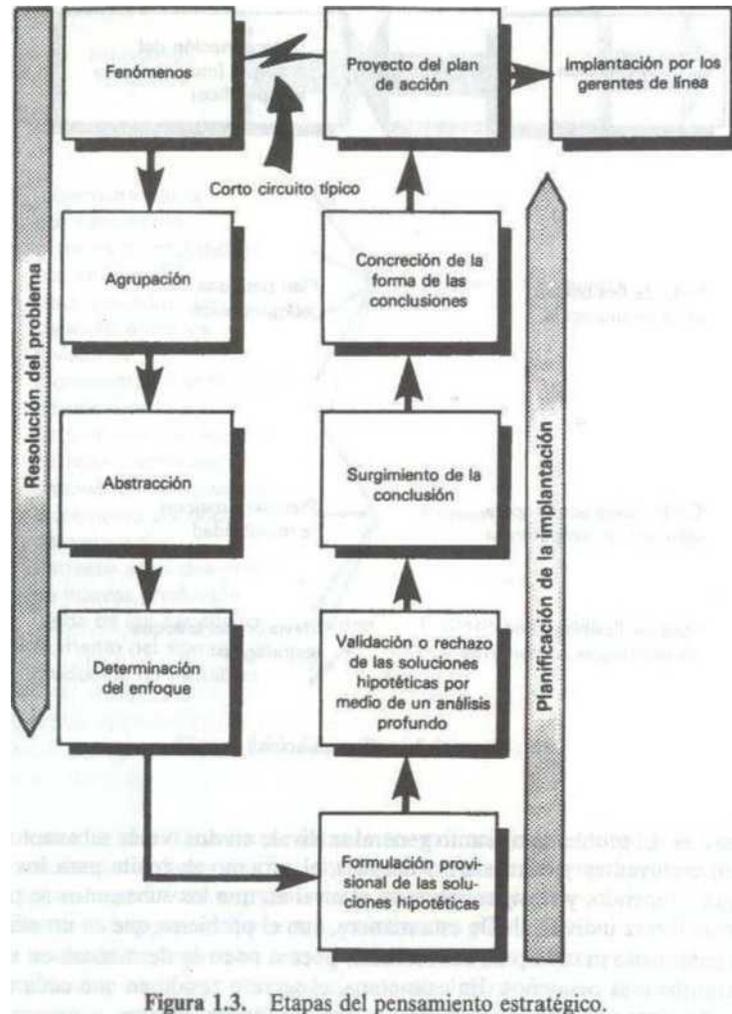


Figura 1.3. Etapas del pensamiento estratégico.

Como los costes de producción del producto A son muy altos, lo primero que hay que analizar es su diseño. Si el producto fabricado de acuerdo con las especificaciones existentes ya resulta demasiado caro para ser competitivo, es obvio que su diseño es excesivo. Pero esto no significa necesariamente que debamos sencillamente cambiar su diseño. Antes de hacerlo debemos estudiar las necesidades y gustos básicos de nuestros clientes; posteriormente se debe estimar la participación del mercado que podría perderse frente a la competencia y el impacto neto en los beneficios si se vendiera el producto A a un precio más alto, debido a su coste de producción actual.

Si tenemos confianza en que el producto A puede lograr suficientes ingresos para superar el punto de equilibrio en el mercado contraído, el siguiente paso se orientará, con toda probabilidad, hacia el área de marketing. Por ejemplo, se podría lanzar una fuerte campaña publicitaria para persuadir al grupo de clientes potenciales de que el producto A tiene calidad superior, a precio más alto. (Esta es la forma en que Volvo, Porsche y Mercedes-Benz establecen sus precios y venden sus automóviles, transfiriendo con éxito lo «alto» de sus costes de producción al cliente.)

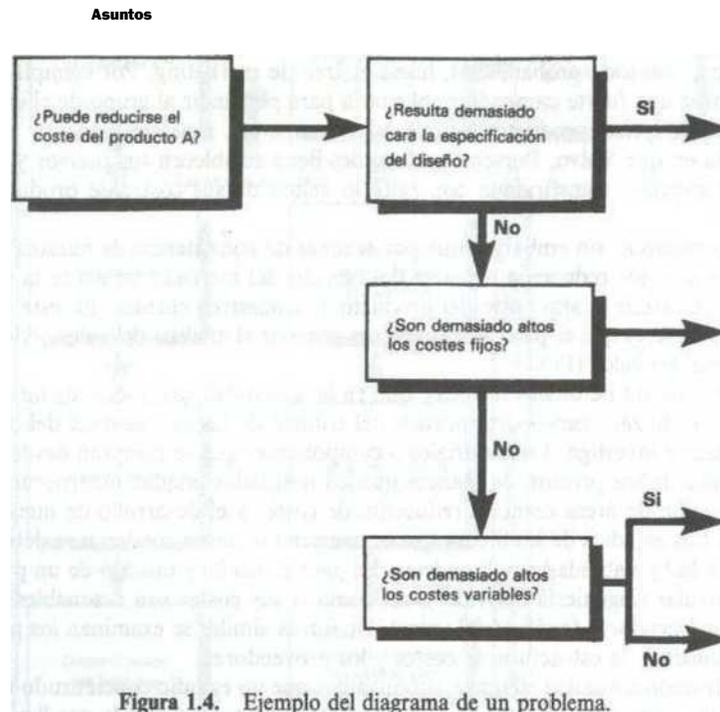
Supongamos, sin embargo, que por razones de consistencia de nuestra política de precios o por reducción excesiva del tamaño del mercado no existe la posibilidad de transferir el alto coste del producto A a nuestros clientes. En este caso, lo más probable es que el paso apropiado sea recurrir al análisis del valor (AV) y a la ingeniería del valor (IV).

El propósito de dichas técnicas, que en la actualidad casi todos los fabricantes japoneses utilizan como parte normal del control de las operaciones del negocio, es analizar e investigar los materiales o componentes que se compran desde el punto de vista de sus precios, de manera que los resultados puedan incorporarse en la planificación de áreas como la reducción de costes y el desarrollo de nuevos productos. Los estudios de los bienes que se compran se llevan a cabo para determinar si su calidad y fiabilidad son las adecuadas para el diseño y función de un producto en particular (ingeniería del valor), así como si sus costes son razonables para el precio del producto (análisis del valor). De forma similar se examinan los procesos de producción, la estructura de costes y los proveedores.

Volviendo a nuestro ejemplo, supongamos que un estudio concienzudo de la relación entre los costes del diseño y los requerimientos del mercado nos lleva a concluir que el producto A no es rentable con su diseño actual. En esta situación, AV e IV nos pueden servir para determinar las condiciones necesarias para permitir que el producto A compita en el mercado.

Recordemos que el mercado lo forman el producto A y sus competidores. Ningún producto se vende en el desierto o en la Luna; tanto los precios de los fabricantes como las distintas clases de clientes a los que aquéllos sirven se determinan en el ámbito de la competitividad. ¿Qué sucede si *todos* los fabricantes del mercado están produciendo artículos similares de alta calidad y ofreciéndolos en ese mercado a un precio relativamente bajo (es decir, con bajos márgenes de beneficio)? En este caso sería desastroso para la empresa modificar el diseño del producto A para reducir costes —aun cuando, por ejemplo, fuese técnicamente posible cambiar su caja metálica exterior por otra de plástico—, porque el producto resultante, de aparente menor calidad, sería eliminado del mercado por productos de alta calidad y menor precio que ya estuviesen compitiendo para ganarse el favor del público.

Por ello, las técnicas AV e IV no pueden utilizarse con seguridad en el vacío. De la misma forma, los diseñadores no pueden permitirse el lujo de encerrarse en una torre de marfil para soñar con modificaciones de diseño tendentes a reducir los costes sin tener alguna idea de lo que está sucediendo en el mercado. En la situación que he descrito, la mejor forma de llegar a una medida competitiva eficaz sería poner junto a nuestro producto A el producto competidor de más éxito, desarmarlo completamente y luego comparar con minuciosidad ambos productos en



cada aspecto: métodos de construcción, número de partes, calidad de los materiales y componentes, etc. Esto permitirá a la empresa detectar qué partes o aspectos del producto A son los responsables de que sus costes sean mayores. Mediante la aplicación de la IV, podría entonces reducirse el coste de la parte o del aspecto que se relaciona con el producto competidor sin imponerle al producto A alguna desventaja competitiva en el mercado (Figura 1.5).

AJ mismo tiempo, sin embargo, nuestro examen pudo haber descubierto que a pesar de que los costes del producto A son en general más altos, el producto competidor está hecho con materiales de mejor calidad o tiene un mejor acabado. En este caso, es posible que sea necesario mejorar las especificaciones de los materiales o el diseño del producto A y aceptar los costes más altos.

Me he apartado un poco del tema, pero tengo mis razones. Actualmente en muchas compañías los departamentos funcionales, como de diseño, fabricación y ventas, que por lo general se encuentran separados uno de otro dentro de la organización, dedican más energías a cuidar sus propios territorios que a buscar la forma de lograr una mayor cooperación entre ellos. Como resultado, se tiende a pasar por alto ese gran potencial para el mejoramiento de los beneficios que, por lo general, se encuentra presente en las áreas marginales interfuncionales. Los métodos AV e IV se citan aquí como ejemplos de herramientas de reforzamiento para analizar estas áreas fronterizas. Normalmente las técnicas AV e IV son utilizadas por un gru-

Acciones por realizar

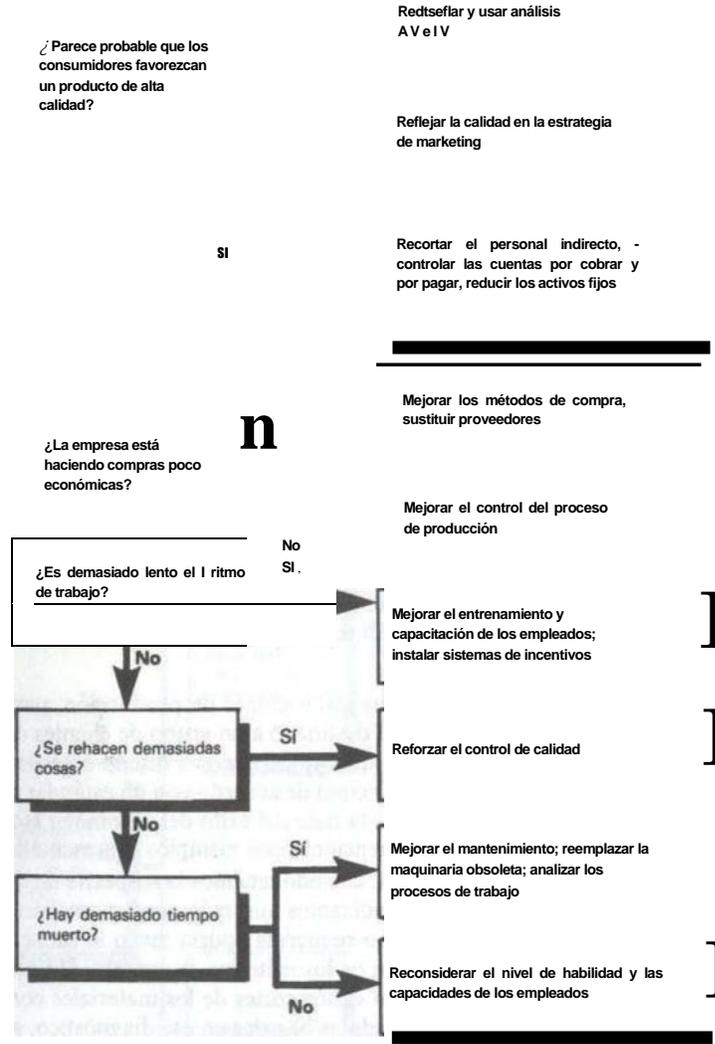


Figura 1.4. (Continuación).

po de ingenieros como un mecanismo interno para afinar el diseño; sin embargo, cuando se usan en el sentido más amplio que se acaba de describir, pueden convertirse en una poderosa herramienta para reducir los costes del producto.

En años recientes, algunas compañías japonesas muy avanzadas han llevado este concepto todavía más lejos, ya que han desafiado el *statu quo* al diseñar a par-



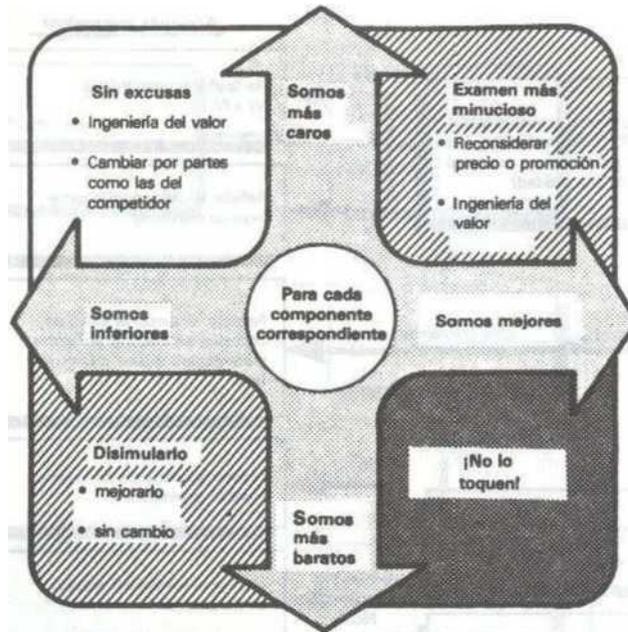


Figura 1.5. Opciones de cambios en el producto después de desarmar el producto competidor.

tir de cero tanto el producto como sus instalaciones de producción, partiendo del concepto especificado de un producto destinado a un grupo de clientes que ha sido claramente definido. Este tipo de enfoque —producción y diseño del valor con base cero (o diseño empezado desde un principio de acuerdo con un estándar que el consumidor está dispuesto a aceptar)— es la base del éxito del automóvil Honda Civic y de las fotocopiadoras Ricoh, por mencionar dos ejemplos representativos.

Veamos una vez más la Figura 1.4. Cuando tenemos la sospecha de que los costes resultan demasiado altos y profundizamos aún más nuestro análisis en el diagrama del asunto, vemos que la acción requerida podría ser, o la capacitación del personal de fábrica, o el mejoramiento de los métodos de compra. Un salto del síntoma «costes variables» al diagnóstico «altos costes de los materiales comprados», con una implantación posterior de medidas basadas en ese diagnóstico, sólo disminuirá nuestras posibilidades de corregir el problema.

Como mencioné anteriormente, este proceso de ir delimitando el asunto cada vez más por medio del empleo de un diagrama del problema se parece a los métodos que se utilizan en la programación de ordenadores y en los árboles de decisiones. De forma alterna, podemos compararlo con el procedimiento mediante el cual el médico interroga a su paciente con objeto de llegar al diagnóstico, eliminando de forma secuencial ciertas áreas improcedentes. Una empresa de negocios es una entidad orgánica viviente. Cuando una enfermedad ataca alguna de sus partes, el

funcionamiento defectuoso tenderá a reflejarse en la reducción de los beneficios (o del potencial de futuros beneficios) que son la fuente de energía para el crecimiento de dicho organismo. Si se reconoce la gravedad de los síntomas, la alta dirección de la empresa, ya sea sola o con ayuda de consultores externos, lógicamente deseará probar cuál es la causa del problema, del mismo modo en que el médico interroga a su paciente para determinar qué es lo que está mal.

Diagrama de los beneficios

Si se parte del supuesto de que los costes de determinado producto son muy altos, el diagrama del problema nos proporciona, como acabamos de ver, la herramienta para analizar cuáles son las posibles razones. Pero supongamos que todavía no se ha determinado que el problema reside en costes demasiado altos; todo lo

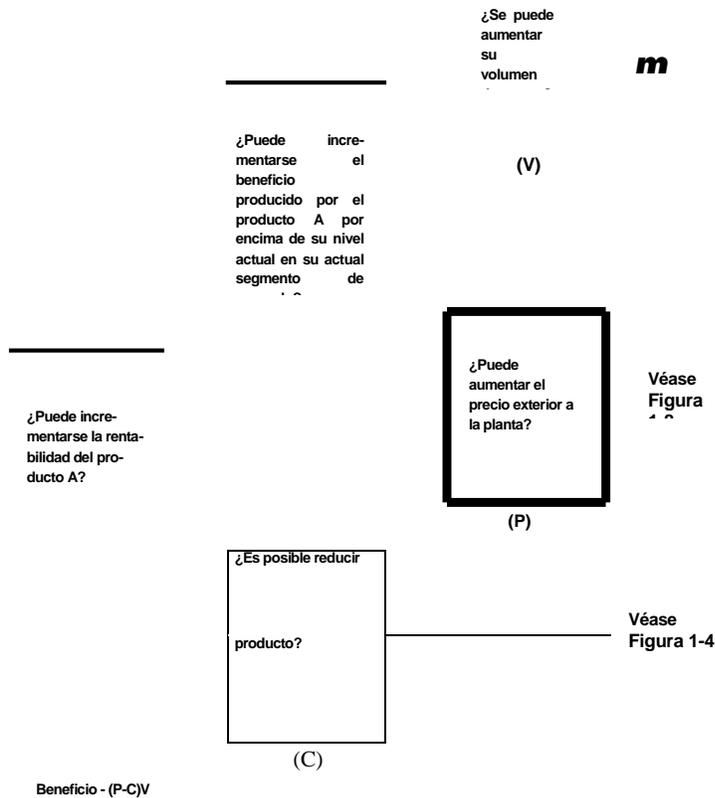


Figura 1.6. El punto de partida de un diagrama de beneficio.

22 La mente del estratega

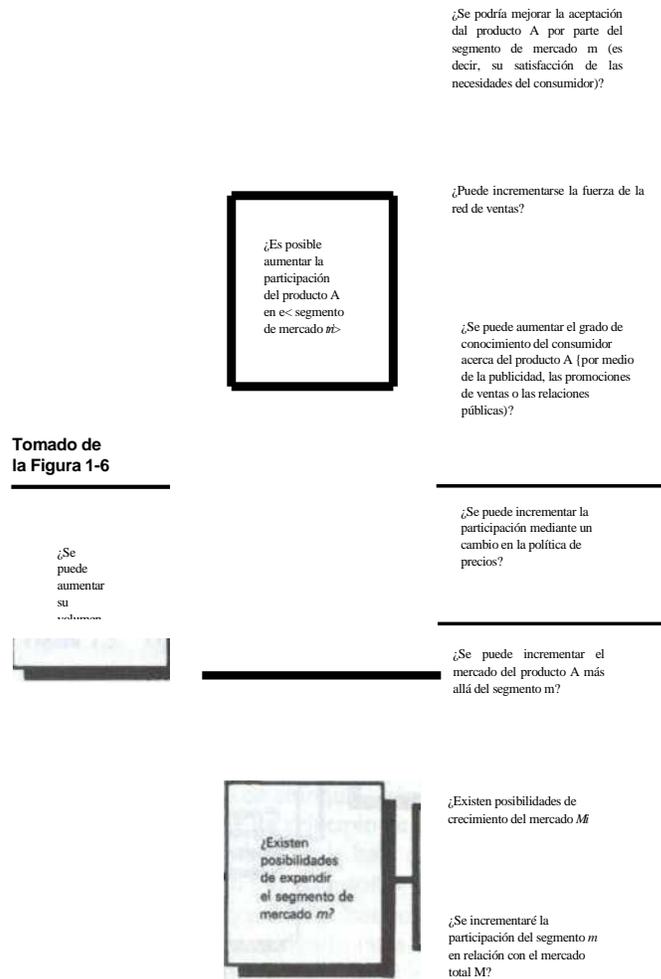


Figura 1.7. Diagrama de los beneficios para incrementar la participación del mercado.

Análisis: el punto de partida

Ejemplos de asuntos que requieren análisis

- Necesidades básicas del consumidor
- Análisis del valor (real y apreciado) ofrecido por los productos competidores

- Tendencias de los canales de ventas y la cobertura geográfica
- Comparación entre las capacidades de servicio y el tiempo de entrega

- Encuesta del conocimiento del consumidor respecto a la marca y el producto
- Análisis del proceso de la toma de decisión para comprar

- Elasticidad de los precios
- Influencia de los términos de pago y de las demás condiciones comerciales
- Posibilidad de expansión geográfica
- Posibilidad de expansión en los consumidores finales fuera del segmento
- Análisis coste-beneficio de la expansión

- Demanda anticipada (tres a cinco años siguientes) del producto que constituye el mercado total M

- Factores que determinan el tamaño del segmento m dentro del mercado M
- Tendencias y pronósticos de los factores anteriores

Figura 1.7. (Continuación).

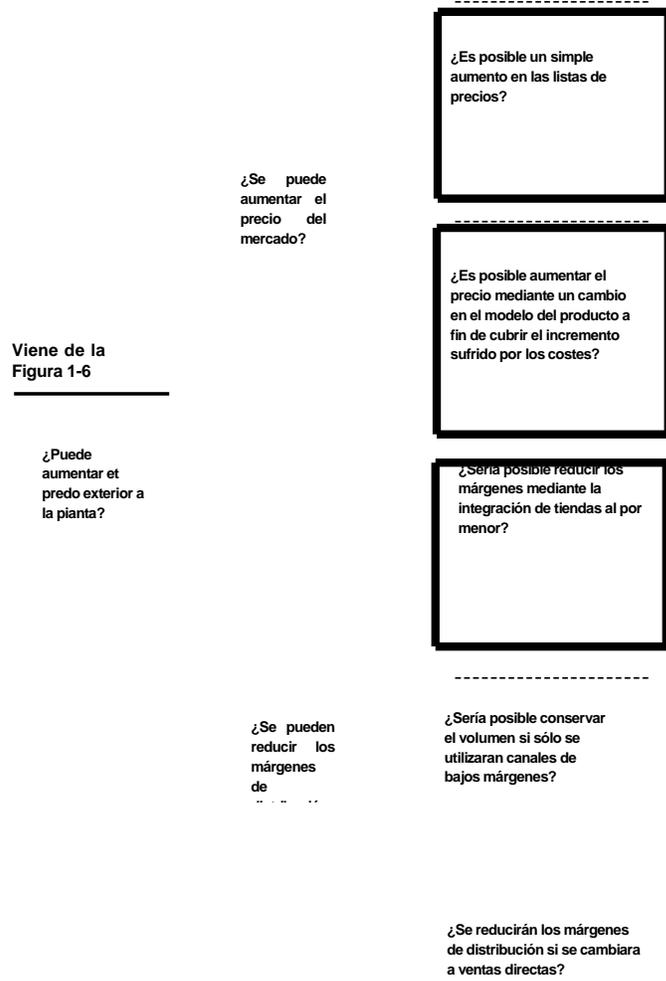


Figura 1.8. Diagrama de los beneficios para un análisis de la flexibilidad de precios.

Ejemplos de asuntos que requieren análisis

- Elasticidad de los precios
- Posibilidad de elevar los precios diferenciados por áreas geográficas, modelos o canales de distribución
- Resultados logrados por los competidores (posibilidad de incrementar precios «siguiendo al líder»)

- Necesidades básicas del consumidor en cada segmento del mercado
- Elasticidad de precios
- Análisis de coste-beneficio

- Análisis económico básico del sistema de distribución
- Análisis de las economías de escala
- Correlación entre el número de tiendas de venta y la cobertura del mercado

- Flexibilidad del flujo físico de las mercancías según el canal de distribución
- Grados de motivación y esfuerzo de ventas realizado por cada canal de distribución

- Análisis del efecto estratégico a largo plazo
- Análisis de coste-beneficio a corto plazo
- Posibilidad de conservar las capacidades y habilidades de ventas

Figura 1.8. (Continuación).

que sabemos hasta el momento es que la venta del producto A en el mercado existente por medio de los métodos de venta actuales resulta poco lucrativa. Para diagnosticar este fenómeno, debemos regresar un poco y apegamos a los fundamentos.

Esta vez empezamos con la pregunta: ¿Hasta qué punto es posible mejorar la rentabilidad del producto A? Puesto que el beneficio lo determina el precio de venta, el coste y el volumen de ventas, estas tres variables deberán tener el mismo peso en las etapas iniciales del diagnóstico dirigido a mejorar la rentabilidad.

No hace mucho, una empresa de máquinas-herramienta solicitó mi consejo para mejorar la rentabilidad de ciertos productos de sus líneas. Como paso inicial del proyecto, esbocé los diagramas que aparecen en las Figuras 1.6 a 1.8. Debido a que estos diagramas son aplicables a la mayor parte de los productos y tienen una relación directa con los beneficios, que a su vez son la base de cualquier negocio, yo los llamo *diagramas de beneficio*. Los podemos emplear con gran provecho en el caso del producto A.

Dos puntos básicos están implicados en el aumento de la rentabilidad del producto A.

- ¿Se puede lograr mayor beneficio *externamente* (es decir, a partir del mercado)?
- ¿Se podría mejorar la rentabilidad del producto con el mismo precio de venta que tenemos, pero aumentando la eficiencia *internamente* (es decir, mediante una reducción de costes)?

El primer punto es susceptible de ulterior división, como muestra la Figura 1.6:

- ¿Puede incrementarse el volumen de ventas?
- ¿Puede elevarse el precio?

Con objeto de encontrar respuestas a estas preguntas, es menester efectuar un análisis más detallado, como se muestra en las Figuras 1.7 y 1.8. A la derecha de los diagramas hay algunos ejemplos de los análisis que requieren los asuntos planteados.

Cada tipo de análisis necesita considerable capacidad y experiencia, y sólo se puede llevar a cabo con seriedad si se dispone de constante acceso a información precisa sobre el mercado. Las compañías que hacen hincapié en el marketing recaban información de sus mercados de forma regular, y de esa manera están en condiciones de llevar a cabo estos análisis como cosa de rutina. Las empresas menos orientadas al marketing, que sólo recaban información esporádicamente, no tienen tanta suerte. Si desean llevar a cabo cada análisis con alguna perspectiva de lograr resultados fiables, necesitan realizar mayor esfuerzo para llenar los vacíos de la información que reciben.

Ninguna estrategia de negocios adecuada puede formularse si sólo se basa en conocimientos o análisis fragmentarios. Si dicha estrategia produce buenos resultados, se deberá a la suerte o a la intuición. El auténtico estratega no depende ni de la primera ni de la segunda. Su fórmula para obtener el éxito es más fiable: combinar el método analítico con la elasticidad mental que llamo pensamiento estratégico.

En mi opinión, ambas son complementarias. Para que la mente estratégica fun

cione con creatividad, necesita el estímulo de un buen análisis de penetración. Para llevar a cabo un buen análisis, la mente estratégica e inquisitiva debe formular las preguntas precisas planteándolas como asuntos orientados hacia su solución. Los análisis que se realizan con el simple propósito de reivindicar las nociones personales preconcebidas no conducen a soluciones creativas. La intuición o los presentimientos no constituyen por sí mismos una garantía de que los planes de negocios serán seguros. Es necesario el adecuado balance entre los dos para que se puedan concebir estrategias que produzcan buenos resultados.

2

Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica

En este libro, mi preocupación no se refiere al pensamiento estratégico en sentido abstracto o general. Al contrario, lo que deseo es explorar la forma en que puede utilizarse para desarrollar estrategias de negocios más poderosas. Pero antes de pasar a los detalles, es importante que recordemos lo que significan las estrategias de negocios. Por extraño que parezca, esto es algo que hasta los cuadros de planificación de tiempo completo de las corporaciones a veces no toman en cuenta con la seriedad que debieran.

Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de los negocios es, en una palabra, la ventaja *competitiva*. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de la forma más eficaz.

Claro que las condiciones o el estado de la empresa misma pueden mejorar en relación con un criterio absoluto. Por ejemplo, una compañía puede tratar de reducir los costes de sus productos mediante el empleo de la ingeniería del valor o tratar de mejorar su flujo de efectivo reduciendo sus períodos de cobro. Si lo logra, estos esfuerzos le brindarán un margen financiero mayor, dado que habrá mejorado su rentabilidad. Esto, a su vez, ampliará la gama de estrategias opcionales que la empresa estará en condiciones de escoger para hacer frente a sus competidores. Estas mejoras «operativas» pueden considerarse parte de la estrategia del negocio.

Creo, sin embargo, que para mantener claras nuestras ideas, debemos reservar el término «estrategia» para aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores. Debemos distinguir estas acciones de las que tienen por objeto lograr mejoras operativas, como mayor rentabilidad, organización más limpia, procedimientos administrativos más eficaces o mejor captación.

Otra razón para hacer esta distinción es el hecho de que la estrategia corporativa requiere un tipo específico de pensamiento. Cuando uno se esfuerza por conseguir o conservar una posición de superioridad relativa sobre un competidor pe

ligoso, la mente funciona de forma muy diferente a cuando se está tratando de realizar una mejora interna de acuerdo con algún modelo absoluto. Es algo así como la diferencia entre lanzarse al combate y ponerse a dieta.

En el mundo de los negocios, no se buscan estrategias «perfectas». Como ya vimos, lo que cuenta no es el rendimiento en términos absolutos, sino el desempeño con relación al de los competidores. Entonces, una buena estrategia de negocios es la que permite a una compañía ganar terreno de forma significativa a sus competidores a cambio de un coste aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de realizarlo.

¿Cómo debe, entonces, afrontar el estratega esta tarea? Básicamente existen cuatro caminos para fortalecer la posición de una empresa frente a la de sus competidores (Figura 2.1).

1. La empresa puede reajustar la asignación de recursos a disposición de su equipo gerencial, con objeto de reforzar ciertas capacidades de la compañía como

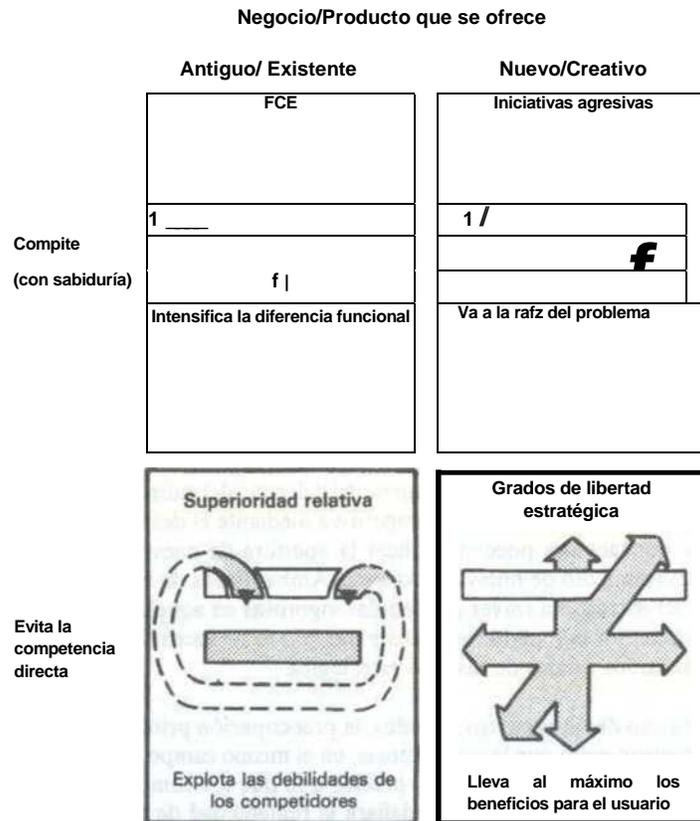


Figura 2.1. Cuatro estrategias básicas.

un medio para incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad. Si la dirección de la empresa asigna los recursos de la misma forma que sus competidores, no habrá ningún cambio en su posición relativa. En este método, el punto esencial consiste en identificar cuáles son los factores clave de éxito (FCE) de la industria o del negocio en cuestión, y después realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la compañía ve mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores. Aun cuando la compañía no tenga mayores recursos gerenciales que sus competidores del mismo negocio o del mismo ramo, a menudo puede lograr un triunfo competitivo resonante al concentrar sus recursos en el punto crucial. A este método lo denominé estrategia de negocio basado en FCE (factores clave del éxito).

2. Entre compañías que compiten en la misma industria o en el mismo ramo, hay casos en los cuales a pesar de que una compañía no cuenta con ninguna ventaja inicial sobre sus competidores y la lucha por los FCE la libran con igual vigor todos los participantes, de todas formas es posible obtener una ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y la de sus rivales. Aquí la tarea del estratega consiste en: *a)* utilizar la tecnología, la rentabilidad de la fuerza de ventas, etc., de sus productos que no compitan directamente con los objetivos de los competidores, o *b)* utilizar cualquier otra diferencia en la composición de los activos entre la empresa y sus competidores. A este modo lo he llamado estrategia de negocios basada en la superioridad relativa.

3. Si el principal competidor de la compañía está sólidamente establecido dentro de una industria poco dinámica y de lento crecimiento, va a resultar muy difícil desajolar a tal competidor. Algunas veces la única respuesta es una estrategia poco convencional, dirigida a desquiciar los factores clave del éxito sobre los que el competidor ha basado su ventaja. Para llegar a esa estrategia, el punto de partida debe ser desafiar o cuestionar los supuestos aceptados que gobiernan la forma de hacer negocios en la industria o en los mercados en cuestión, con miras a cambiar, si es posible, las reglas del juego, desquiciar el *statu quo* y, como resultado, ganar una nueva y poderosa ventaja competitiva. A este enfoque yo lo llamo estrategia de negocios basada en iniciativas agresivas.

4. Aun en casos de intensa competencia dentro del mismo sector o ramo, es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones. Estas innovaciones pueden implicar la apertura de nuevos mercados o el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Ambas líneas de acción implican la explotación del mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas particulares que no abarcan los competidores. A este método lo he llamado estrategia de negocios basada en los grados de libertad estratégica.

En cada uno de estos cuatro métodos, la preocupación principal radica en evitar hacer las mismas cosas que la competencia, en el mismo campo de acción. Por ejemplo, optar por una simple guerra de precios a la que los competidores también se pueden lanzar con facilidad no sólo dañará la rentabilidad de la industria como un todo, sino que, probablemente, la que resulte más perjudicada en esa batalla será la empresa del estratega. Una vez más, lanzarse a la reducción de costes al máxi

mo, recurriendo a la posible sustitución de materiales, a un relajamiento de los estándares de calidad y demás cosas por el estilo tendentes a aumentar la rentabilidad. puede ser contraproducente porque con el tiempo se reducirán las ventajas ofrecidas por el producto a los clientes y se debilitará la posición competitiva de la compañía.

Por lo tanto, el objetivo de estos cuatro métodos de planificación estratégica consiste en lograr una situación competitiva en la cual nuestra empresa pueda: 1) ganar una ventaja relativa por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar, y 2) extender esa ventaja todavía más lejos. El asombroso desarrollo competitivo de la industria japonesa en los últimos años proviene en gran parte de estos métodos. En los siguientes cuatro capítulos vamos a analizar cada uno de ellos para mostrar cómo funcionaron en distintas empresas japonesas específicas.

Mi interés se centrará en los conceptos que los estrategas deberán tomar en cuenta, en los procesos mentales que deberán emplear y en los tipos de conclusiones y programas que deberán surgir. En sí mismos, los conceptos sobre los factores clave de éxito, superioridad relativa, iniciativas agresivas y libertad estratégica pueden parecer simples y de poca importancia. Sin embargo, cuando estos conceptos han sido remarcados a sangre y fuego, y cuando se emplean libremente como una herramienta del proceso mental diario, muchas situaciones que de otra forma parecerían preocupantes problemas o apuros sin esperanza surgirán como retos fascinantes y estimulantes.

Ahora voy a explicar, uno por uno, estos cuatro caminos que conducen a estrategias superiores.

3

Concentrarse en los factores clave

Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos como en la actualidad, es vital que se les concentre en las áreas funcionales u operativas clave decisivas para el éxito de nuestro negocio. Si nos dedicamos a asignar los recursos de la misma forma que nuestros competidores, nunca obtendremos ventaja competitiva alguna. Si podemos identificar las áreas que realmente forman la clave de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros recursos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva.

No siempre resulta fácil identificar los factores clave del éxito. Básicamente, el estrategia cuenta con dos enfoques. El primero consiste en seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos clave; el segundo radica en descubrir qué distingue a las empresas que logran el éxito de las que no lo consignan y luego analizar las diferencias entre ambas.

Diseción del mercado

La Figura 3.1 muestra la forma en que unos astilleros japoneses han subdividido su mercado en segmentos clave como prelude de la decisión sobre dónde concentrar sus recursos más importantes. Sus productos -barcos-tanque y barcos mercantes— se encuentran clasificados de forma descendente a la izquierda del eje vertical. Nótese que esta compañía no considera todos los barcos-tanque como un solo grupo de productos homogéneos, sino que los subdivide en categorías según sus tamaños. De manera similar, clasificar a los barcos mercantes de acuerdo con el grado de valor agregado, es decir, por su diseño para el transporte de cargas de alto, mediano y bajo grado de valor agregado, debido a que los barcos de carga de alto grado pueden venderse, por tonelada, al doble de los cargueros de bajo grado.

Los distintos clientes de cada uno de estos productos de línea aparecen sobre el eje horizontal y tienen características muy distintas. Por ejemplo, los clientes europeos de primera clase, difieren de los de segunda clase, tanto por su importancia

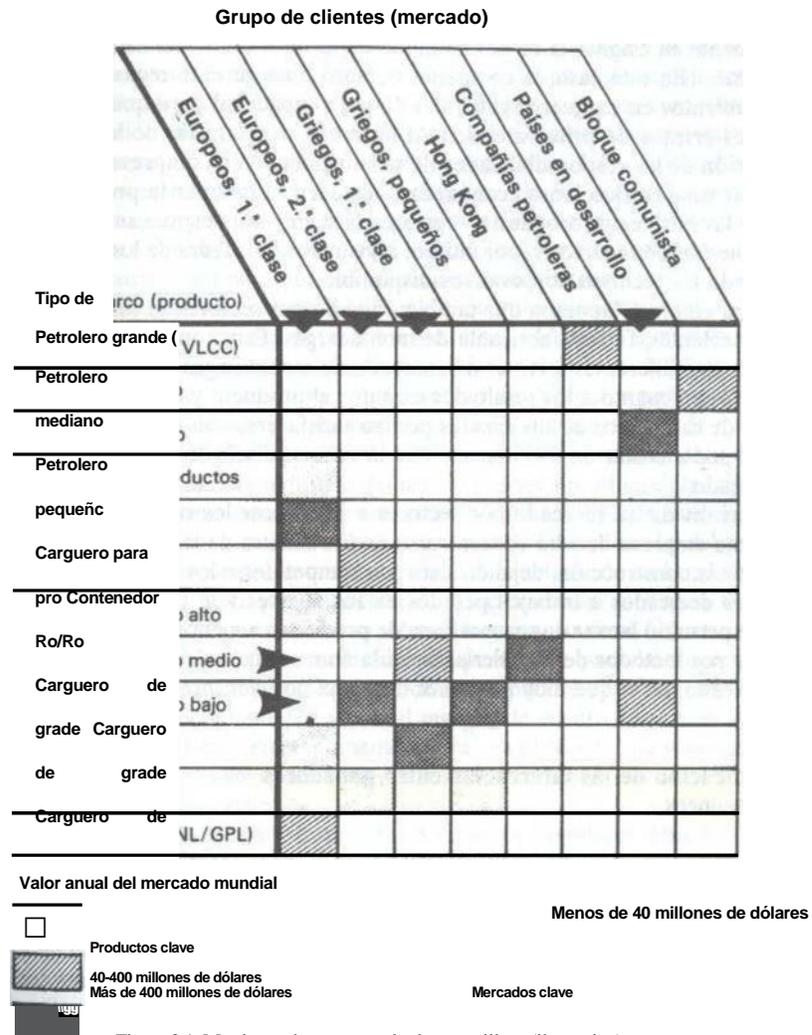


Figura 3.1. Matriz producto-mercado de un astillero (ilustrativa).

como por el modo de colocar sus pedidos, y los navieros griegos de primera clase se comportan de forma diferente a los navieros griegos con operaciones de menores dimensiones.

Al segmentar de esta forma el mercado total de construcciones navales, la empresa se encontró en condiciones de identificar la amplia gama de segmentos de producto-mercado que lo conforman, así como de reconocer los segmentos primordiales desde un punto de vista estratégico. El siguiente paso radicó en el desarrollo

de estrategias de producto-mercado para los segmentos cruciales del mercado, y posteriormente en asignar la responsabilidad de llevar a cabo esas estrategias en cada segmento. (En este caso, la compañía nombró a un gerente regional con amplios conocimientos en cargueros generales de gran capacidad para que atendiera a los navieros griegos de primera clase.) Al terminar el desarrollo de la estrategia y la asignación de las responsabilidades de su implantación, la empresa se dedicó a desarrollar sus justificaciones económicas —es decir, a calcular la probable rentabilidad de las estrategias propuestas— para cada segmento; después sumó todos los requerimientos de recursos y, por último, revisó las prioridades de los segmentos considerando los recursos corporativos disponibles.

Otra empresa japonesa que también dividió por sectores su mercado, con ventajas excelentes, fue un fabricante de montacargas. Esta compañía empezó por reconocer que diferentes sectores del mercado de montacargas tenían distintos requerimientos en cuanto a los resultados exigidos al producto y que las necesidades de cuatro de cada cinco de sus clientes podían satisfacerse con un vehículo cuya fabricación podía costar un 20% menos que la de uno diseñado para satisfacer a todo el mercado.

Tras dividir su mercado por sectores e identificar los requerimientos de cada uno, esta empresa decidió concentrarse en los clientes de las industrias al por menor y de la construcción, dejando para sus competidores los sectores más exigentes (clientes dedicados a trabajos pesados en los muelles y al transporte de troncos). Esto le permitió lanzar una nueva línea de productos a menor precio y de valor controlado por métodos de ingeniería, dirigida a un segmento del mercado claramente identificado, en el que muy pronto obtuvo una posición predominante.

Identificación de las diferencias entre ganadores y perdedores

Otro enfoque, y probablemente más innovador, para identificar los factores clave del éxito, radica en descubrir qué distingue a ganadores de perdedores, y el porqué de esta diferencia. Consideramos otra vez la industria japonesa de montacargas. En términos de segmentación por clientes, esta empresa difiere muchísimo de la industria camionera. Sólo tres clientes industriales acaparan un 70% de todas las ventas de camiones, en tanto que los clientes de montacargas se encuentran distribuidos en una amplia gama de industrias, entre las cuales los tres usuarios más grandes de camiones no absorben ni siquiera el 30% de las ventas de montacargas.

Ahora supongamos que una empresa que fabrica y distribuye camiones eficientemente trata también de distribuir montacargas. ¿Qué va a pasar? Los vendedores que sólo atienden a los clientes de las tres industrias más importantes en el sector de los camiones van a encontrar un número relativamente bajo de clientes que también son compradores de montacargas. Van a dejar desatendido el 70% del mercado y, por consiguiente, sus ventas de montacargas van a ser muy pequeñas. Por otra parte, una compañía con una buena red de distribución de montacargas logrará poco éxito si trata de vender camiones por esos mismos medios y, aunque cubriese la totalidad del mercado, estaría incapacitada para atender a las

(j-es industrias compradoras más importantes y lograr una participación dominante.

No debe sorprendernos encontrar que las empresas que tienen una amplia participación en el mercado de montacargas hayan adoptado, en su totalidad, redes de distribución diseñadas exclusivamente para ese fin, mientras que las compañías con redes de distribución encaminadas a atender tanto a los clientes de camiones como a los de montacargas no hayan obtenido buenos resultados. Las empresas que no quieren reconocer este hecho básico corren el peligro de ser superadas por aquellos competidores que conocen muy bien este factor clave de éxito. De hecho, después de reconocer lo anterior, una compañía logró solucionar sus problemas al cambiar su red de distribución para que sólo manejara montacargas.

Es obvio que los factores clave del éxito para distintas industrias radican en diferentes funciones, áreas, canales de distribución, etc. La Figura 3.2 muestra la forma en que, para distintas industrias, los factores clave del éxito para ganar beneficios y participación en el mercado van localizándose en diferentes puntos de la corriente de actividades funcionales, que empiezan con el abastecimiento de materias primas y terminan con el servicio al cliente. Por ejemplo, el abastecimiento de materias primas es crítico para la industria del uranio porque un mineral de bajo contenido requiere un proceso mucho más complicado y costoso. Dado que el precio de mercado para el uranio no varía entre los productores, la selección del proveedor de uranio, es básicamente, lo que determina el beneficio de cada productor.

En la industria de la sosa, por el contrario, el factor crucial está en la tecnología de producción. Puesto que el proceso a base de mercurio tiene una eficacia de más del doble que el método de membrana semipermeable para la obtención de sosa de calidad similar, una empresa que utilice el segundo de estos métodos estará incapacitada para competir rentablemente, al margen de cuanto haga para reducir sus costes extra. Por lo tanto, en el momento en que un productor de sosa opte por la tecnología de membrana semipermeable, habrá aceptado una desventaja en la obtención de beneficios respecto a sus competidores.

Claro que siempre existirán excepciones o aspectos singulares dentro del modelo que se describe arriba. Las reglamentaciones gubernamentales alteran algunas veces estos aspectos fundamentales, por ejemplo, dando trato preferencial a la tecnología económicamente menos atractiva para reducir la contaminación de! mercurio.

Otro aspecto interesante de los factores clave del éxito lo encontramos en la industria de los ascensores. Por lo menos en Japón, nadie tiene la paciencia suficiente para esperar durante horas a que lo rescaten de un ascensor detenido durante el trayecto. Por lo tanto, cuando una compañía decide entrar en este mercado, automáticamente se compromete a establecer y mantener una costosa red de servicio. Esta es, por así decirlo, su cuota de admisión. El coste de servicio es el factor crucial que determina la rentabilidad de una empresa que fabrique ascensores.

No basta con la identificación de los factores clave del éxito (FCE)

Al tratar de dilucidar cuáles son los factores clave del éxito de una industria en particular o de una operación comercial, el estratega necesita escudriñar toda la cade-

A	Factor o función clave...	Industrias muestra	
		...incrementar beneficios	... ganar participación
Ascenden 10 'x' : ■ ; ° liliil esconden c √	Abastecimiento de materias primas	Uranio	Petróleo
	Instalaciones de producción (economías de escala)	Astilleros, acerías	Astilleros, aceñas
	Diseño	Aeronáutica	Aeronáutica, Modelos avanzados
	Tecnología de producción	Sosa, semiconductores	Semiconductores
	Rango/variedad de productos	Grandes almacenes	Componentes
	Aplicación ingeniería / ingenieros	Ordenadores	Mic roprocesadores integrados de producción masiva
	Fuerza de ventas (calidad x cantidad)	ECR	Automóviles
	Red de distribución	Cerveza	Películas, aparatos para el hogar
	Servicio	Ascensores	Vehículos comerciales; por ejemplo, taxis

Figura 3.2. Variación de los factores del éxito según la industria.

na vertical de sistemas de negocios implicada, desde las materias primas hasta el servicio al producto, una vez que éste se ha vendido a los clientes.

En las mentes de las personas comprometidas en la operación, todos estos factores normalmente se cruzan formando una intrincada madeja que complica las etapas individuales de que consta la operación real. La primera tarea del estratega consiste en identificar este modelo general.

Esto no significa que la estrategia corporativa deba cubrir cada etapa de las operaciones de la empresa, desde las materias primas hasta el servicio, con el mismo grado de detalle. Tratar de lograr superioridad decisiva a lo largo de toda la línea absorbería más recursos de los que tiene cualquier equipo de gerentes, por grandes

que éstos sean. Por suerte, generalmente basta controlar una o dos etapas clave para establecer una posición de ventaja competitiva.

Resulta interesante que el atajo más eficaz hacia el éxito parece que consiste en saltar lo más pronto posible al primer lugar, por medio de la concentración rápida de recursos en una única función estratégicamente significativa, volverse muy apto y competitivo en ella, y a continuación esforzarse en consolidar una posición de liderazgo en las demás funciones utilizando la estructura de ventajas y beneficios obtenida por la anterior posición de primacía. Todos los líderes industriales de la actualidad, sin excepción, empezaron por un fuerte despliegue de estrategias basadas en los FCE.

A la inversa, la mayor parte de las empresas que han quedado rezagadas, a pesar de que todas sus actividades pudieron haber tenido un parecido superficial con sus rivales más afortunados, acabaron perdiendo, porque no lograron perfeccionar la función en que se encontraban todos los FCE importantes o porque, a pesar de haber determinado los FCE, les faltó perseverancia y minuciosidad para sacarles el máximo provecho.

Los resultados no brotan de forma automática sólo porque se advierta dónde se encuentran los FCE. El estratega debe tener el valor de apostar y aceptar los riesgos implícitos. Esta apuesta —la decisión estratégica— es el estrecho pasadizo por el cual debe pasar la compañía si desea adquirir superioridad en el exigente campo de los negocios competitivos, sobre todo en una competencia frontal.

Si luchamos contra un competidor en igualdad de circunstancias y recursos, quizá el único factor de diferenciación sea la ejecución eficaz y persistente en las áreas funcionales críticas. La persistencia de Toyota en eliminar toda clase de pérdidas de su organización y las actividades desarrolladas por Hitachi para un mejoramiento gerencial (MG) a nivel corporativo son buenos ejemplos de lo que se puede lograr cuando se realizan las cosas mucho mejor en las áreas en las que todo el mundo tiene que ver de una manera u otra.

4

Construir una superioridad relativa

A pesar de que pocas líneas de productos son iguales, debería ser posible para la mayoría de las empresas la comparación entre sus productos y los de sus competidores, con objeto de identificar las características únicas de sus productos sobre las que podría basarse el incremento de su participación en el mercado. Una forma de lograrlo consiste en comparar nuestro producto con cada uno de los productos de la competencia de modo sistemático — desarmándolos físicamente en el caso de productos ensamblados— y analizar las diferencias con la finalidad de establecer dónde se podría lograr cierta ventaja relativa, en precio y costes.

Supongamos que uno de los componentes de nuestro producto es más caro, pero de mejor calidad, que el empleado por nuestro competidor. ¿Deberíamos aumentar el precio del producto al por menor para cubrir el coste adicional de ese componente caro? Eso lo tendremos que discutir con el departamento de marketing. Si aconsejan no subir el precio, los vendedores deberían utilizar esa característica favorable como un factor de ventas (véase la Figura 1.5).

Un ejemplo interesante de superioridad relativa lo encontramos en la industria de películas a color. El mercado japonés de películas a color para aficionados se encuentra dominado actualmente por tres empresas, de las cuales dos son japonesas: Fuji, líder del mercado, y Sakura. Durante los últimos quince años, Fuji ha ido ganando mayor participación de mercado, mientras Sakura —líder en el mercado a principios de la década de los años cincuenta, con más de la mitad de la participación— ha ido perdiendo terreno frente a sus dos competidores. Estadísticas imparciales demostraron que el problema no residía en la calidad del producto. La desventaja de Sakura radicaba en una desafortunada asociación de palabras: su nombre en japonés significa «cerezo en flor», lo que da la sensación de una imagen suave, difusa y rosa. Por su parte, el nombre Fuji se asocia de manera natural con cielos azules y brillantes, y con la blancura de las nieves de la montaña sagrada de Japón. Sakura estaba en grave desventaja por su desafortunada imagen, y todos sus esfuerzos tendentes a hacer desaparecer esa desventaja por medio de la publicidad no sirvieron de nada.

A la larga, Sakura decidió analizar el mercado desde los puntos de vista estructural, económico y del cliente para descubrir cualquier oportunidad para el desa

rollo de una ventaja competitiva positiva. Durante este proceso, por fin descubrió una pista.

Lo que Sakura descubrió fue una creciente conciencia de costes entre los compradores de películas. Los que revelan carretes de película ya utilizados informaron de que los fotógrafos aficionados generalmente dejaban uno o dos cuadros sin exponer en los carretes de 36 exposiciones, pero casi siempre trataban de sacar una o dos fotos más a los carretes de 20 exposiciones. Esta era la oportunidad que Sakura buscaba. Decidió lanzar al mercado un carrete de 24 exposiciones que costara lo mismo que el carrete de 20 exposiciones de la competencia. Los costes marginales serían mínimos, pero sus competidores importantes afrontarían consecuencias desfavorables si trataban de hacer lo mismo. Si en vez de esto bajaban el precio del carrete de 20 cuadros, Sakura estaba preparada para darles la batalla. Su propósito era doble. Primero, explotaría la creciente conciencia de costes de los usuarios. Segundo, y más importante, atraería la atención hacia el punto económico, donde contaba con una ventaja relativa, desviándola de la imagen, campo donde no podría ganar.

Mecanismo de la superioridad relativa

Uno de los obstáculos más grandes que se presentan a una empresa que trata de competir con los gigantes ya establecidos, aparte de los prodigiosos esfuerzos de ventas que tales gigantes pueden desplegar, es el del soporte financiero. Si la situación se encamina hacia una guerra de precios frontal, pocos serán los competidores que cuenten con suficientes recursos para enfrentarse a uno de estos gigantes durante un tiempo más o menos largo. Sin embargo, sería todavía más difícil competir contra uno de esos gigantes, no en su línea principal de productos o de negocios, sino en otra que se considera secundaria o a la que se ha lanzado con el propósito de diversificarse. Nada más simple para el gigante que movilizar el grueso de sus recursos para aplastar a un competidor incipiente en una de sus áreas periféricas.

Para comprender con más detalle el mecanismo implicado, imaginemos a dos fabricantes, la compañía A y la compañía B. Vamos a considerar que el área en que computen es el de las fotocopiadoras de documentos comunes, aun cuando el argumento también es válido para otros equipos de reproducción o para miniordenadores.

La empresa A tiene un porcentaje de participación de mercado que le permite establecer sus políticas de precios como si estuviera en una situación de monopolio. Aunque su estructura de costes indica que el coste por cliente aumenta más o menos en proporción al número de copias que el cliente produce cada mes, los precios no lo confirman. A los usuarios pequeños se les cobra por debajo del coste. Este bajo cargo constituye una baja cuota de admisión para el usuario nuevo e inexperto, con lo cual se le facilita la instalación del equipo apropiado.

¿Qué pasa después de que el pequeño usuario tiene instalado un equipo de la empresa A a un precio inferior al coste? La compañía A no tiene mucho aprecio a sus clientes pequeños, ya que sus operaciones con ellos proyectan números ro

jos. Pero, por lo general, esto no dura mucho. Lo que sucede normalmente es que el usuario pequeño empieza a mostrar síntomas de adicción a las fotocopias. El número de éstas que produce aumenta cada mes. Es tal la necesidad de posesión y seguridad del ser humano que las personas que trabajan en una oficina en donde hay una fotocopidora acaban invariablemente adquiriendo la costumbre de pedir a sus subordinados que fotocopien tal o cual documento, y que lo archiven por si acaso, aunque sea muy remota o inexistente la posibilidad de que dicho documento se llegue a necesitar en el futuro. Las fotocopadoras estimulan la demanda de copias; de ahí, la estructura de precios de la compañía A. Lo mismo pasa con los ordenadores. Cuando el tiempo de uso del ordenador era caro, los operadores verificaban las entradas de información con tal minuciosidad que casi llegaban al extremo de primero procesar todo por escrito. Ahora que los precios son más bajos, a menudo se desperdicia el tiempo del ordenador. Los operadores ya no se preocupan de verificar si las entradas están equivocadas o no; simplemente piden al ordenador mismo que les indique cualquier error o le dejan realizar los cálculos con un error de entrada, sin sospechar la presencia del error hasta que el cálculo de salida les presenta un resultado absurdo.

Así, las fotocopadoras constituyen un negocio en el cual una política de baja cuota de admisión produce dividendos. Esta política significa, sin embargo, que los precios que se cargan a los usuarios más grandes deben ser relativamente altos, dado que no se pueden obtener beneficios globales si no se gana dinero en el segmento de los clientes pequeños. De allí que la estructura de beneficios de la empresa A muestre que la mayoría de las ganancias provienen de los clientes medianos y grandes, con un beneficio global remanente muy sano después de tener en cuenta la pérdida por la inversión inicial en los clientes pequeños.

No obstante, la política de precios de la empresa A puede desquiciarse totalmente al entrar en ese campo la empresa B, un rival más diversificado. Supongamos que la empresa B establece sus precios en estricta relación con sus costes. La empresa B no puede captar a todos los clientes de bajo volumen, debido a los bajos precios tradicionales para este segmento de la empresa A. Sin embargo, en el segmento de clientes de alto volumen, la empresa B puede competir con la empresa A y lograr una buena participación en ese mercado. En ese momento, la empresa A empezará a advertir que la proporción de clientes pequeños y poco rentables de sus cuentas va en aumento, con la correspondiente disminución de los usuarios más grandes, que al mismo tiempo son los más rentables.

Como consecuencia, la rentabilidad de la empresa A empezará a decaer y se encontrará en una situación difícil. Debido a que las fotocopadoras constituyen el negocio principal de esta compañía, la única opción que tiene para recuperar la parte perdida del mercado en el segmento de alto volumen consiste en ajustar su política de precios para que se parezca a la de la empresa B. Sin embargo, es muy probable que este cambio cause severos daños a la empresa A, puesto que sacrificará las bases mismas de su estructura de beneficios.

Cuanto más duras sean las batallas que se libren en esta guerra, mayores serán los problemas que tendrá la empresa A. Si abandona el segmento de sus clientes pequeños, destruirá los cimientos de una posible recuperación en el futuro; cuando estos clientes pequeños se conviertan en clientes más grandes, se pasarán a la em

presa B. Si la compañía A trata de implantar medidas lógicas de reducción de costes y Ueva a cabo una desesperada reducción de precios, lo más seguro es que la compañía B se lance a una guerra de precios. Esto ocurrirá porque la empresa B cuenta con otras importantes fuentes de recursos además de su negocio de fotocopiadoras y, por lo tanto, se puede permitir el lujo de soportar cierto volumen de pérdidas a cambio de conseguir su entrada en el mercado de fotocopiadoras.

Así, mientras para la compañía A el campo de batalla se va a convertir en un atolladero del cual le va a resultar muy difícil salir, para la compañía B, en cambio, su estrategia basada en una superioridad relativa le va a permitir una lenta penetración en el mercado hasta llegar a obtener su control. Enfrentada a este tipo de injusta competencia, la estrategia de la empresa A podría consistir en atacar el área principal de negocios de la empresa B con el fin de destruir su principal fuente de recursos o, por lo menos, demostrarle que está dispuesta a tomar represalias.

Hasta hace poco, cuando se lograban acuerdos sobre especificaciones técnicas internacionales para lograr compatibilidad entre distintos modelos de máquinas, una de las claves determinantes del éxito en el área de los equipos de fax era el número de máquinas ya instaladas. Los clientes deseosos de instalar un equipo de copiado generalmente escogían el sistema que les permitía transmitir la información al mayor número de receptores en el campo. Por este motivo, la empresa C, que podía considerar la competencia en inversiones una inversión inicial enfocada a asegurarle una mayor participación de mercado en el futuro y que contaba con los recursos para ello, tendría una ventaja natural sobre la empresa D, que sólo deseaba el negocio para justificarse económicamente año tras año.

Conozco una compañía de maquinaria que desarrolló una efectiva estrategia de precios, reflejo de la diferencia fundamental entre ella y su principal competidor en la rentabilidad del servicio. Esta empresa percibía tanto dinero por medio de su servicio de posventa que estaba en condiciones de reducir el precio de sus máquinas, y con ello aumentar su participación en el mercado. Su principal competidor se había dedicado durante mucho tiempo a concentrar sus esfuerzos en la venta de máquinas nuevas, olvidando hacer una adecuada inversión a largo plazo en su capacidad de servicio al campo. Por ello se encontró de pronto que debía luchar en dos frentes; precios más bajos en las máquinas nuevas y operaciones de servicio improductivas. Comúnmente es difícil ganar en este tipo de juegos, en el que los costes son fijos, basado en una diferencia entre las estructuras de beneficios de las dos compañías, cuando el competidor intenta explotar una ventaja relativa inherente.

Se puede establecer una posición de superioridad relativa en cualquier número de áreas. El análisis detallado de un producto y su mercado puede proporcionar dos o tres posibilidades de acción. Para formular una estrategia empresarial que resulte difícilmente imitada por un competidor —asegurándose de que el coste de imitarla resulte muy alto para los competidores, si lo llegan a intentar—, la empresa debe desarrollar un producto totalmente nuevo o hacer uso de una posición de superioridad relativa. El estrategia de una determinada industria puede no estar siempre en condiciones de desarrollar productos nuevos que sean originales; sin embargo, mediante un cuidadoso análisis, frecuentemente puede poner en práctica una eficaz estrategia basada en una posición de superioridad relativa, empleando una combinación de los negocios y servicios existentes.

Búsqueda de iniciativas agresivas

Las armas del estratega son el pensamiento táctico, la consistencia y la coherencia. Con ellas, y contando con el grupo gerencial para la obtención de conocimientos e información pertinente, el estratega se dispone a idear un método para aclarar la confusión y abrir el cuello de botella que ha llevado a la empresa a sus actuales dificultades. Nada tiene que ver con pasos dramáticos o invenciones geniales. El objeto de la búsqueda es producir ideas o innovaciones que den vida nueva a la situación de la compañía en el mercado, a su sistema de asignación de recursos o a cualquier otra área en la que sus prácticas existentes están anquilosadas, para permitirle proseguir su avance en una dirección específica.

El método del estratega consiste simplemente en cuestionar los supuestos prevalecientes con una sola pregunta: ¿Por qué?, y repetir esa pregunta una y otra vez a las personas responsables de la actual forma de hacer las cosas, hasta ponerlas enfermas. De esta manera se identifican los cuellos de botella que impiden las mejoras fundamentales y resulta posible realizar adelantos importantes en el logro de los objetivos.

En situación de estancamiento es muy difícil lograr mejoras radicales por medio de perfeccionamientos en las operaciones o produciendo más, con calidad superior. Por lo general ese estancamiento se produce cuando han llegado a su límite tanto los costes como la eficacia de la lucha por hacerse con los factores clave de éxito; los esfuerzos de la empresa por destacar los FCE ya no producen ningún movimiento discernible en la participación del mercado o la rentabilidad, y la compañía se encuentra derivando poco a poco en una sola dirección durante años y, generalmente, deteriorándose en el proceso. Cuando se ha alcanzado esta etapa, la búsqueda de medidas estratégicas se vuelve imperativa. En lo concerniente a las mejoras operativas, la premisa necesaria (como vimos en el Capítulo 3) radica en una continua búsqueda de los FCE. Pero, para romper el estancamiento, el estratega debe tomar medidas muy drásticas.

El primer paso consiste en suponer que la compañía debe haber llegado a su actual estancamiento por apegarse a lo que inicialmente fue la clave del éxito para un producto o un mercado dado. Los FCE de Toyota y de Kirin Beer (una popular cerveza japonesa) fueron las economías a gran escala en la producción y en la distri

bución, respectivamente. Pero si un competidor más débil hubiese intentado alguna modificación de consideración en el equilibrio de fuerzas respecto de algún vehículo automotor en particular o del mercado de cerveza, imitando los FCE con los cuales estos dos gigantes habían logrado el éxito, lo único que habría conseguido sería verse sacado el *ring* con una simple demostración de fuerza bruta. Por lo tanto, la pregunta que debe formularse el estratega es: ¿Se han mantenido sin cambios los FCE en la realidad?

En otras palabras, lo que se pide es un minucioso reto al sentido común aceptado por la industria. Las nociones de sentido común que hay que desafiar pueden localizarse en áreas tales como la producción real (método o proceso), distribución (ventas y red de servicio) o la planificación del producto. Cuanto mayor sea la interferencia personal en cada una de esas operaciones, mayor será la posibilidad de pasar por alto ciertos hechos de sentido común. Por ejemplo:

- ¿Por qué las lámparas fluorescentes deben ser largas y estrechas?
- ¿Por qué tenemos que ver las películas en la oscuridad?
- ¿Por qué las fotografías deben pasar por la etapa de negativo antes de que se obtengan los positivos?

A primera vista, estas cuestiones pueden parecer poco realistas: algo parecido a los juegos intelectuales con los que se divertían los filósofos de la antigua Grecia. Pero son precisamente preguntas como éstas —que desafían las premisas fundamentales del sentido común de la actividad comercial— las que han permitido que muchas compañías de gran éxito salieran de un estancamiento competitivo que parecía no tener salida alguna. Considérense estos ejemplos:

Las mantas producidas por una empresa que fabrica artículos electrodomésticos llevaban esta advertencia: «No doble esta manta ni se acueste sobre ella». Uno de los ingenieros de la compañía se preguntaba por qué nadie había diseñado una manta sobre la cual se pudiese dormir sin peligro. La pregunta de ese ingeniero trajo como resultado la producción de una manta eléctrica que no sólo podía usarse para dormir sobre ella estando conectada, sino que, además, era mucho más eficiente. Debido a que esta manta se usaba debajo del cubrecama, este último la aislaba y por ello consumía menos energía que las mantas eléctricas convencionales que desperdiciaban en el aire la mitad del calor que producían.

Un fabricante de cámaras se preguntaba por qué no se les adosaba flash para evitar a los usuarios las molestias de tener que cargar y montar un flash separado. Plantear la pregunta equivalía a contestarla. La empresa procedió a diseñar una cámara de 35 mm con un flash integrado. Su éxito fue enorme y se impuso en el mercado japonés de cámaras de precio medio. De la misma forma, una compañía de cámaras se preguntó por qué frecuentemente las películas expuestas se entregaban para revelar sin que apareciera tomada ninguna foto; así se descubrió que casi el 50% de las mujeres japonesas no sabían cargar sus cámaras como era debido o tenían miedo de intentarlo. Como resultado, lanzó un mecanismo de inserción automática que eliminaba la necesidad de insertar la punta perforada de la película en el carrete vacío.

El señor Taiichi Ohno, de la Toyota Motor Company, se pregunta la razón de tener inventarios tan grandes de componentes para producción. Como resultado de

su pregunta, la compañía implantó un sistema computerizado que envía pedidos a sus distribuidores, confecciona con ellos una lista de acuerdo con el orden de producción y proporciona a los proveedores de los componentes —con dos o tres semanas de anticipación— un plan de producción en el que se especifican el tipo, la cantidad, la fecha de entrega y el orden de entrega. Después se envía a los proveedores un recordatorio, llamado *kaban*, para que hagan sus entregas a tiempo y se cumpla con el programa de producción de la compañía. La banda transportadora sirve como «colchón», y los proveedores retienen las existencias de componentes que fabricaron hasta el momento mismo en que se necesitan en la línea de ensamblaje.

La clave de este sistema de «producción justo a tiempo» reside en que los proveedores también lo utilizan para sincronizarse con la producción de ensamblaje final, con lo que eliminan toda producción en proceso. Y si casualmente algo falla en la línea principal de ensamblaje y se detiene la producción, el director general está en condiciones de ejercer enorme presión sobre el proveedor respectivo para remediar el problema lo más pronto posible.

Un distribuidor de camiones comerciales notó que sus vendedores, al igual que la mayoría en esta industria, realizaban la mayor parte de sus visitas entre las 3 y las 6 de la tarde todos los días. Se preguntó si los pedidos aumentaban durante ese período de la tarde y solicitó que se realizara un rápido análisis. Este demostró que en el período entre las 3 y las 6 de la tarde sus vendedores mostraban el menor índice de éxito (la relación entre ventas y visitas). Una vez establecido este punto, la gerencia redujo oportunamente su estricto control sobre el tiempo de los vendedores, alentándolos para que fueran directamente a sus zonas, en lugar de dirigirse a la oficina por la mañana y a que disfrutaran de su tiempo libre por la tarde. El resultado final: una significativa mejoría en la participación en el mercado por parte de la compañía.

Como demuestran estos ejemplos, la mejor manera de salir de un atolladero o una situación que se ha tomado demasiado rígida con el paso de los años consiste en desempolvar un poco las cosas, hacer una lista de los supuestos básicos de la industria o del comercio uno por uno, y luego cuestionar si todavía están vigentes o si, al menos, todavía son primordiales para que la compañía siga existiendo.

Los resultados de este tipo de cambio en la dirección del pensamiento estratégico pueden ser espectaculares. La base de un enfoque de este tipo siempre debe ser la confrontación entre lo que se da por supuesto en una industria o en un negocio y la pregunta «¿por qué?». Si en lugar de aceptar la primera respuesta, uno pregunta la razón de *eso* y continúa preguntando «¿por qué?» cuatro o cinco veces seguidas, lo más seguro es que se llegue al fondo del asunto, donde se encuentran los cuellos de botella y los problemas fundamentales. Todos los grandes inventos del pasado deben su origen a este tipo de mentes inquisitivas. Para lograr similares saltos astronómicos en la competencia comercial, los mortales como nosotros podemos, por lo menos, tomar una de las hojas del gran libro de los inventores y planteamos repetida e insistentemente el tipo de pregunta adecuada.

6

Aprovechamiento de los grados estratégicos de libertad

La ruta final hacia un funcionamiento competitivo sobresaliente gira alrededor del concepto de grados de libertad estratégica disponibles para una empresa. Este enfoque reviste particular relevancia para las compañías de bienes de consumo y para las compañías que fabrican artículos industriales conscientes de sus costes.

Generalmente no existe la posibilidad de mejorar el funcionamiento de cada área operativa de una sola vez. Esta opción sólo se presentaría si los recursos a disposición, de la dirección —tiempo, energía y atención, inclusive— fuesen ilimitados. Puesto que no los son, cualquier plan realista para un mejoramiento estratégico debe desarrollarse dentro de los límites de los recursos con que se cuenta. Esto implica que se deba escoger la dirección específica en que se desea buscar el éxito. Es obvio que sea de vital importancia la selección de dicha dirección, y uno de los factores más críticos sobre el cual se apoya esta selección es el espacio con el que la compañía cuenta para moverse o mejorar dentro de la dirección considerada. Si la estrategia basada en los FCE, como se vio en el Capítulo 3, se puede caracterizar como el camino para encontrar los factores clave de una operación comercial, el concepto de grados de libertad estratégica se relaciona con el grado de libertad para movimientos estratégicos que existe respecto a un factor clave específico.

Supóngase, por ejemplo, que la empresa compite en el campo de la alta tecnología y que, por lo tanto, el factor crucial para el éxito competitivo se encuentra en el área tecnológica. Hasta que no esté clara la dirección de las innovaciones tecnológicas en que se puede presentar una oportunidad para realizar un movimiento estratégico, no habrá ninguna perspectiva de mejoramiento. Tómese el caso de un fabricante de automóviles y supóngase que ya ha sido identificada esa dirección. Para poder aumentar su participación en el mercado, la compañía debe construir sus automóviles dotándolos de más equipos de seguridad. Al considerar el problema desde el punto de vista de necesidades del cuerpo del vehículo, las áreas de cambios en la construcción tendentes a mejorar la seguridad se clasificarían en varias categorías: mejora de la visibilidad, mandos, sistema de ventilación, asientos a prueba de fatiga, sistema de frenos, sistema de suspensión, etc.

Selección de puntos críticos

Aunque son innumerables las posibilidades teóricas de mejorar los aspectos de la seguridad vial —incluyendo, por ejemplo, mejores carreteras y señales— no todas se encuentran a disposición del fabricante de automóviles. En la práctica, son limitadas las medidas estratégicas que puede adoptar un determinado fabricante de coches. Cuando se han tenido en cuenta la efectividad de los costes y las posibles medidas de represalia de los competidores, surgirá con claridad el hecho de que tiene más probabilidades de producir los resultados deseados una estrategia dirigida al mejoramiento de ciertos puntos escogidos.

El término «grados estratégicos de libertad» (GEL), como yo lo empleo, designa los ejes sobre los cuales es posible desarrollar dicha estrategia. En el caso de los automóviles, por ejemplo, puede decirse que existen dos grados: mejoras en los aspectos de ingeniería industrial (como los cuatro primeros puntos mencionados más arriba) y las mejoras en el sistema mecánico.

El establecimiento del grado de libertad estratégica tiene por único objetivo evitar pérdidas de tiempo y dinero que pueden surgir si la gerencia no logra determinar con anticipación la mejor dirección para un mejoramiento. Primero debemos tener una idea exacta de todo el cuadro y después nos podremos preguntar en qué dirección o direcciones deberíamos concentrar nuestros recursos para que tengamos la mayor probabilidad de capitalizar con eficacia los factores clave.

Elemento crucial del concepto GEL es la *función objetivo*, es decir, el valor o variable que deseamos acrecentar al máximo. La función objetivo de un fabricante bien podría ser, por ejemplo, el beneficio; tal vez, si fuésemos más específicos, ganancias del 15 % sobre la inversión de los accionistas, por lo menos durante los próximos cinco años. La función objetivo individual de un ejecutivo, podría ser conseguir ciertos logros, o tener un capital de un millón de dólares antes de los 40 años. La función objetivo de un cliente podría interpretarse simplemente como lo que espera obtener de un producto. En cualquiera de los casos, la función objetivo se encuentra poderosamente influida por una serie de factores independientes o grados de libertad estratégica. El concepto GEL es, por lo tanto, punto de partida y fuerza impulsora de este tipo de pensamiento estratégico.

Casos pertinentes

Consideremos el ejemplo de un procesador de café. Supongamos que mediante una investigación de mercado se dictamina que la función objetivo de los clientes es un sabor superior. ¿Qué podemos hacer para proporcionarles eso? ¿Cuáles son las variables que determinan fundamentalmente el sabor de una taza de café?

Reflexionando, advertimos que son bastantes: tipo y calidad de los granos, tipo de tostado, finura del molido, tiempo entre la molienda y la preparación, calidad y temperatura del agua, tipo de contacto entre el agua (o el vapor) y el café molido, temperatura a que se mantiene el café ya preparado, tiempo entre la preparación y el consumo, etc.

Estas son sólo algunas de las variables que pueden cambiar el sabor de una taza

de café- Las que se encuentran fuera del control del procesador no pueden considerarse grados de libertad. Otras, como la calidad del agua, pueden considerarse factibles de modificación o control por el fabricante (por ejemplo, incorporando a la máquina un filtro regenerador), pero por lo general se consideran irrealizables. Esto significa que no utilizamos totalmente los grados de libertad de que disponemos para realizar la función objetivo del usuario, es decir, en este caso, el sabor. En lugar de seguir pensando en términos de las opciones convencionales —¿deberíamos fabricar una cafetera de filtro o una greca? ¿Los usuarios prefieren el vidrio o el aluminio?—, debemos lanzarnos a la búsqueda de grados de libertad que no han sido explotados y preguntamos qué posibilidades abrigan. Preguntamos si A es mejor que B, o si C es mejor que D, pueden ser cuestiones obvias; pero sólo si nos apartamos de ellas y analizamos K, Q y Z podremos encontrar una fuente real

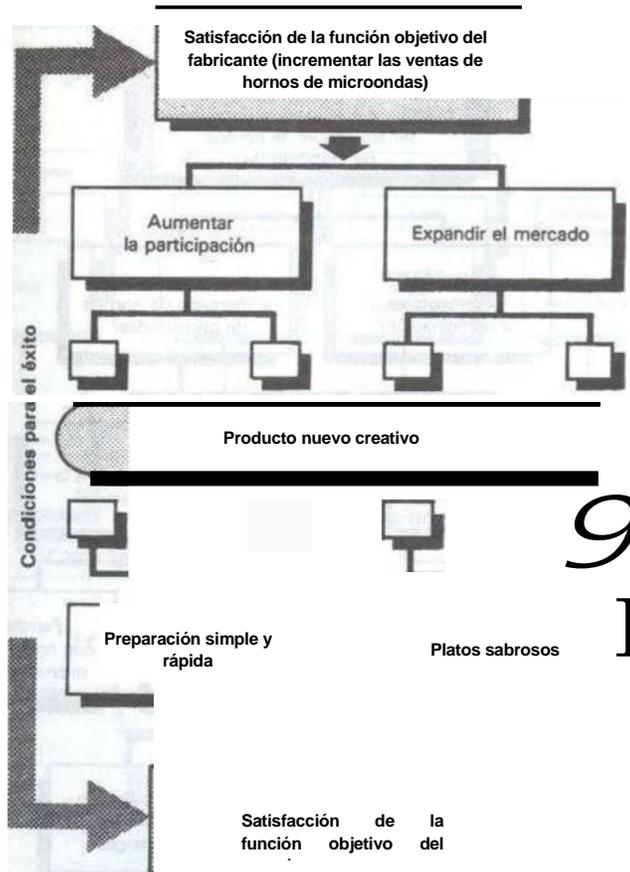


Figura 6.1. Diseño de un nuevo producto para que tenga éxito.

de diferenciación competitiva. Las Figuras 6.1 a 6.3 ilustran cómo estos mismos conceptos pueden aplicarse al diseño de un producto innovador en otra categoría de productos de consumo, los hornos de microondas.

O tomemos otro ejemplo, tal vez un poco extremista, del sector automotriz. ¿Cuál es la función objetivo del usuario? Básicamente, podemos decir que consiste en moverse individual y libremente de un lugar a otro, tal vez en el menor tiempo y al menor coste o con la menor fatiga. Es casi seguro que los vehículos de motor que existen no satisfacen estos objetivos porque están limitados por la disponibilidad y las condiciones de las carreteras. El vehículo ideal debería ser como el pájaro que vuela. Sin embargo, a pesar de las limitaciones de sus productos, ningún fabricante de automóviles actual invierte en el desarrollo de vehículos similares a un helicóptero y que, finalmente, llegarán a liberar a la gente de las limitaciones de la superficie de la Tierra. Todos dan la impresión de creer que todavía están en pugna con los ferrocarriles, y por ello se les encuentra presionando a las autoridades

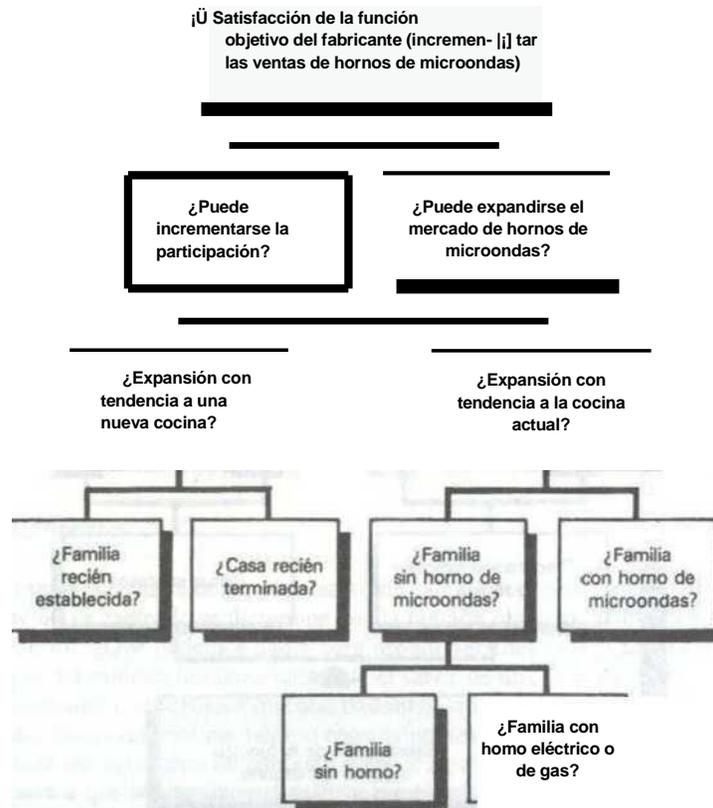


Figura 6.2. Función objetivo del fabricante.

para que se hagan mayores inversiones en carreteras y no en sistemas de transporte colectivo.

De forma similar, los relojes de pulsera pueden no ser la respuesta final al objetivo de saber la hora. En el centro de Tokio ya no es necesario llevar reloj, porque los hay por todas partes. ¿Es la cama lo mejor que hay para dormir? ¿Será un aparato de aire acondicionado a base de una compresora el mejor sistema para enfriar una habitación, o para hacer que sus ocupantes se sientan frescos (su función objetivo)? Las respuestas no son tan obvias como pudiera parecer. Al formular una estrategia de producto-mercado a menudo obtendrán generosos resultados al cuestionar si nuestra línea de productos está cumpliendo de verdad con el auténtico objetivo del usuario o si se dispone, o se puede pensar, en otras y mejores formas de satisfacer ese mismo objetivo.

El campo de la fotografía para aficionados ofrece otro ejemplo interesante. La función objetivo del consumidor consiste en lograr con seguridad excelentes fotos a un coste razonable. Para acrecentar al máximo esta función objetivo —es decir, para aumentar el beneficio del usuario— el fabricante cuenta con variedad de opciones. Como se muestra en la Figura 6.4, existen por lo menos siete tipos

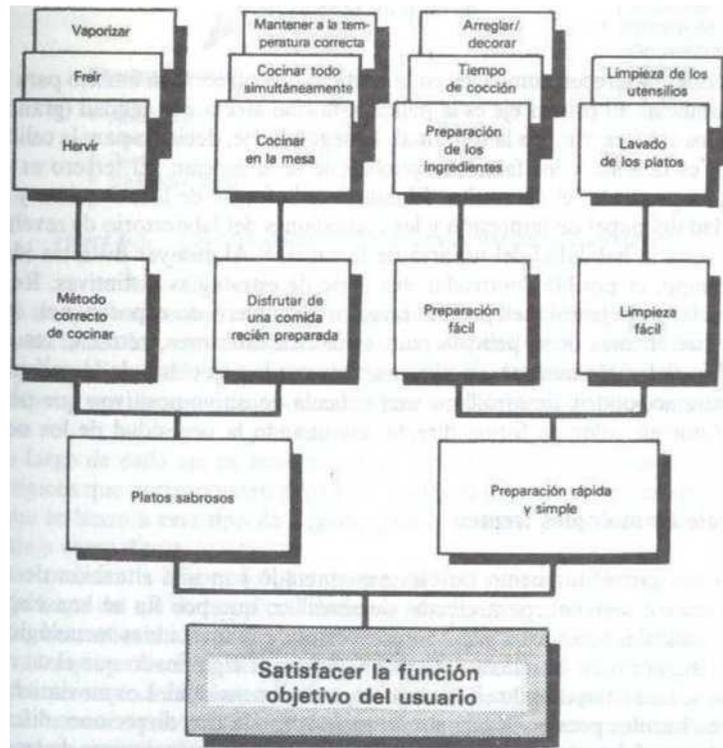


Figura 6.3. Función objetivo del usuario.

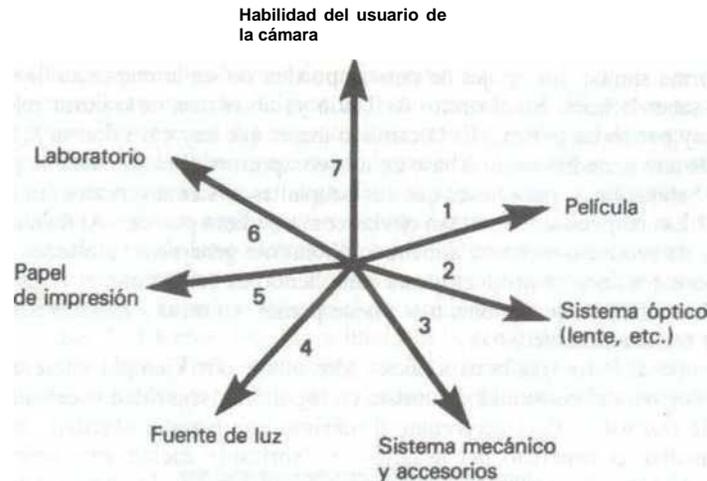


Figura 6.4. Grados de libertad estratégica para mejorar la calidad de las fotos terminadas.

de opciones (aparecen como ejes en la gráfica) que ofrecen un ámbito para una mejora sustancial. El primer eje es la película, la cual afecta a la calidad (grano, tonalidad de los colores, etc.) de la foto final. El segundo eje, decisivo para la calidad de la imagen, es la lente y los factores ópticos que se le asocian. El tercero es el mecanismo, en particular el obturador. El cuarto es la fuente de luz; el quinto y el sexto, la calidad del papel de impresión y las condiciones del laboratorio de revelado. Por último, está la habilidad del usuario de la cámara. Al ensayar distintas ideas para cada campo, es posible desarrollar una serie de estrategias distintivas. Respecto a la película, por ejemplo, es posible cambiar el número de exposiciones; se podría diferenciar el tono de la película para tomas en exteriores, retratos, etc.; el punto podría reducirse aún más; podría aumentarse la velocidad de la película, o, en caso extremo, podría desarrollarse una película «positivo-positivo» que permitiera hacer fotos en color de forma directa, eliminando la necesidad de los negativos.

Combate en múltiples frentes

Puesto que por el momento no estamos tratando con una situación de negocios real, vamos a suponer, para efectos de sencillez, que por fin se han elegido tres áreas — película, accesorios y lente— como ejes de innovaciones tecnológicas estratégicas (Figura 6.5). El número tres no tiene mayor significado que el de recordarnos que se está compitiendo en un negocio multidimensional. Los movimientos competitivos hostiles pueden llegar, por lo menos, desde tres direcciones diferentes y, por lo tanto, debemos tener nuestras defensas listas para cualquiera de las tres. Sin embargo, por la misma razón, el número tres nos recuerda que existen pocas posi-

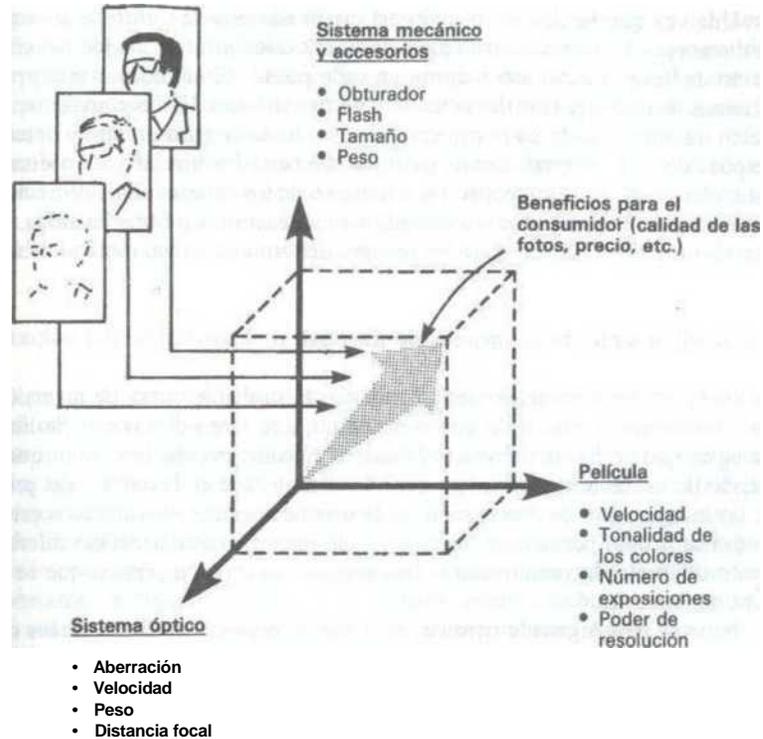


Figura 6.5. Los tres grados de libertad estratégica seleccionados.

bilidades de que los ataques de nuestros competidores lleguen al mismo tiempo de todas direcciones. La selección de tres ejes estratégicos viene a ser como un mensaje del general del estado mayor a su comandante en el campo de batalla: «Si nuestras defensas son seguras en esos tres flancos, las batallas pueden pelearse y ganarse».

A lo largo de cada eje de libertad estratégica es posible localizar una serie de puntos típicos que corresponden a los principales movimientos que cualquier compañía que se lance a este tipo de negocio puede realizar para tratar de conseguir una ventaja competitiva.

Como muestra la Figura 6.5, los grados de libertad para movimientos estratégicos a lo largo del eje de la película incluyen el número de exposiciones, tonalidad de los colores, velocidad y poder de resolución. Estas áreas no han sido escogidas al azar, sino que se derivan de un análisis cuyo propósito no fue otro que identificar los factores que teóricamente ejercen mayor influencia sobre la fotografía terminada. Los cuatro puntos en cuestión representan las áreas en que resulta más factible alguna mejora, es decir, donde un determinado gasto en recursos parece tener mayores probabilidades de producir resultados tecnológicos significativos.

Una vez que hemos establecido así cierto número de puntos a lo largo de los distintos ejes de libertad estratégica, podemos calcular un estimado del coste y del efecto de llevar a cabo una mejoría en cada punto. El efecto puede expresarse en términos de participación de mercado o de rentabilidad. En las etapas iniciales, este efecto irá aumentando en proporción al gasto hasta llegar a un punto determinado, después del cual el rendimiento sobre la inversión irá nivelándose o decreciendo. Este, claro está, es el tan conocido fenómeno de los rendimientos decrecientes. En algunos casos se presentará un periodo de incubación. En otras palabras, no surgirá ningún rendimiento en tanto no se logre determinado nivel mínimo de inversión.

Aprovechamiento de los grados de libertad

En cualquier caso haremos bien en calcular la probable curva de inversión —contra— rendimiento para cada punto o nódulo, a lo largo de los ejes de libertad estratégica que se hayan escogido. Nuestros cálculos pronto nos dirán que, dependiendo de los distintos esfuerzos que realicemos para el desarrollo del producto o de las instalaciones de producción, cada uno de nuestros movimientos estratégicos tendrá su propio periodo de incubación, un impacto coste-beneficio diferente y un punto diferente de rendimientos decrecientes contra la inversión que se requiere para implantarlo.

Nuestro paso siguiente consiste en tratar de pronosticar cuáles de los diferentes movimientos representados por los distintos puntos a lo largo de los ejes tienen posibilidades de ser efectuados por los competidores y en qué orden. En algunos casos puede haber varios competidores en cada eje. Al tener en mente el coste-rendimiento respectivo de cada uno de estos movimientos para cada competidor, el daño que nos pueden infligir y el tiempo que requerimos para sacar nuevos modelos, es factible determinar una secuencia apropiada para nuestros movimientos estratégicos. La suma de todos ellos debe tener como resultado una estrategia que acentúe al máximo los beneficios para el usuario con un coste mínimo mediante el óptimo aprovechamiento de los grados de libertad estratégica disponibles.

Por ejemplo, podríamos decidirnos por el lanzamiento de accesorios de menor peso, por agregar películas de 24 exposiciones, por cambiar las tonalidades, o por diseñar una cámara de flash integrado, mientras nos dedicamos al desarrollo de una película que atraiga tanto a los consumidores conscientes del coste como a quienes desean un flash integrado. Después, la compañía podría adoptar un sistema automático de enfoque para mejorar la exposición, mejorar los lentes, aumentar la velocidad de la película, introducir un disparador electrónico para reducir la vibración mecánica sobre el sistema de la cámara etcétera.

Entre tanto, un competidor puede haber decidido introducir una película de color más rápida. En este caso el primer fabricante podría moverse de inmediato hacia el obturador electrónico para mejorar la imagen y reducir el índice de fallos; posteriormente el fabricante podría tratar de desarrollar una película «positivo-positivo», con lo cual estaría, al mismo tiempo, evitando un enfrentamiento en el campo de los negativos. Queda claro que la coordinación de estas ideas y acciones implica la disciplina de una estrategia única, coherente y elaborada cuidadosamente.

En una competencia convencional, «reciproca» y frontal, las reglas del juego son sencillas. Si el competidor baja el precio, bajamos el nuestro; si el competidor lanza un producto más barato, también lo lanzamos. Estas tácticas pueden dar resultados, pero nunca muy buenos ni duraderos. Al final, pueden llevarnos a una fatal erosión de nuestra rentabilidad. En contraste, el método que propongo -determinar primero los grados de libertad estratégica y realizar después un detallado estudio de las probabilidades que existen a lo largo de cada uno de los ejes en los que se ha comprobado la existencia de libertad— con frecuencia va a producir una abundante cantidad de ideas estratégicas rentables en un período muy breve.

Segmentación por objetivos de los usuarios

Desde un punto de vista estratégico, tiene sentido segmentar el mercado de acuerdo con los objetivos de los usuarios, por la razón básica de que entonces se puede desarrollar un juego de estrategias *diferenciadas* para satisfacer a un grupo especial de usuarios que tienen el mismo objetivo. Por ejemplo, los fabricantes de televisores saben que para un usuario que tiene una estancia amplia es más importante el balance de los colores que una precisa definición de la imagen, y que resulta precisamente lo contrario para el usuario que tiene que estar «pegado» a su televisor.

No obstante, la función objetivo de un usuario puede cambiar con el tiempo, o con los avances en la tecnología o por el coste del producto. Antes se acostumbraba a diferenciar los relojes de pulsera por su exactitud, lo que se reflejaba en el coste de producirlos y finalmente en su precio. Actualmente, en cambio, tras la producción en masa de circuitos integrados a gran escala (LSI) y de oscilaciones de frecuencia, la exactitud ya no es la forma de diferenciarlos. Por consiguiente, los fabricantes de relojes que han tenido éxito han cambiado su enfoque de forma más rápida. La elegancia y la distinción se han vuelto las principales fuentes de diferenciación de la satisfacción de los objetivos del usuario. Todavía no se ha demostrado que esta estrategia llegue a funcionar; si resulta que la mayor parte de los compradores de relojes se sienten satisfechos con la mera exactitud, el resultado final podría llegar a ser una importante pérdida en el valor añadido de esta industria.

A su vez, en la industria de componentes de equipos estereofónicos, la función objetivo del usuario y, por consiguiente, la principal fuente de diferenciación entre productos para el fabricante, era el rendimiento medido de acuerdo con la capacidad de salida, índice de estática, fidelidad de respuesta y demás elementos similares. Sin embargo, ahora que casi todos los fabricantes que sobreviven pueden ofrecer características de rendimiento similares, la principal fuente de diferenciación entre productos ya no es la calidad en la reproducción de los sonidos, sino más bien el tamaño físico de los equipos, es decir, la miniaturización de los componentes individuales con objeto de que no ocupen demasiado espacio en la estancia del usuario. El voluminoso tamaño de los equipos de hace sólo unos años, que se asociaba con alto rendimiento y altos precios en las etiquetas, ya no tiene ningún valor de prestigio para el cliente, al menos en Europa y Japón. Por ello, cuando las inversiones de la compañía dedicadas a mayor satisfacción de los objetivos actuales de los usuarios alcanzan un punto en que los rendimientos empiezan a disminuir, el

pensador estratégico deberá explotar otros valores del usuario y emprender la búsqueda de grados de libertad estratégica que los satisfagan, por medio de tecnología, servicio y otros aspectos similares. Una forma de convertirse en el pionero del juego de los nuevos negocios es reconocer con anticipación los cambios que se pueden presentar en la función objetivo del usuario y devanarse los sesos para encontrar el GEL que permita satisfacer los nuevos objetivos.

7

Secreto de la visión estratégica

Una ancha autopista atraviesa los bosques del norte del estado de Nueva York. Pasa por Rochester —domicilio de Kodak— y une Schenectady —en donde la General Electric posee fábricas y un laboratorio de investigación y desarrollo— con Buffalo —donde está situada la oficina matriz de la Dunlop Tire and Rubber en los Estados Unidos—. Cuando se conduce por esa autopista, es común ver a un lado del camino ciervos muertos.

Para un automóvil, sin tener en cuenta a sus ocupantes, una colisión a alta velocidad con un animal del tamaño de un ciervo es un asunto peligroso. Un antiguo compañero de clases dañó seriamente su automóvil cuando un ciervo salió corriendo del bosque con la evidente intención de cruzar la carretera y, de pronto, se detuvo como si hubiera perdido el sentido de la orientación. En el instante siguiente, al ver llegar el automóvil de mi amigo, el animal bajó la cabeza y embistió contra el vehículo. La súbita aparición del automóvil debió paralizar los sentidos del ciervo causando que corriera absurdamente en la dirección fatal, en lugar de aprovechar los segundos que tenía para escapar de allí.

Las personas también pueden sufrir este tipo de parálisis mental. Recuerdo una vez que iba conduciendo por la autopista Pennsylvania a toda velocidad, cuando experimenté una curiosa alucinación. La amplia autopista de tres carriles parecía estrecharse y hacerse de un solo carril, y éste, a su vez, parecía converger hacia un punto no muy distante. Al mismo tiempo, mi campo visual se redujo terriblemente. A pesar de una imperiosa necesidad subsciente de ampliarlo, sólo podía ver de frente, como si alguna fuerza exterior me hubiese atrapado. En este tipo de condiciones extremas, un ser humano puede cometer el mismo error fatal que cometió el ciervo de mi historia.

Visión estratégica de tipo «túnel»

Los ejecutivos de empresa no son la excepción. Cuanto más fuertes son las presiones y más necesaria y urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche. Esto parece suceder sobre todo al hombre de ne

gocios obsesionado con la idea de triunfar, que todo lo ve en términos de éxito o fracaso. Un ejecutivo de esta índole es casi incapaz de advertir que no existe lugar para tomar una decisión inteligente entre varias alternativas de acción. Sin embargo, si ese ejecutivo tratara de cambiar su objetivo de «éxito a toda costa» por «evitar lo peor», lo más seguro es que se le abrieran gran cantidad de posibilidades.

Tanto en Japón como en Occidente se comenta con relativa frecuencia que alguna empresa ha sufrido un fracaso rotundo. Pero no sé de ninguna compañía que no haya podido cambiar el rumbo antes de que fuera demasiado tarde. En cada uno de los casos que he observado, la dirección, en cierto momento, simplemente perdió de vista la gama de opciones que tenía enfrente y corrió a su propia destrucción, con inconcebible y estrecha visión mental.

Falacia de «todo o nada»

En el mundo real, ninguna empresa opera de acuerdo con los límites claros, el encendido-apagado, el blanco-negro, que son el principio del sistema binario. En sus respuestas al cambio en el medio ambiente, así como en los efectos que logra mediante sus propias iniciativas estratégicas, cada compañía está sujeta al principio analógico que exhiben todos los procesos orgánicos: el principio de la variabilidad infinita. El éxito total quizá no sea alcanzable, pero los problemas pueden llegar a controlarse, los obstáculos pueden salvarse y lo peor puede evitarse. Aun cuando las batallas que debe librar la dirección son reales, siempre existe la posibilidad de volver a subsistir competitivamente mientras la empresa siga siendo solvente.

Para las compañías que están cerca del éxito o en el camino adecuado para conseguirlo, mi tarea como consultor profesional consiste en ayudar a la dirección en el establecimiento de una meta ideal que perseguir y en desarrollo de las medidas concretas para lograrla. Para las compañías que van declinando y se encaminan a la catástrofe, siempre trato de imaginarme lo peor, y entonces me pongo a buscar la manera y los medios para evitarlo.

En los negocios, el pensamiento estratégico debe romper ese limitado campo visual que causa la muerte de los ciervos de las carreteras. Debe estar respaldado por el uso diario de la imaginación, y por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento. El éxito debe perseguirse; no llega espontáneamente o sin planificación. La alta dirección y los planificadores de la corporación no pueden basar razonablemente su trabajo diario en un optimismo ciego y hacer uso del pensamiento estratégico sólo en aquellos casos en que afrontan obstáculos inesperados. Deben desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, y hacerlo de forma natural. Sería ideal que lo tomaran con auténtico entusiasmo, como un estimulante ejercicio mental.

Para llegar a ser un estratega eficaz, es necesaria la constante práctica del pensamiento estratégico. Es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia.

Los paquetes de «estrategias a la medida» o «listas para usar» no se encuentran en los anaqueles de los supermercados. El diseño de una estrategia es simple

mente la resultante lógica de nuestro proceso de pensamiento habitual. Es cuestión de filosofía a largo plazo y no de pensamiento oportuno a corto plazo. En un sentido muy real, representa la expresión de una actitud frente a la vida. Pero como cualquier actividad creadora, el arte del pensamiento estratégico se practica con mayor éxito cuando se tienen presentes ciertos principios operativos y se evitan conscientemente ciertos peligros.

Pensamiento flexible

Debido a que comprende toda la gama de opciones que se presentan frente a él y sopesa en forma constante los costes y beneficios de cada una de ellas, el verdadero estratega intelectual puede responder con flexibilidad a los inevitables cambios en la situación que confronta la empresa. Y esa flexibilidad es la que, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito.

Al considerar las opciones es imprescindible que nos formulemos la pregunta «qué...si» una vez tras otra. En otras palabras: ¿Cuál sería el mejor modo de actuar si la situación fuera tal y tal? Pero, cuando se trata de pensar, nos asalta la pereza. Tal vez ello tenga algo que ver con la falta de confianza en nosotros mismos respecto al proceso mismo del pensamiento. En cualquier caso, no nos agrada llevar nuestros pensamientos demasiado lejos, ni tomar muy en serio las preguntas «qué...si».

En algunas empresas hace mucho tiempo que los directivos abandonaron cualquier pretensión de pensamientos audaces para convertirse en simples cobradores de sueldos desprovistos de todo sentido empresarial o demanda competitiva —cualidades indispensables para obtener el éxito cuando se presenta un conflicto decisivo—. El proceso mental del director de marketing que elabora una estrategia producto-mercado específica no es menos agotador que el de un oficial del estado mayor que prepara un plan estratégico para un combate de infantería. De hecho, los dos tienen varias semejanzas, y la primera de ellas se relaciona con la importancia del pragmatismo en la persecución del objetivo.

Peligros del perfeccionismo

Al competir por una parte del mercado, no tiene sentido tratar de elaborar la estrategia «perfecta». El denominador de la participación del mercado es la suma de las ventas propias más las ventas de nuestros competidores; para ganar a la competencia, bastará una estrategia que sea marginalmente superior.

Algo vital es la oportunidad. La estrategia más brillante será inútil si no considera las tendencias cambiantes del mercado. Por ello, la clave para vencer radica en el desarrollo de una estrategia de mercado que nos proporcione un margen —aunque sea pequeño— sobre la competencia, así como su puesta en acción exactamente en el momento preciso.

Casi de la misma forma, el papel del oficial del estado mayor en una batalla consiste en descubrir (o pronosticar lo más racionalmente posible) las fuerzas del ene

migo y sus planes de operaciones, y de acuerdo con esos descubrimientos o pronósticos, concebir una estrategia que coloque a su bando un paso por delante de sus enemigos. La victoria corresponderá a quien mantenga un solo soldado vivo en el campo de batalla. Por ello, sobre todo cuando nuestras fuerzas se ven superadas en número, es esencial que se lancen al ataque sin pérdida de tiempo o de esfuerzos. Si un comandante no consigue enfrentarse con valor a la situación y pospone las decisiones vitales por temor a las bajas, lo más seguro es que acabará no teniendo ningún batallón bajo sus órdenes.

Para el estratega militar, por lo tanto, la clave radica en juzgar hasta dónde puede llegar en la búsqueda de la estrategia ideal que deberá llevarse a cabo y en determinar en qué punto el perfeccionismo se convierte en estorbo. Si el estratega está decidido a eliminar de su estrategia hasta el minuto más innecesario, sus oficiales deberán contar con información de primera y tiempo ilimitado para realizarla. El comandante que se encuentra de pie en la cima de una colina cercana al campo de batalla, dando los toques finales a un plan perfecto para la victoria, mientras sus tropas son desalojadas de sus posiciones, es tan incompetente como el oficial que pierde una batalla debido a un flagrante error.

Espero que esté claro ahora el porqué de la comparación entre una estrategia de negocios y la ciencia militar. Existe una coincidencia importante entre la tarea del estratega militar y las actividades estratégicas clave de las gerencias media y alta: captar la situación del mercado, evaluar con objetividad las fuerzas y las debilidades del negocio propio, cambiar de dirección con flexibilidad cuando se requiere y calcular el volumen de los beneficios o de las pérdidas que puedan resultar de cada una de las acciones gerenciales. Tanto el estratega de negocios como el estratega militar tienden a caer en el perfeccionismo.

Cuidado de la perspectiva de los detalles

Un vicio emparentado con el perfeccionismo es la timidez. Demasiadas personas en puestos gerenciales de responsabilidad parecen incapaces de tomar decisiones a tiempo por sí mismas. Algunos han ascendido por la escala gerencial usando los juicios de otras personas. Otros carecen de la información básica requerida o de la habilidad para analizar correctamente el sentido de la información que reciben. Pero hasta el capaz, el bien informado y el de mente analítica pueden caer en la perfeccionista obsesión por los detalles que conduce a la compulsión de analizar, al temor de asegurar qué es lo que debe hacerse. Detrás de estos temores se esconde una timidez intelectual; desconfianza a todas las respuestas definitivas, un sentimiento desesperado de que los problemas son demasiado complicados y tienen demasiadas facetas como para que se logren soluciones bien definidas. Esto, claro está, es un clásico ejemplo de derrotismo autocomplaciente.

Existe un remedio disponible muy simple para aquellos gerentes propensos a preocuparse demasiado por los detalles cuando se encuentran en el proceso de tomar una decisión global que a primera vista sólo parece tener el 90% de probabilidades de ser la correcta. Deben hacer una lista de cada uno de los puntos en los que tengan dudas; después, deben estimar la probabilidad positiva o negativa del

resultado de cada uno de ellos, y, por último, evaluar el probable impacto sobre el resultado general si cada decisión tuviera un resultado negativo. Si, como a menudo sucederá, acontece que el resultado negativo de cada duda sin aclarar no afecta significativamente al resultado global, el gerente puede y debe echar a un lado las dudas y proceder con audacia de acuerdo con el juicio general.

Una vez que han seleccionado su dirección, muchos empresarios japoneses destacados, como Konosuke Matsushita y Soichiro Honda, han persistido con obstinación en la ejecución de sus planes, a pesar de los cambios menores surgidos en las circunstancias. Por el contrario, muchas compañías grandes, manejadas de forma institucional, tienen tendencia a insistir en que todo está perfectamente correcto cuando se intenta la elaboración de los detalles de un plan. El resultado acaba siendo que se les escapan varias oportunidades de negociación. De hecho, algunas veces dirigen sus esfuerzos al perfeccionamiento de los detalles de un plan estratégico totalmente equivocado en dirección.

El hecho de afinar en los detalles, cuando puede asegurarse el éxito con un simple cambio en el curso de acción básico, tiene tanto sentido como tratar de acomodar las sillas de la cubierta exterior del *Titanic*. Por ejemplo, son absurdos los esfuerzos que se hagan por tratar de mejorar la exactitud de los relojes mecánicos, ya que en la actualidad los osciladores electrónicos han restado toda importancia al problema de la exactitud. Aquí, el tema de una auténtica estrategia sería escoger un reloj de cuerda de exactitud tolerable y bajo coste para venderse en los mercados del Tercer Mundo, en los cuales hasta el reloj más barato sigue siendo un lujo, el de pasarse a los relojes electrónicos y desarrollar programas que aseguren un alto valor añadido (por ejemplo, mediante apariencia o diseño) en comparación con los relojes con igual exactitud de los competidores.

Enfoque en los factores clave

Paradójicamente, aquel gerente que ya había logrado liberarse del perfeccionismo que acabamos de describir, deberá llevarlo a la práctica en otro sentido. Existe un área pero sólo una, en la cual la minuciosidad obsesiva -la minuciosidad llevada al perfeccionismo— tiene sentido. En la búsqueda de los factores clave, el pensador estratégico no puede menos que ser un perfeccionista.

En cualquier situación de negocios, sólo una fracción de la miríada de factores presentes será la que determine básicamente el resultado, y la estrategia solamente tendrá éxito si logran controlarse esos factores o si se aplican con habilidad y conocimiento. A éstos les hemos dado el nombre de *factores clave del éxito*.

Al profano, por ejemplo, la banca le puede parecer un negocio espantosamente complicado, que implica una inmensa sofisticación para poder entenderse. En cierto sentido, esa aseveración es verdadera. Sin embargo, dentro del mundo de la banca, el factor clave no tiene nada de abstruso y sólo consiste en conseguir dinero barato y prestarlo con el mayor interés posible —encontrando la «mezcla» precisa de tal forma que sitúe en el mínimo el coste del dinero para el banco, en tanto que su rendimiento se mantiene al máximo.

En un astillero o en una fundición, una vez que se ha escogido la tecnología

de producción, las economías de escala en la producción son la clave de la supremacía. En la industria cervecera, para dar otro ejemplo, el factor clave también se encuentra en las economías de la escala —pero en las economías de escala de la distribución, no de la producción—. En el caso de los helados, los factores clave son dos: la habilidad para determinar las variaciones estacionales y la habilidad para asegurar una refrigeración económica durante todo el proceso de la distribución.

Un pensador estratégico nunca pierde de vista los factores clave de la operación o del negocio del que es responsable. Con una constante conciencia de ello, le dará forma a su estrategia —no a una estrategia para luchar en todos los frentes, sino a la que le permita luchar en los sectores delimitados por los factores clave de éxito—. Es la búsqueda perfeccionista de estos factores clave —ni más ni menos— lo que producirá los beneficios. En otras palabras, es este enfoque en los factores clave que establecen la dirección u orientación principal de la operación al que llamamos pensamiento estratégico.

Sondeo de los FCE

Como consultor que se enfrenta a un negocio o una industria que le son desconocidos, mi primera obligación radica en preguntar a los especialistas del negocio, «¿Cuál es el secreto para triunfar en esta industria?». No creo necesario decir que pocas veces obtengo una contestación inmediata, y que por este motivo llevo adelante mi investigación formulando otras preguntas desde distintos ángulos con objeto de establecer lo más pronto posible algunas hipótesis razonables de cuáles son los factores clave del éxito. Durante el curso de estas entrevistas, por lo general surgen los análisis obvios que se requieren para confirmar o desechar dichas hipótesis. Si primero se identifican los probables factores clave del éxito y después se comprueba si sirven o se rechazan, es frecuente que el estratega llegue muy pronto a la esencia del problema.

Cuando viajaba por los Estados Unidos el año pasado, en una ocasión me encontré sentado en un avión junto al director de uno de los aserraderos más importantes de ese país. Pensando en que podría aprender algo útil durante las siguientes cinco horas de vuelo, le pregunté, «¿Cuáles son los factores clave del éxito en la industria maderera?». Me sorprendió al contestarme de inmediato: «Ser dueños de grandes extensiones de bosques y lograr el máximo provecho de ellos».

El primero de estos dos factores clave es un asunto relativamente simple: la compra de tierras boscosas. Pero el segundo punto requirió de mayores explicaciones. Por lo tanto, mi siguiente pregunta fue: «¿Cuáles son las variables que debe controlar para lograr el máximo provecho de una extensión determinada?».

Contestó: «La variable clave es el índice de crecimiento de los árboles. Por regla general, dos son los factores que intervienen en el crecimiento de los árboles: la exposición solar y la cantidad de agua. Nuestra compañía no cuenta con bosques que reciban suficientes cantidades de ambos. En Arizona y Utah, por ejemplo, recibimos demasiado sol, pero muy poca agua, y por ello el crecimiento de los árboles es muy lento. Si pudiésemos proporcionar bastante agua a los árboles de esos estados, estarían listos en quince años o menos, en vez de los treinta que necesitan

en la actualidad. El proyecto más importante que afrontamos en este momento consiste en encontrar la forma de lograrlo».

Impresionado porque este director sabía cómo desarrollar una estrategia de factor clave para su negocio, me atreví a ofrecerle mi propia contribución: «Por consiguiente, en las condiciones opuestas, en donde hay demasiada agua, pero muy poco sol —como, por ejemplo, en las partes bajas del río Columbia— los factores clave serían los fertilizantes que apresuran el crecimiento y la selección de árboles que no requieran tanto sol».

Habiendo establecido en pocos minutos el marco general de lo que considerábamos, pasé el resto de nuestro largo vuelo de manera muy productiva, oyendo todos los detalles de cómo se aplicaba cada uno de estos factores.

Desafío de las restricciones

Cuando se está desarrollando una estrategia, si se empieza por pensar en todas las cosas que no se pueden hacer y después se trata de cuestionar cuáles quedan, lo más seguro es que no se logrará salir de la situación actual. En todas mis conversaciones con altos ejecutivos, éste es el punto que más me preocupa. Cuando en alguna área surge un problema, lo primero que trato de descubrir es la forma en que los gerentes de esa área ven el problema, y después cuáles son las propuestas que han pensado para resolverlo. Casi siempre sus actitudes son una variante de lo siguiente: «Como están las cosas, no hay mucho que *nosotros* podamos hacer. Los directivos principales a nivel corporativo no comprenden con exactitud lo que está pasando... La calidad de nuestra gente ya no es la que era... Estamos atados de manos por las reglamentaciones gubernamentales... Es una guerra perdida; ellos (la competencia) tienen demasiada influencia entre los distribuidores y no hay forma de que acabemos con eso».

Puesto que no estoy involucrado en el asunto, puedo permitirme el lujo de ver las cosas desde un tercer punto de vista, por lo que pregunto: «Díganme, ¿cuáles son los factores limitativos que les han convencido de que nada pueden hacer al respecto?». De esta forma empezamos a definir las limitaciones o condiciones.

Mi siguiente pregunta: «¿Cuáles son las opciones que se abrirían *si pudiesen eliminarse todas estas limitaciones?*» Si piensan que se encuentran bloqueados por factores tales como personal, fondos o imagen corporativa que les impiden actuar, les sugiero que se imaginen que tienen luz verde en todos estos aspectos y que esbozen el tipo de solución para sus problemas actuales que, en ese caso, podrían imaginar. Después de una pausa, casi siempre acaban diciendo con cierta indecisión: «Bueno, la solución más deseable sería...» o «Lo ideal...». Entonces sé que los he llevado a la dirección correcta.

Si el pensador estratégico puede generar una conciencia de lo que podría ser un estado ideal de los negocios, aun si en el presente parece inalcanzable, las limitaciones que han venido pareciendo inmutables pueden empezar a verse bastante diferentes —como obstáculos que sí pueden salvarse para llegar a la solución ideal—. En ese momento, el pensamiento estratégico puede concentrarse en las formas de eliminar esos obstáculos.

Cuando dentro de una organización no existe un reconocimiento común de cuál es la meta ideal ni de cuáles son los obstáculos que se presentan e impiden alcanzarla, las energías de todos los gerentes se desperdician en direcciones diferentes y el avance hacia la solución del problema resulta casi imposible. Cuando se logra ese reconocimiento común, sin embargo, todas las personas involucradas pueden dedicar sus energías conjuntas a eliminar los obstáculos que impiden alcanzar la solución. Por esta razón, al enfrentarse a las limitaciones, el pensador estratégico, por lo general, encuentra que en realidad son bastante menos temibles de lo que le parecían en un principio.

Esquizofrenia estratégica

Por razones demasiado complicadas para explicarlas aquí, una corporación que conozco decidió dividir las áreas de manufactura y ventas en dos empresas separadas. Dos veces al año llevaban a cabo conferencias conjuntas de planificación para determinar los precios de venta y las cantidades que era necesario producir de cada modelo durante los seis meses siguientes. Con el tiempo, las dos compañías acabaron viéndose como enemigas y las conferencias semestrales se transformaron en origen de desconfianza y conflictos. La gente involucrada empezó a pensar que el problema ya no tenía solución.

A pesar de todo, un examen más detallado hizo notar algo totalmente diferente. Se descubrió con sorpresa que las dos partes carecían de una base de datos común en la etapa de planificación. Cada una elaboraba sus propias estimaciones de costes y pronósticos de mercado, y como cada discusión comenzaba a partir de la serie de datos que cada una de ellas había preparado, desde el inicio parecía que era imposible llegar a una solución satisfactoria.

Puesto que las dos empresas no eran otra cosa que dos funciones de lo que normalmente hubiese sido una sola compañía, era obvio que la solución consistía en encontrar alguna forma de nueva centralización. Con ese fin se estableció una nueva dirección que comprendió a las dos empresas, con los dos cuerpos de planificación integrados en uno solo, que se responsabilizó de producir un único plan de producción integrado.

Cuestión de actitud

No es mi intención recalcar la importancia de las soluciones individuales para los problemas particulares. Los problemas, al igual que las soluciones, pueden ser tan variables como las huellas digitales. El pasado, el medio ambiente y las políticas anteriores ejercen, todos ellos, sutiles influencias que hacen de cada problema algo único. En el mundo de los negocios no existe nada parecido a una solución preconcebida para un particular problema estratégico.

Sin embargo —y éste es mi punto de vista— un cambio en la actitud de quienes afrontan el problema puede hacer maravillas. El secreto radica en hacer que, desde un principio, las personas piensen, ¿qué podemos hacer?, en vez de ¿qué no pode

mos hacer?, y después esforzarse con obstinación en destruir, una a una, las limitaciones que han transformado lo posible en algo casi imposible.

Los logros de la corporación son el resultado de combinar la planificación con la ejecución. Es algo parecido a una regata de veleros. No importa cuánto se esfuerce la tripulación; si el timonel no sabe elegir la dirección precisa para aprovechar el viento, la tripulación no tendrá ninguna probabilidad ni esperanza de ganar. Por el contrario, si el timonel es experto de la navegación, pero la tripulación no realiza sus labores de forma coordinada, tampoco se podrá esperar que ganen.

PARTE SEGUNDA

Elaboración de estrategias eficaces

Triángulo estratégico

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas «tres estratégicas C» es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos. De forma colectiva, nos vamos a referir a ellos como el «triángulo estratégico».

Vista dentro del contexto del triángulo estratégico, la tarea del estratega consiste en lograr un rendimiento superior, en relación con la competencia en los factores clave del éxito del negocio. Al mismo tiempo, el estratega debe estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades de un mercado claramente definido. Una positiva combinación de las necesidades y objetivos de las dos partes involucradas es imprescindible si se desea una buena y duradera relación; sin ella, puede estar en peligro la viabilidad de la corporación a largo plazo.

Pero esta combinación es relativa. Si la competencia está en condiciones de ofrecer una mejor combinación, con el tiempo la corporación estará en desventaja. Si la forma de llegar al consumidor por parte de la corporación es idéntica entre los ofrecimientos de una y otra. El resultado puede ser una guerra de precios que brinde beneficios a corto plazo al cliente, pero perjudique tanto a la corporación como a sus competidores. Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor y más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente que la ofrecida por la competencia.

En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, de forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente (Figura 8.1).

Unidades de planificación estratégica

Para una empresa compuesta de negocios distintos que venden a diferentes grupos de clientes, es obvio que deberá tratarse con más de un triángulo estratégico y que

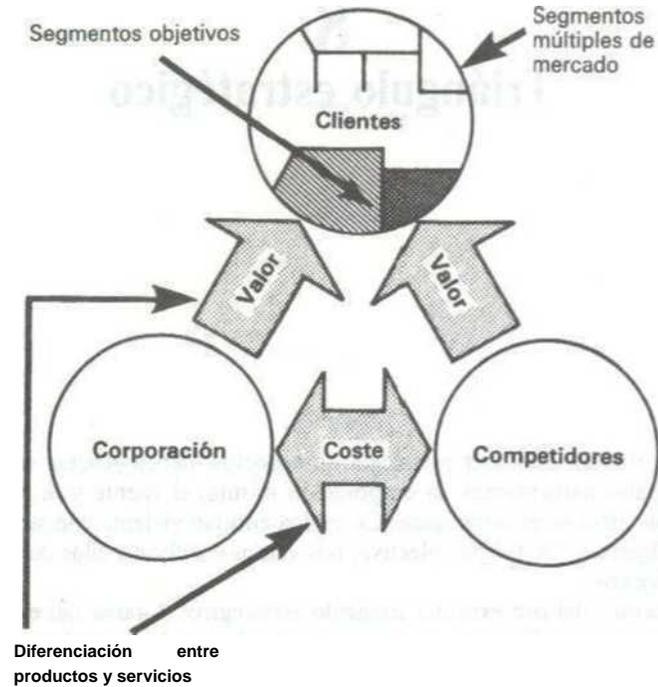


Figura 8.1. Las tres «C» estratégicas.

habrá que desarrollar más de una estrategia. La pregunta es: ¿cuántas estrategias?, y ¿a qué nivel de la organización tiene sentido tratar de desarrollarlas?

Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los tres participantes clave. Por lo que respecta a los clientes, debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no sólo algunas de sus partes. Si la definición de la unidad de planificación estratégica es demasiado estrecha —es decir, colocada en un nivel muy bajo de la organización— puede carecer de la autoridad para llegar a adquirir una perspectiva del mercado total. Esto se puede convertir en una desventaja, si, por el contrario, la competencia tiene una perspectiva de todas las necesidades del cliente, incluyendo aquellas que no se pueden detectar a través de la reducida lente de una unidad de negocios. Por ejemplo, si un cliente está buscando componentes electrónicos integrados, el proveedor que sólo ofrezca un interruptor especializado estará en desventaja.

Para estar en condiciones de responder con máxima libertad a todas las necesidades del cliente, la unidad de planificación estratégica (UPE) necesita, en términos de la *corporación* misma, abarcar todas las funciones críticas. Estas funciones pueden cubrirlo todo, desde el abastecimiento, diseño e ingeniería, manufactura.

ventas y marketing, hasta la distribución y el servicio. Esto no significa de ninguna manera que la UPE no pueda compartir algunos recursos —por ejemplo, Investigación y Desarrollo— con otras unidades. Lo que significa es que una buena estrategia de una unidad de negocios debe tener en cuenta todos los aspectos funcionales de las necesidades del cliente y de la competencia. Una unidad de organización convencional puede no incluir todas las funciones clave en su plan de actuación, pero cuando se trate de planificación estratégica, deberá explorar cada una de las posibilidades de utilizar los puntos fuertes relativos de la corporación, para lograr diferenciarse de los competidores. Esta diferenciación sólo puede provenir de diferencias en los puntos fuertes funcionales, solos o en combinación.

Incapaz de lograr una diferenciación competitiva por medio de un reforzamiento de su red de distribución y de servicio, un fabricante japonés de equipos de aire acondicionado decidió intentarlo desarrollando una línea de estos aparatos para el hogar, fuertes, muy fiables, pero caros. Esto último no le era nada difícil, puesto que se trataba de una empresa con la tecnología e ingeniería necesarias. Lo que no pudo hacer, como advirtió posteriormente, fue vender el producto.

De hecho, no consiguió ni siquiera una participación del 1%, por una razón que nunca pasó por la cabeza de ninguno de los ejecutivos. Los distribuidores, que a fin de cuentas son quienes toman la decisión final cuando se trata de elegir la marca, rechazaron la nueva línea íntegramente. ¿Por qué? Los equipos eran demasiado pesados para poder ser levantados por una pareja normal de instaladores. En lugar de pensar en todas las implicaciones estratégicas de todas las funciones clave, este fabricante había recurrido a su solución favorita —la ingeniería— prematuramente.

Los puntos fuertes funcionales existentes de hecho pueden explotarse con éxito para conseguir la diferenciación deseada. Otra empresa fabricante de fotocopiadoras de papel común estaba en desventaja por culpa de una red de servicio relativamente más débil que la de su más fuerte competidor. Puesto que ésta era su debilidad funcional, esta compañía decidió compensarla explotando sus puntos fuertes: ingeniería, eficiencia en la producción y control de calidad. Logró desarrollar una línea de fotocopiadoras que sólo tenían dos ventajas sobre las que ofrecía su competidor: casi no necesitaban servicio de mantenimiento y eran un poco más baratas. Esta combinación permitió que la empresa aumentara su participación en el mercado en muy poco tiempo.

Necesidad de una perspectiva amplia

Además de vigilar todas las funciones críticas de la corporación, el estratega debe poder contemplar a la *competencia* en su totalidad, incluyendo elementos estratégicos críticos, como la capacidad de investigación y desarrollo de los competidores, las fuentes comunes de aprovisionamiento, su producción, y su servicio, además de otras fuentes de beneficios (incluidos todos los demás negocios en los que participen los competidores). También debe ser capaz de asumir mentalmente las funciones del planificador estratégico de las compañías rivales, y de esa manera tratar de descubrir las perspectivas o los supuestos clave sobre los que se basa la estrategia del competidor.

Al enfrentarse a una importante crisis mundial en la construcción de barcos, la Mitsubishi Heavy Industries ha podido ir transfiriendo de forma gradual su mano de obra excedente de los astilleros a sus otros negocios o subsidiarias, tales como automóviles, plantas químicas, plantas de energía y demás operaciones de forja y producción de metales. Debido a que sus competidores han carecido de la flexibilidad de Mitsubishi, sus astilleros han resultado muy poco competitivos y rentables.

Las unidades de planificación estratégica, por lo tanto, deben establecerse, preferentemente, en el nivel en el que más libremente puedan trabajar con: 1) todos los segmentos clave de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares; 2) todas las funciones clave de la corporación en las que puedan desplegar su experiencia funcional para establecer una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente, y 3) todos los aspectos clave del competidor (véase Figura 8.2) para que la compañía pueda aprovechar cualquier ventaja que se le presente y, a la inversa, para que los competidores no puedan aprovecharse de algún descuido de la corporación y se lancen a explotar planes estratégicos no previstos.

Problemas de definición

No debe definirse a las unidades de planificación estratégica con un criterio demasiado estrecho que limite el necesario grado de libertad que requieren frente a las tres «C» estratégicas. Por ejemplo, una estrategia para motores de tractores agrí-

Todos los segmentos clave

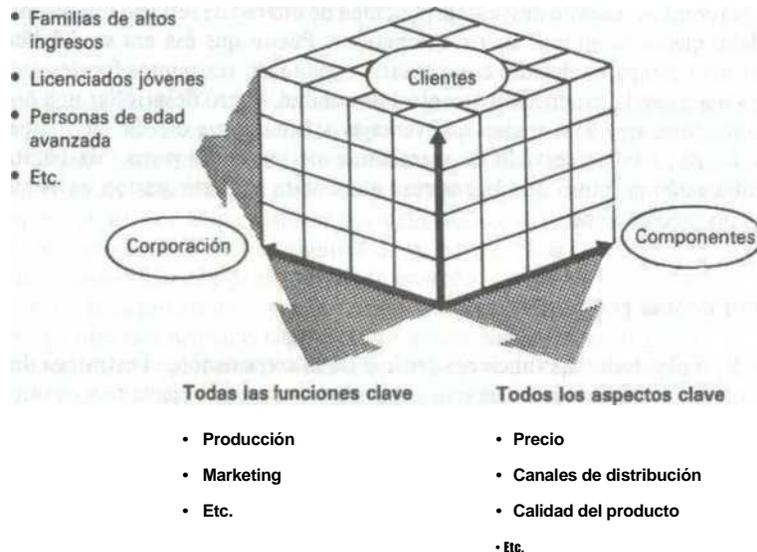


Figura 8.2. Dimensiones esenciales de una unidad de planificación estratégica.

colas puede ser ineficaz porque la unidad estratégica se encuentra a nivel tan bajo de la organización que no puede: 1) considerar aplicaciones para el producto ni grupos de clientes que no sean agricultores, o 2) hacer frente a los motores producidos por la competencia, que tienen aplicación en barcos, camiones y/o en la construcción, ni con los especialistas fabricantes de equipo original (FEO) de múltiples aplicaciones que podrían entrar en cualquier momento en el mercado de tractores agrícolas con productos que poseyeran una serie de condiciones limitativas totalmente diferentes. Para esta unidad estratégica de negocios, una mejor selección podrían ser los motores diesel más pequeños, debido a que estas unidades podrían ofrecer una perspectiva potencial más amplia y adecuados grados de libertad estratégica.

Por la misma razón, una unidad de planificación estratégica de definición demasiado amplia no puede desarrollar una estrategia realmente efectiva. Por ejemplo, una estrategia para la atención médica debería abarcar equipo, servicio, educación, autodisciplina y hasta bienestar social. Cada uno de los tres participantes clave —las tres «C» estratégicas— podría consistir en docenas de elementos totalmente diferentes, con objetivos y funciones diferentes, que provocarían que la matriz de interacciones se convirtiera en una compleja pesadilla. Una estrategia de ese tipo tendría que expresarse en términos muy generales, y desarrollarse con mucha profundidad y a un coste enorme, para que pudiese permitir una razonable comprensión del empuje estratégico para la corporación. Una estrategia más razonable podría construirse para una unidad intermedia que manejara tipos de equipos relacionados entre sí —por ejemplo, analizadores de sangre, analizadores tomográficos y sistemas de procesamiento electrónico de datos de apoyo—. La razón es que, sencillamente, a este nivel, en el que aparece un grupo bastante homogéneo de clientes y competidores con necesidades y deseos similares —en términos de tecnología o de distribución—, se hace posible la diferenciación funcional.

Podemos encontrar otros ejemplos de unidades estratégicas de negocios mal definidas en aspectos como «estrategia» para la logística de abastecimiento de un hospital, «plan estratégico» para el departamento de compras de la empresa XYZ, «estrategia» del Ministerio de Agricultura para su programa de irrigación. Los problemas a que se refieren estos ejemplos carecen de una o más de las dimensiones críticas de las estrategias. Cuando no existe un competidor, tampoco existe la necesidad de una estrategia; la necesidad más bien radica en pensar la forma de realizar mejoras operativas en el servicio que se proporciona a los clientes o receptores. Otra de las debiüdades de este tipo de estrategias es la carencia de suficientes grados de libertad por parte de la unidad de planificación. El ámbito de la estrategia se ve restringido a uno o dos departamentos funcionales, los cuales, a su vez, pueden carecer de la capacidad para responder a las necesidades totales del consumidor, por no mencionar una ofensiva frontal por parte de los competidores.

Comprobación de la decisión

La definición de una unidad de negocios siempre suscita discusiones. Sin embargo, a la mitad del proceso de desarrollo de la estrategia, cuando ya se tiene una idea

clara de los parámetros básicos de los tres participantes clave, resulta una buena medida reafirmar la validez de la unidad originalmente escogida mediante la formulación de las tres preguntas clave siguientes:

1. ¿Están bien definidas y comprendidas por la industria las necesidades de los clientes y se encuentra segmentado el mercado de forma que esas necesidades puedan tratarse de modo individual?
2. ¿La unidad de negocios se encuentra equipada para responder de forma funcional a los deseos y necesidades básicas de los clientes en los segmentos definidos?
3. ¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que puedan proporcionarles ventajas relativas sobre la unidad de negocios en cuestión?

Si las respuestas dan motivos para dudar de la capacidad de la unidad de negocios para competir con eficacia en el mercado, la unidad deberá redefinirse para que se adapte mejor a las necesidades de los clientes y a las amenazas de la competencia.

En los tres capítulos siguientes vamos a examinar las amplias categorías de las estrategias. Cada capítulo va a enfocar uno de los puntos del triángulo estratégico: el cliente y el ámbito del mercado, la corporación misma, y la competencia.

Nada resulta más contradictorio que hablar del pensamiento estratégico «creativo» y, al minuto siguiente, dar recetas codificadas para desarrollar estrategias de distintos tipos. En vez de eso, mi propósito será mostrar que un enfoque inicial sobre cualquiera de los tres participantes clave debe, eventualmente, conducir a su vinculación estratégica con los otros dos. Por consiguiente, el estratega perspicaz siempre tratará de ver en perspectiva las tres «C» estratégicas, e influir en la dinámica de las relaciones existentes entre ellas con el fin de ampliar la ventaja relativa de la corporación.

9

Estrategias basadas en el cliente

En una economía libre, ningún mercado permanece homogéneo, dado que cada grupo de clientes tiene tendencia a desear un servicio ligeramente diferente. Por lo tanto, la corporación no puede llegar a todos los clientes con la misma eficacia; debe hacer una distinción entre los grupos de clientes más fácilmente accesibles y aquellos que son más difíciles. Además, la capacidad de los competidores para responder a las necesidades de los clientes y para cubrir los distintos grupos de clientes diferirá de la que tiene la corporación. Para establecer un margen sobre su competencia, la corporación deberá, por consiguiente, segmentar el mercado, identificando una o más series de clientes dentro del mercado total y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades. Una precisa estructuración de cada grupo de clientes proporcionará la oportunidad para establecer este tipo de diferenciación (Figura 9.1).

Segmentación por objetivos

Existen dos formas de llevar a cabo una segmentación del mercado. La primera es una segmentación por objetivos, es decir, de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto. Consideremos el café como ejemplo. Hay personas que lo toman para despertarse, o para mantenerse despiertas, en tanto que otras consideran el café como medio para relajarse o de convivencia (descanso para tomar café en las horas de oficina); las preferencias en sabores, la cantidad que se bebe en cada taza y hasta el tipo de taza que se emplea para servirlo o tomarlo son aspectos que pueden diferir entre los distintos grupos de clientes. Aun cuando todos los grupos pueden ser manejados por la unidad del negocio «café», el segmento que utiliza el café de forma recreativa puede agruparse dentro del mercado de «hospitalidad hogareña», o de tiempo libre.

Cuando se realiza una segmentación del mercado, el esfuerzo radica en dictaminar si los distintos subgrupos, en efecto, persiguen objetivos lo bastante diferentes entre sí como para que la corporación (o los competidores) ofrezcan servicios o productos diferenciados. Las diferencias obvias en edad, raza, profesión, región,

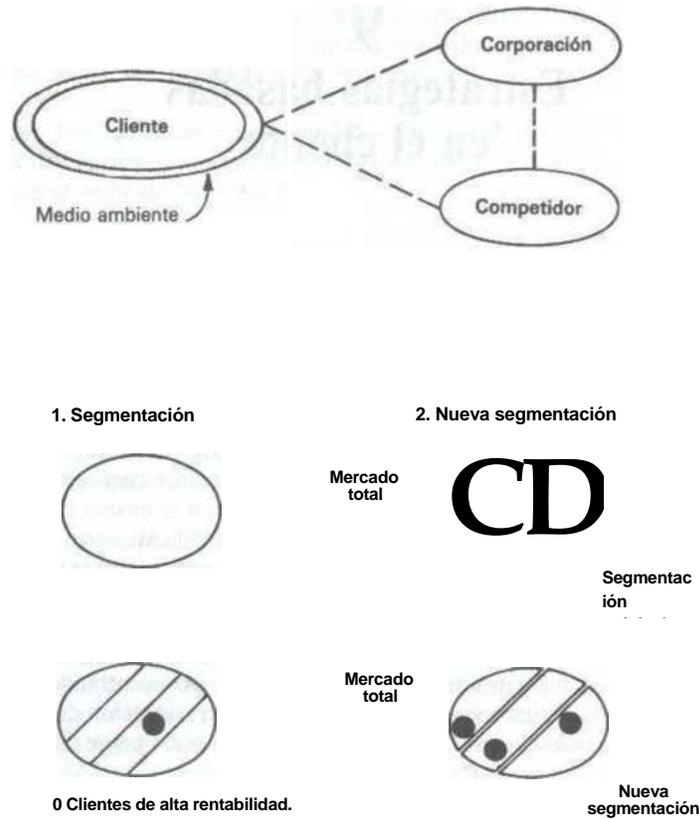


Figura 9.1. Realización de una diferenciación competitiva mediante la segmentación de los clientes.

tamaño de la familia, etc. pueden usarse como base para la segmentación, pero por lo general estos aspectos constituyen clases estadísticas muy convenientes, mas no por ello segmentos estratégicos. Las diferencias *per se* no son lo bastante buenas en tanto no representan objetivos diferenciales de cada segmento que puedan reflejarse de la forma en que la corporación deba atacar el mercado...

Por esta razón es tan importante entender los distintos matices de los deseos de los clientes. El comportamiento de los clientes al tomar una decisión a menudo refleja el grado de utilidad, calidad o lujo que los grupos particulares de clientes pueden exigir a determinados niveles de precios. La relación precio-calidad es importante para el cliente sofisticado, mientras que para otros solamente el precio puede ser lo más importante. Puesto que en la mayor parte de los mercados un aumento de precios tiende a reducir la demanda, el propio tamaño del grupo de clientes es, en sí, una función de la decisión sobre precios.

El valor que un producto o servicio tiene para un cliente decidido a comprarlo puede comprender desde aspectos intangibles —como atractivo, autosatisfacción, lujo o imagen de la marca—, hasta atributos tangibles —como rendimiento, duración, coste de uso, comodidad, valor de reventa, condiciones de pago, disponibilidad de partes de repuesto o ventajas de los locales de ventas y servicio—. Debido a que el valor que el producto proyecta al cliente difiere según sus deseos o necesidades, un cuidadoso análisis de éstos conducirá a una segmentación estratégica eficaz.

La segmentación por cobertura de clientes

Otra forma de segmentar el mercado puede provenir de las propias circunstancias de la corporación. A pesar de que exista un vasto grupo o subgrupo de clientes con gustos o necesidades similares, la capacidad de la corporación para satisfacerlos puede estar restringida por la carencia de recursos suficientes, por vacíos en la cobertura del mercado en relación con la competencia o por el coste de servir a un mercado fragmentado a un precio atractivo para el cliente, quien, si estima el precio demasiado alto, siempre puede marcharse sin el producto o tratar de adquirir un sustituto: una radio en lugar de un televisor, un bolígrafo en vez de una pluma, un viaje en autobús en lugar de un taxi.

Este tipo de segmentación estratégica surge generalmente de un estudio del equilibrio entre los costes de comercialización y la amplitud de la cobertura del mercado. Los costes de comercialización —entre los que se pueden incluir los costes de las promociones para el establecimiento de una conciencia de marca, las actividades de ventas, la red de servicio, los inventarios que permitan una entrega oportuna, la distribución física, las comisiones y los márgenes de utilidad que motiven a los mayoristas y distribuidores— vienen dictados por la rapidez y el grado de penetración con que se desea atacar al grupo de clientes que se tiene por objetivo. En la relación entre cobertura y costes, siempre aparece finalmente un punto en el cual el rendimiento empieza a decrecer. Por ello, la tarea de la corporación consiste en mejorar el alcance de su cobertura de mercado, ya sea geográfico o de canales de distribución, con objeto de que sus costes de comercialización le proporcionen una ventaja relativa respecto a la competencia.

Como se muestra en la Figura 9.2, a menudo las empresas sofisticadas cuentan con una clara matriz como marco de trabajo para la segmentación estratégica; ésta hace la distinción entre el corte de acuerdo con los objetivos de los clientes (tipo I) y el corte en base a su propia capacidad de cobertura del mercado (tipo II). Aquí la tarea decisiva es asegurar que la corporación pueda, de forma positiva, diferenciar sus productos y/o servicios de los productos de la competencia en cada uno de los segmentos seleccionados (cuadros sombreados marcados con un • en la matriz).

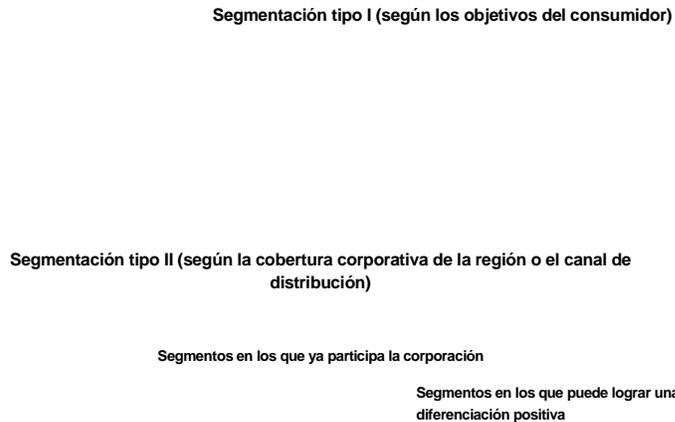


Figura 9.2. Matriz de marco de trabajo para la segmentación estratégica.

Cambios en la segmentación del mercado

En un mercado extremadamente competitivo, es muy probable que la corporación y sus principales competidores seccionen el mercado en partes muy similares. Por lo tanto, a lo largo de un extenso periodo, la eficacia de determinada segmentación estratégica inicial irá declinando. Si sucede esto, resulta conveniente seleccionar un pequeño grupo de clientes clave y examinar una vez más aquello que *realmente* están buscando.

Un fabricante de equipos de telefax, acostumbrado a clasificar a sus clientes de acuerdo con el funcionamiento de las máquinas —es decir, de alta velocidad (1 minuto) y de baja velocidad (de 4 a 6 minutos)— decidió investigar por qué las grandes corporaciones por lo general tenían pocas máquinas o ninguna, y mostraban poco interés por comprar el equipo del que disponían. El estudio descubrió que el cliente grande típico contaba con numerosas oficinas regionales de ventas que cubrían todo el país, pero que no le resultaba práctico establecer una red nacional de telefax porque los equipos de alta y de baja velocidad no eran compatibles y no podían conectarse entre sí. Este fabricante decidió desarrollar una máquina de velocidad intermedia (transmisión de los minutos) y hacer una nueva segmentación del mercado de acuerdo con las necesidades que tenían sus clientes de establecer redes de comunicación locales, regionales o nacionales. Al proveer a estos grupos de clientes con equipos lentos, normales o lentos-normales, respectivamente, además de equipos de fácil y rápida instalación, la compañía pudo permitirse el lujo de des

hacerse de los clientes difíciles que requerían de muchas interfaces entre equipos de baja y alta velocidad.

Cambios estructurales

Los segmentos de mercado están en perpetuo flujo. Las fuerzas ambientales cambian constantemente los gustos y aversiones de los clientes, alterando el beneficio de las líneas de productos y modificando las prioridades de compra. Entre otras fuerzas, las tendencias en el medio ambiente socio-político, las nuevas disposiciones gubernamentales y las amenazas de reemplazo provenientes de otros tipos de productos y servicios son causas inevitables de cambios periódicos en las posiciones relativas de las tres «C» estratégicas. Cada vez que ocurren estos cambios, a la corporación se le presentan nuevas oportunidades y amenazas.

Ya vimos que existen dos tipos de segmentación: la primera está fundamentada en lo que quieren los clientes; la segunda se basa en la cobertura del mercado. En consecuencia, los segmentos del mercado pueden sufrir dos tipos de posibles cambios estructurales: uno causado por cambios en los objetivos de los usuarios a medida que transcurre el tiempo; el otro causado por los cambios (geográficos o demográficos) en la distribución de los usuarios. Los cambios estructurales, por lo general, obligan a la corporación a movilizar sus recursos, ya sea de un segmento producto-mercado a otro (por ejemplo, del Noreste al Centro Sur), ya sea de una función a otra.

Cambio en las aplicaciones

Si los objetivos de los consumidores cambian con el tiempo, en algún momento la corporación se verá obligada a considerar ofrecer un producto o servicio diferente. Desde finales de la década de los años sesenta, por ejemplo, nuevas fuerzas económicas han cambiado los objetivos coste-beneficio de muchos propietarios de automóvil, variando de alta velocidad, potencia y prestigio, a conveniencia, economía y utilidad. Esto condujo a la introducción, por parte de Honda, Suzuki, Daihatsu y algunos fabricantes europeos, de pequeños automóviles urbanos para los clientes interesados básicamente en conducir en distancias cortas, para ir de compras o para otros menesteres, dentro de las áreas urbanas congestionadas por el tráfico. En este mismo contexto, las costosas tarifas aéreas ya sólo se justifican porque el tiempo se ha convertido en el recurso más escaso de los ejecutivos.

Aquí cabe mencionar el calefactor ambiental de la Mitsubishi Electric Company, el cual absorbe aire del exterior para lograr mejor combustión y expulsa el dióxido de carbono, y que ha tenido un destacado éxito en Japón, debido a que la gente es cada vez más consciente de su salud y de la contaminación ambiental. Hace diez años, cuando la gente compraba calefactores simplemente para calentarse, el calefactor ambiental no hubiera podido competir porque su coste de operación era sensiblemente más alto que el de las estufas de queroseno. Por la misma razón, las ventas de montacargas impulsados por baterías eléctricas han ido en aumento en

Japón, a pesar de su bajo poder y sus complicados requisitos de mantenimiento, sólo porque los operadores están hartos del ruido, de la vibración y los gases de escape producidos por los modelos impulsados por motores de gasolina o diesel.

Al influir en los objetivos de los usuarios, preferencias tan fuertes como éstas crean innumerables oportunidades de reemplazo. En vez de considerar este fenómeno como simple cambio en la mezcla de productos —por ejemplo, de montacargas de gasolina a montacargas de baterías— deberíamos tratar de comprender las causas que lo fundamentan. Sólo entonces estaremos en condiciones de anticiparnos a su impacto: qué segmentos tienen probabilidades de cambiar, hasta dónde puede llegar el cambio y cuáles son los factores que influirán en el índice de cambio. Desde un punto de vista estratégico, la corporación necesita establecer mejor posición que la de la competencia en los segmentos de mercado que vayan surgiendo. Al estar en condiciones de ofrecer productos diferenciados que tengan más atractivos para la nueva generación de clientes que para la anterior, puede sacar ventaja de las fuerzas impulsoras en las formas que parezcan ofrecer mayores probabilidades de crecimiento y rentabilidad que a sus competidores.

Cambios en la mezcla de los clientes

La segunda categoría de cambios en la segmentación del mercado surge allí donde las fuerzas impulsoras están alterando la distribución de la mezcla de los usuarios a medida que pasa el tiempo, influyendo en la demografía, los canales de distribución, el tamaño de la clientela y demás factores de esta índole. Este tipo de cambio exige una transferencia de la asignación de los recursos de la corporación y/o un cambio en el nivel absoluto de los recursos comprometidos por la corporación en el negocio. Salvo que los recursos se reasignen de la forma apropiada dictada por los cambios estructurales ocurridos, el crecimiento de un segmento del mercado en el cual la empresa se encuentra relativamente débil puede conducir a una importante pérdida en la participación del mercado total.

Por ejemplo, un fabricante de camiones descubrió que el número de propietarios de un solo camión estaba aumentando en comparación con los propietarios de grandes flotas. Esta compañía era muy fuerte en el segmento de cuentas de grandes empresas, con un equipo de ventas de tiempo completo. Sin embargo, en el sector de propietarios de un solo camión, en el cual sus competidores dependían con éxito de sus distribuidores para vender sus productos, la compañía estaba bastante débil. A pesar de que de forma porcentual la participación de este fabricante, tanto en los segmentos de cuentas corporativas como de cuentas individuales, se mantenía virtualmente constante, su participación general en el mercado estaba disminuyendo, sobre todo debido al crecimiento relativo de un segmento del mercado en el que estaba mal representado (Figura 9.3).

Para corregir esta situación, la dirección podía aumentar su equipo de ventas directas, para permitirle cubrir el segmento privado fragmentado, o reforzar su distribución localizando distribuidores cuyas ventas y recursos distributivos pudiesen ser compartidos con corporaciones a nivel complementario o competitivo. En este caso, este productor podía permitirse elegir la primera alternativa. Lo que acabó

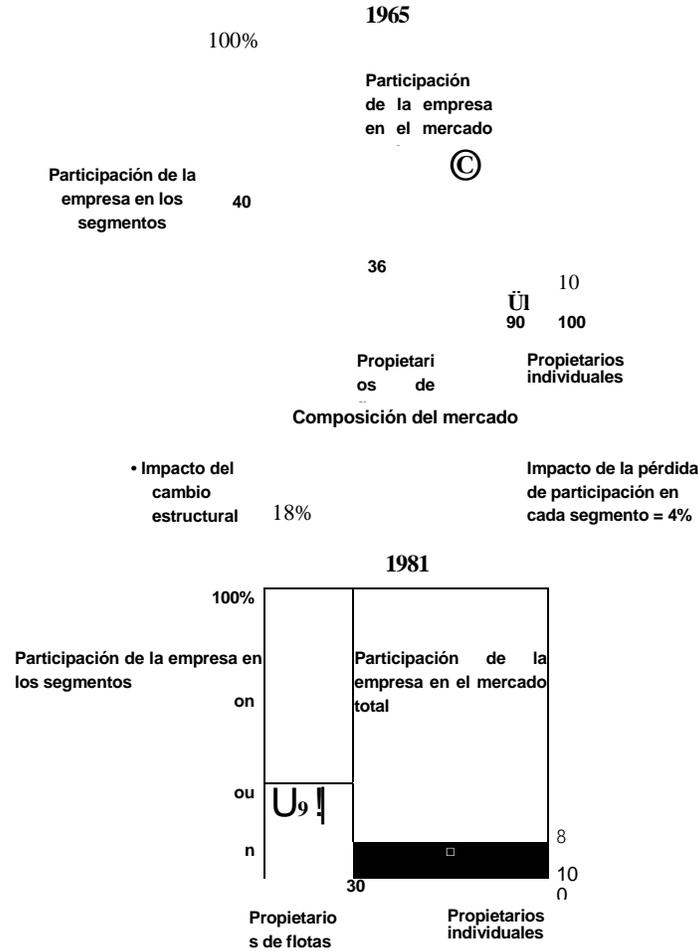


Figura 9.3. Impacto de cambios estructurales en el mercado total de un fabricante de camiones.

haciendo fue expandir su fuerza de ventas en un 20 %, utilizándola exclusivamente para atacar el segmento de mercado compuesto por propietarios de un solo camión, y en un año y medio logró aumentar en más del 5 % su participación en este creciente segmento del mercado.

Cambios similares se están llevando a cabo en el sector de equipos de oficina (por ejemplo, fotocopiadoras de papel estándar), en aparatos comerciales electrónicos (por ejemplo, registradoras electrónicas) y equipos para la construcción. De hecho, muy pocas empresas pierden mercado en la competencia frontal. De acuerdo

do con mi experiencia, en la mayoría de los casos una corporación pierde mercado debido a cambios estructurales, es decir, al mayor crecimiento de su segmento débil en comparación con su segmento fuerte.

Vigilancia de las tendencias

Normalmente los cambios estructurales son lentos y los procesos incrementales son imperceptibles de un año a otro para quienes trabajan dentro del negocio. Una tendencia definida sólo tiene tendencia a emerger después de un periodo prolongado, digamos de cinco a diez años. Por ello, en la planificación estratégica resulta crítico el análisis de los cambios en la importancia relativa de los segmentos de mercado a través de periodos más bien largos.

Si se presentan cambios significativos, el primer paso consiste en analizar las fuerzas en juego y extrapolarlas hacia el futuro lo suficiente como para asegurarse de que la compañía puede «leer» el medio ambiente un poco más allá que sus competidores. Si una acción del gobierno o una crisis económica, como la de los productos energéticos, causa un cambio rápido en las condiciones limitantes del mercado, la dirección tendrá que preguntarse si el impacto del cambio hace necesario un cambio en la estrategia y/o una acción a tiempo para aprovechar cualquier oportunidad de nuevos negocios que las fuerzas en juego hubiesen abierto.

Las estrategias basadas en el cliente son el fundamento de toda estrategia. Salvo que la compañía vea con objetividad la forma en que las necesidades intrínsecas de sus clientes van cambiando con el tiempo, sus competidores algún día pondrán a prueba el *statu quo*. Por esto, no debe haber duda de que la principal preocupación de una corporación debe centrarse en el interés de sus clientes y no en el de sus accionistas o demás grupos de intereses. A largo plazo, la corporación que haya demostrado genuino interés por sus clientes será la que atraiga a los inversionistas.

En un mundo libre y económicamente competitivo, la actividad de una corporación no tendrá estabilidad si permite que su atención se aparte de su misión básica del negocio: servir a sus clientes. Si logra de forma constante tener éxito sirviendo a sus clientes con más eficacia que sus competidores, los beneficios le llegarán como derivación.

Demasiadas corporaciones pierden de vista este punto actualmente, hasta el punto de que llegan a olvidar hasta el negocio en el que están involucradas. Tal como hicieron los monopolios japoneses de preguerra, llamados *zaibatsu*, o los conglomerados empresariales estadounidenses mal acoplados de las últimas décadas, estas corporaciones tienden a participar en los negocios de forma más o menos indiscriminada, y de esa misma forma los manejan. Pocas de esas empresas logran desarrollar un negocio y mantener una posición de liderazgo rentable.

10

Estrategias basadas en la corporación

A diferencia de las estrategias basadas en el cliente, que acabamos de tratar, las estrategias basadas en la corporación son de tipo funcional. Su propósito consiste en maximizar los puntos fuertes de la corporación, en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en la industria.

Identificación de las funciones clave

Después de haber analizado y comprendido cuáles son las necesidades y objetivos de sus clientes, por lo general la estrategia de la corporación sería satisfacerlos con la mayor eficiencia en costes. Pero las estrategias no se elaboran en el vacío. La competencia no tardará en descubrir qué está realizando la corporación, y tarde o temprano acabará haciendo lo mismo. Si sucede esto, el único recurso que tiene la corporación para mantenerse rentable frente a esa agresiva competencia es ser mucho más fuerte en una o más de las funciones clave. Esto difiere no sólo de una industria a otra, sino también en lo que respecta al objetivo estratégico (participación o beneficio) que se persigue. Como hicimos notar en el Capítulo 3, la rentabilidad en el negocio del uranio depende en gran medida de las fuentes. Puesto que ese mineral se vende en todo el mundo a casi el mismo precio, el acceso a depósitos de mineral más ricos dará a la compañía una ventaja crítica, tanto en los costes de extracción como de refinado, eclipsando cualquier diferencia que se presente en las subsiguientes estrategias.

Asimismo, en el mercado de componentes, como interruptores, distribuidores y reguladores, la gama de productos tiene enorme influencia en la participación del mercado y en la rentabilidad. Por lo general, un ingeniero que está diseñando algún tipo de circuito consultará el catálogo más completo, que contenga la mayor selección de productos. Consecuentemente, en esta industria, el fabricante que cuente con la más amplia variedad puede ganar puntos de participación a sus competidores, aunque su fuerza de ventas sea relativamente escasa. Esta doble ventaja sobre compañías que se encuentren en la situación contraria (es decir, con menor selección y, por lo tanto, menor eficacia en ventas) explica por qué tienden a po

larizarse los rendimientos de las compañías en este tipo de negocios. Es fácil decir que la compañía más débil necesita reforzar su equipo de ventas, pero debido a su bajo volumen de ventas y a sus costes fijos altos, esto podría implicar una severa reducción en sus beneficios. Por lo tanto, en este negocio las funciones clave son el diseño de ingeniería y la producción. La corporación deberá desarrollar más líneas de productos, pero con menos personal que la competencia, y/o tener plantas mejor distribuidas y mano de obra más capaz, con objeto de producir varios tipos de productos de tamaños diferentes sin aumentar sus costes fijos de forma proporcional. Estos son los puntos fuertes funcionales básicos que se requieren para competir en una industria en la que el factor clave de éxito radica en tener una amplia gama de productos.

La conservación de un diferencial positivo en los puntos funcionales clave es vital para mantener una ventaja en la consecución de beneficios y en la participación de mercado. Una empresa que analice sus clientes y sus competidores, pero que no logre reforzar las funciones que resultan críticas para tener éxito en su industria, será como un ejército con un estupendo estado mayor, pero con débil fuerza combativa.

Selectividad y secuencia

De todas formas, para que la corporación pueda triunfar no es necesario que mantenga un claro liderazgo en todas las funciones, desde el abastecimiento hasta el servicio. Puede conseguir una ventaja decisiva en una de las funciones clave y entonces, tal vez, podrá colocarse frente a la competencia en aquellas funciones en las



Figura 10.1. Estrategias japonesas «para ganar».

Estrategia básica: Entrar en la parte baja

nt

Foco estratégico

- Análisis de mercado
- Tecnología de producción
- Sureste asiático (experimentalmente. EUA)
- Empresas comerciales

Productos representativos

- Ordenadores
- Turbinas de gas
 - Compresoras
- Equipo para la construcción
- Circuitos integrados a gran escala
- Películas de color

Estrategia básica: Expansión hacia los segmentos medio y alto



Foco estratégico

- Economías de escala
- Mercado mundial
- Orientación hacia imagen de «clase alta»
- MEO (Manufactura de equipo original) o marcas propias

Productos representativos

- Turbinas/generadores
- Fotopiadoras de papel estándar
- Pianos
- Automóviles
- Equipo de telecomunicaciones

Estrategia básica: «Conquistar el mundo»



Foco estratégico

- Marcas globales (más de dos empresas)
- Competitividad ajena al precio
- Producción en el extranjero
- Innovación continua (ciclo de vida prolongado)

Productos representativos

- Cámaras
- Equipos estereofónicos
- Grabadoras
- Calculadoras personales
- Motocicletas
- Relojes
- Acero

Pasado el punto máximo (moverse hacia países no industrializados)

- Radios
- Televisores
- Textiles
- Astilleros
- Derivados de madera

Creación de nuevos mercados

- VISR
- VTR

que, por el momento, sólo sea regular o hasta mediocre. Pero este proceso no funciona a la inversa. Un director general que realice inversiones para mejorar todas las funciones puede lograr las mejoras operativas deseadas, pero a pesar de ello su corporación puede acabar perdiendo la batalla debido a que su rendimiento en una sola función clave sigue siendo muy inferior al de la competencia.

El secreto del éxito de muchas corporaciones japonesas radica en su habilidad para desarrollar una secuencia en la mejora de su competitividad funcional (Figura 10.1). En los años cincuenta y principios de los sesenta, muchas de ellas realizaron fuertes inversiones, en dinero y personas con talento, en la ingeniería de fábrica. Su tecnología de producción, unida a la ventaja del coste de mano de obra de que disfrutaban en esa época, constituyeron su principal fuente de poder. En esa etapa, sus inversiones en investigación y desarrollo, así como en mercados del extranjero, eran mínimas; para esto dependían de tecnologías importadas y de empresas comerciales, respectivamente. Posteriormente cambiaron su enfoque hacia el control de calidad y el diseño del producto. En la actualidad se ocupan mucho de la investigación básica y del marketing directo. En cada fase fueron capaces de generar sus propios recursos financieros para reinvertirlos en la siguiente generación de puntos fuertes funcionales.

En algunas industrias las funciones clave son extremadamente dinámicas. Por ejemplo, la clave de la supervivencia de la industria de los semiconductores radica en la capacidad para movilizarse con rapidez de un área de experiencia funcional a otra. Resultaría demasiado costoso realizar constantes inversiones en instalaciones de investigación y desarrollo, ingeniería de producción, mejoramiento de la productividad y control de calidad. No es necesario reforzar cada una de estas funciones *per se*, sino más bien la capacidad de la corporación para movilizar los recursos, tanto de capital como humanos, que se requieren en cada área funcional a medida que se realizan cambios rápidos en las funciones clave durante el ciclo de vida de determinado producto. La Figura 10.2 ilustra este proceso de forma gráfica en el caso de un tipo de circuito integrado producido por un fabricante japonés.

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales de una corporación deberán distinguirse con claridad de las mejoras operativas. Estas últimas tienen como finalidad «hacer mejor las cosas»; se basan en el supuesto implícito de que una reducción de costes es buena (es decir, para cualquier centro de costes, sin importar las implicaciones estratégicas). Lo anterior requiere un concienzudo conocimiento de los clientes (de sus necesidades y objetivos, y su distribución geográfica y demográfica) y de los competidores (su comportamiento, y sus puntos fuertes y debilidades relativas).

Las estrategias funcionales también deben diferenciarse de los programas operativos diseñados para mejorar determinadas unidades de la organización, como ingeniería, compras o marketing. Su objetivo no es resolver los problemas operativos de un departamento en particular, sino reforzar el rendimiento funcional específico requerido para tener éxito en determinada industria. Para mayor seguridad, la

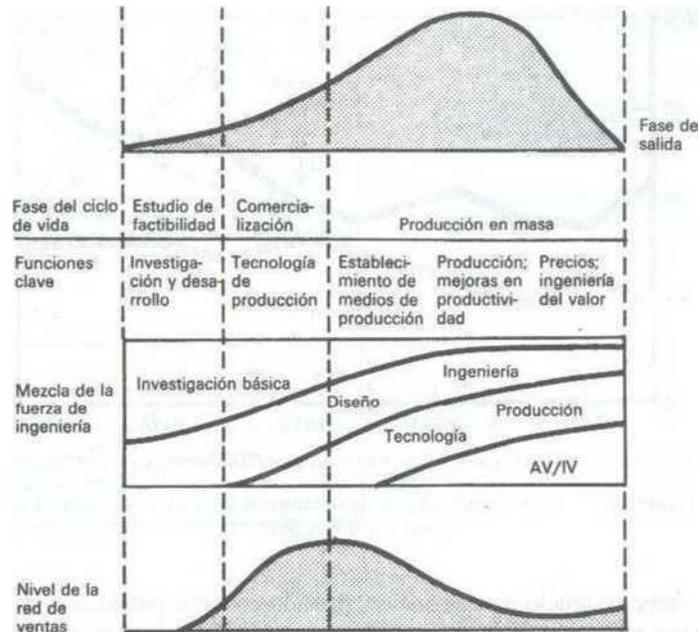


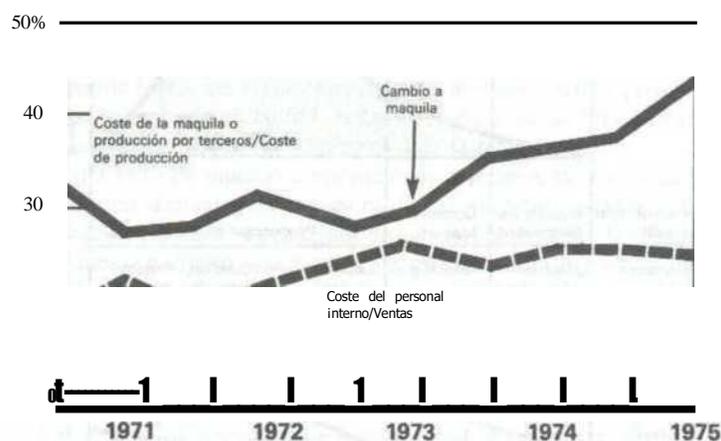
Figura 10.2. Movilización de los recursos humanos a medida que las funciones clave van cambiando durante el ciclo de vida del producto.

responsabilidad de esta función puede asignarse a una unidad de la organización y, en tal caso, la estrategia funcional puede caer bajo la dependencia de un departamento ya existente. Pero de ninguna manera es éste siempre el caso; en algunas compañías una función específica puede no ser asignada a un departamento en particular ni realizarse de forma colectiva.

Un caso de producir o comprar

Consideramos el caso de una gran corporación cuya operación de ensamblaje requiere mucha mano de obra y afronta un rápido incremento en los índices de salarios y prestaciones. En esta situación, la decisión de «fabricar o comprar» puede, muy bien, emerger como la función clave. Sin embargo, muy pocas empresas consideran la toma de decisión de fabricar o comprar como función clave perfecta. Con frecuencia el problema se deja en manos del gerente de compras y/o de un planificador de producción preocupado por la capacidad de producción excedente o inutilizada.

La Figura 10.3 muestra los resultados de un cambio en la política de producir o comprar efectuada por la Fujitsu, una gran compañía japonesa productora de ordenadores. Aun cuando la empresa nunca hizo pública una decisión de cambiar su



Fuente: Informes anuales de la Fujitsu y Yukashoken Hokokusho (Equivalente japonés de los informes TOK)

Figura 10.3. Cambio estratégico de la empresa Fujitsu en su política de producir o comprar.

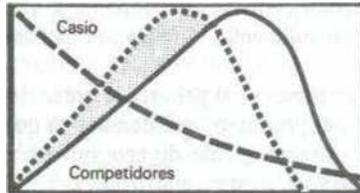
política, como resultado de este análisis (basado en datos publicados) se nota claramente que el cambio de rumbo de la Fujitsu en 1973 es el reflejo de una decisión estratégica crítica de subcontratar una parte importante de sus operaciones de ensamblaje, como respuesta a un incremento en los costes de la mano de obra. Es probable que sus competidores no hayan tenido las mismas posibilidades de movilizar su producción con la misma rapidez hacia subcontratistas o proveedores, y la diferencia resultante en la estructura de costes y/o en la habilidad de la compañía para hacer frente a las fluctuaciones en la demanda pudo haber tenido importantes implicaciones estratégicas.

Casio y la competencia

Otro ejemplo lo constituye Casio, fabricante de relojes y calculadoras de bolsillo. La mayor parte de sus competidores están organizados alrededor de las tradicionales funciones de ingeniería, manufactura y marketing, con fuerte integración vertical, por ejemplo, siendo propietarios de instalaciones dedicadas a la producción de circuitos integrados (CI). Casio, por su parte, todavía sigue siendo básicamente una empresa de ingeniería, marketing y ensamblaje, con muy poca inversión en instalaciones de producción y canales de venta. La flexibilidad es su fortaleza. Al darse cuenta de la incapacidad de sus competidores para lanzar nuevos productos al mercado con suficiente rapidez, Casio adoptó la estrategia de acelerar y acortar los ciclos de vida de sus productos (Figura 10.4). Al poco tiempo de lanzar su calculadora de 2 mm de grueso y del tamaño de una tarjeta de visita, Casio ya estaba bajando su precio, desanimando a sus competidores a lanzar un producto similar. A los pocos meses, Casio lanzaba otro modelo que emitía notas musicales al ser oprimidas las teclas de los números.

1

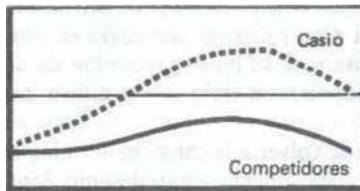
Precio Unitario



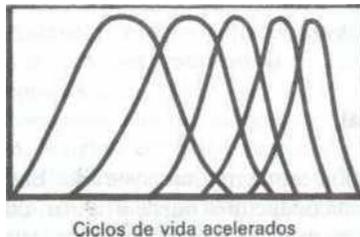
Implicaciones para las empresas tradicionales con orientación a la ingeniería

- Concederle dominio al marketing y no a la ingeniería o al diseño
- Alterando la producción no crítica (por ejemplo, maquilando)

P/G



- Beneficios al crecer, no después



- Acelerar el ciclo de vida del producto

Ejemplo: • Calculadoras

- RCE
- CPC
- Audio
- Radios

Figura 10.4. Estrategia competitiva de la empresa Casio.

En el caso de Casio, la estrategia funcional consiste en integrar las áreas de diseño y desarrollo dentro de lo que es el marketing, para lograr así que los deseos de los consumidores sean analizados por quienes están más cerca del mercado y que sean transformados rápidamente en planos de ingeniería. Casio ha logrado desarrollar esta función hasta un nivel tal que puede permitirse el lujo de provocar la rápida obsolescencia de sus productos nuevos. Sus competidores, todos organizados de forma vertical bajo el supuesto de que este tipo de productos tiene un ciclo de vida de uno a dos años, se encuentran en seria desventaja. Una de las consecuencias es que se ha generado una lucha psicológica entre los departamentos de algunos de sus competidores. Ingeniería, por ejemplo, ya no cree lo que le dice marketing, y viceversa.

Cuando se acaban las nuevas ideas y sus clientes se hartan de esos cortísimos ciclos de vida, Casio se verá en muy serios problemas, dado que cuenta con expe-

rienda poco especializada en las funciones tradicionales de producción, logística y ventas. No obstante, es probable que el actual éxito de la compañía le permita ir reforzando estas funciones poco a poco, con suficiente anticipación al estallido de la bomba de tiempo.

Casio también nos pone sobre aviso con respecto al peligro de creer ciegamente en la tradicional teoría del ciclo de vida del producto, que demuestra que la mejor estrategia siempre consiste en invertir durante la fase de crecimiento para así ganar participación. En su lugar, la nueva lección en estas industrias es que una compañía necesita ganar a medida que crece —un acto de equilibrio bastante difícil, pero con muy altos rendimientos potenciales, como muestra el ejemplo de Casio.

Estos ejemplos de estrategias funcionales destacan un punto clave. Una vez definida una unidad de organización, puede ya ser muy tarde para pensar en una estrategia funcional. El mejor enfoque para desarrollar tal estrategia es, por principio, ignorar las fronteras de la organización y en su lugar desarrollar un detallado conocimiento de los clientes y los competidores, con el fin de identificar las funciones decisivas para obtener el éxito.

Después de realizar lo anterior, se puede volver a la cuestión de si las unidades de organización existentes, individual o colectivamente, están desempeñando estas funciones mejor que la competencia y, si no, qué se debe hacer para conseguir cierta ventaja competitiva. En algunos casos esto puede implicar un cambio de organización básico; en otros, tal vez basta con asignar algunas responsabilidades adicionales a los departamentos existentes o insistir en que se lleven a cabo mejoras significativas en algunos procesos gerenciales.

Mejoramiento del rendimiento funcional

Por lo general una función de la corporación representa un coste fijo. El departamento de ingeniería de una empresa de semiconductores puede originar, por ejemplo, casi el 20 % de los costes totales de la corporación. Ese departamento se comporta de la misma manera que una planta; existe cierto umbral en el tamaño del grupo de ingeniería por encima del cual es posible la innovación continua, pero debajo del cual todo parece funcionar mal.

La función de ventas también es un coste fijo, aun cuando una compañía podría ciertamente decidir hacerlo variable por medio de una fuerte dependencia de distribuidores y empresas similares. Pero una vez en el lugar adecuado, se transformará en un equipo corporativo estable. Una fuerza de ventas «inferior al umbral», por su parte, puede ser una fuente de problemas constante. El tamaño óptimo de estas funciones —o, por decirlo en otra forma, el coste fijo óptimo del desempeño de una función determinada— está dado por los otros participantes clave del triángulo estratégico: el cliente y la competencia.

Un mercado fragmentado, requiere comúnmente, una densa red de distribución para proporcionar un servicio razonablemente uniforme a los clientes. Sin embargo, en una situación en que domine uno de los competidores, el nivel de servicio al cliente puede disminuirse de forma significativa. Kodak, que es con mucho el mayor productor estadounidense de películas fotográficas, proporciona cierto servicio

estándar de revelado e impresión a los clientes que envían sus pedidos por correo. Otros clientes pueden entregar sus películas personalmente y recogerlas varios días más tarde ya reveladas e imprimidas. Para el procesamiento de las películas, Kodak ha montado sus laboratorios en seis centros estratégicamente localizados en los Estados Unidos, lo que, desde el punto de vista del fabricante que intenta obtener economías de escala, ofrece grandes ventajas. Pero desde el punto de vista del cliente, dos días de una semana siguen siendo mucho tiempo de espera por unas simples fotos. Por ello, el interés de Kodak por obtener economías de escala en sus operaciones de revelado fue una invitación a que Polaroid le retara por medio de su concepto de fotografía instantánea.

Como contraposición, en Japón tres compañías de películas fotográficas compiten con fiereza por su participación en el mercado y han debido mejorar constantemente su servicio al cliente. Como resultado, en la actualidad existen 300 laboratorios de revelado en un país cuya superficie no es mayor que la del estado de California, y la proporción del total de películas procesadas de acuerdo con un lapso de recepción de siete horas está muy cerca de alcanzar el 30 %. A pesar de masivas campañas publicitarias, la fotografía instantánea, ya sea del tipo de Kodak o de Polaroid, no es factor de consideración en Japón, exceptuando algunas aplicaciones profesionales altamente especializadas. Se escuchan muchas cosas acerca de la reñida competencia en películas instantáneas, pero cuando alguna compañía cuestiona seriamente el punto fundamental de lo que los usuarios realmente quieren —supuestamente, obtener sus fotos lo más pronto posible—, la competencia en fotografías instantáneas se enfría dramáticamente. Más de la mitad de las veces, a los usuarios de cámaras instantáneas no les importa que sus cámaras les proporcionen fotografías al instante.

Una vez más: una red de revelado e impresión de películas fotográficas es un coste fijo. Ninguna compañía se puede permitir el lujo de invertir o mejorar todas las funciones clave de sus operaciones indefinidamente; debe hacer una selección estratégica entre las áreas funcionales en las que puede invertir. Y, con todo, el dilema subsiste. Una empresa puede lograr una posición de costes fijos menor si su productividad es sustancialmente mayor; pero para lograr esto último, es necesario aumentar los costes fijos de operación en el área de ventas o en el de producción.

Mejoramiento de la efectividad en los costes

Así, el otro objetivo principal de las estrategias funcionales es el diseño y distribución de las funciones *efectivas de los costes*. Esto puede conseguirse de tres maneras distintas. La primera, mediante la reducción de los costes (empleando algún sistema como el análisis del valor de los gastos generales, los presupuestos con base cero, etc.) con mayor efectividad que la competencia.

El segundo método consiste simplemente en ejercer mayor selectividad en lo referente a los pedidos que se aceptan, los productos que se ofrecen o las funciones que han de desempeñarse. Lo normal es que los costes funcionales varíen proporcionalmente a la cantidad absoluta de trabajo involucrado (número de órdenes y número de trabajadores) y no a las ventas en dólares *per se*. Mayor selectividad sig

nifica la concentración en operaciones de alto impacto, de manera que al eliminar las demás, los costes funcionales se reduzcan con mayor rapidez que los ingresos por ventas.

Un fabricante japonés de maquinaria que sólo contaba con pequeña parte del mercado ofrecía una selección de productos tan vasta como el líder de la industria, el cual tenía el 45 % del mercado. Ninguna de las líneas de productos del pequeño fabricante era rentable. Su problema, sin embargo, no radicaba en el diseño de las líneas de productos individuales, sino en los altos gastos generales resultantes de una desproporcionada y alta asignación de los costes de desarrollo y distribución de la empresa a todos los niveles. Este tipo de situaciones se convierte en un círculo vicioso, salvo que la alta dirección modifique de modo fundamental su política, de manera que, en vez de dirigirse hacia el mercado como *factótum*, desarrolle una estrategia muy selectiva de segmento-por-segmento. Cuando este fabricante logró persuadirse de que debía reducir su línea de productos y concentrarse en aquellos segmentos en los que no era esencial una cobertura adicional del mercado para tener éxito, como el segmento de propietarios de flotas, su situación empezó a mejorar de forma impresionante.

El tercer método para reducir los costes funcionales es compartir cierta parte de las funciones clave con otros negocios de la corporación o hasta con otras compañías. A pesar de que esto puede traer como consecuencia una serie de complicaciones y luchas psicológicas, compartir los recursos también puede proporcionar la oportunidad de conseguir el mismo rendimiento funcional a un coste mucho menor, con lo cual se obtiene una ventaja crítica sobre aquellos competidores que no han logrado convenios o arreglos similares.

Ejemplos típicos de recursos compartidos son las fuerzas de ventas agrupadas y los «gerentes de cuenta», conceptos que se ven en las organizaciones de ventas. En un negocio en el que las relaciones con los clientes o la frecuencia y densidad de las visitas son más importantes que el conocimiento del producto en sí, compartir las fuerzas de ventas entre las distintas unidades de negocios se convierte en un medio muy eficaz. Si el equipo de ventas del competidor está organizado alrededor de unidades de negocios individuales, le será muy difícil responder de alguna forma que satisfaga los dos requerimientos contradictorios de alta cobertura del mercado y bajos costes de venta.

La experiencia muestra que existen muchas situaciones en las cuales es ventajoso compartir los recursos entre una o más subfunciones básicas de marketing. Esto resulta cierto en los casos de servicio, finanzas, promoción, publicidad, así como de distribución física; la única excepción clara parece ser la de planificación del producto. De hecho, de acuerdo con los ejecutivos en investigaciones de mercado Heidrick & Struggles, cerca de la mitad de los fabricantes estadounidenses tienen centralizadas la promoción, publicidad y distribución física en un vicepresidente de marketing, el cual, por lo general, no tiene responsabilidad específica sobre las líneas de productos. La competencia entre Hitachi y Toshiba se ha centrado recientemente en los servicios financieros; ambas compañías han ido reforzando sus subsidiarias financieras, que se especializan en ofrecer crédito a los clientes a nombre de las divisiones operativas individuales.

Los distribuidores son un buen ejemplo de recursos de comercialización com

partidos entre múltiples fabricantes. Muchos fabricantes japoneses de artículos para el hogar tienen oficinas de servicio habilitadas para reparar tanto aparatos de línea blanca como aparatos eléctricos en general.

Fuera del marketing, a menudo se observan recursos compartidos en el área de investigación y desarrollo, en forma de Ucencias técnicas y desarrollos compartidos. Allí donde la función clave no radica en la tecnología o donde la tecnología no puede monopolizarse, el uso de licencias es, normalmente, una forma razonable de reducir los costes de desarrollo. Cuando éstos son excepcionalmente altos, los esfuerzos transnacionales de investigación y desarrollo pueden muy bien llegar a considerarse como una buena solución para mantener la competitividad en los mercados internacionales. Ejemplos de esto último los tenemos en la aviación (el *Air-bus*), en los reactores atómicos (el consorcio BWR, que comprende a GE, Hitachi, ASEA, y Toshiba) y en la prospección marina (en el Mar del Norte y en el Mar del Japón).

Prevención de errores

Aun cuando los recursos compartidos pueden reducir costes funcionales específicos, ello fuerza a una compañía a sacrificar las ventajas de concentrarse en un negocio específico, y/o en un segmento del mercado. La competencia puede atacar esta vulnerabilidad mediante un enfoque más limitado y el uso de técnicas de comercialización más sofisticadas o de mejor servicio al cliente en ciertas regiones o segmentos. En particular, pueden concentrarse en los segmentos o negocios más lucrativos. Por lo tanto, cualquier empresa que escoja compartir sus recursos para reducir ciertos costes funcionales debe asegurarse de contar con un grupo atento de estrategias encargado de sus análisis de marketing y de la competencia.

La Omron Tateishi Electronics, por ejemplo, emplea un poderoso equipo de ventas compartido para distribuir una amplia variedad de componentes electromecánicos y electrónicos. Más de la mitad de estos componentes acaban, eventualmente, formando parte de ocho tipos de productos finales —incluyendo máquinas tragaperras, equipos audiovisuales, máquinas herramienta y automóviles— ya sea de forma directa, mediante su venta a fabricantes de ensamblajes finales, o indirecta, por medio de proveedores de subensamblajes.

Hace algún tiempo, al descubrir que sus competidores estaban empezando a concentrarse en menor número de componentes con alto volumen de ventas, la Omron colocó dos tipos de gerentes: 1) un gerente encargado de la vigilancia de ciertos competidores, y 2) ocho gerentes de mercado responsables de analizar las tendencias en determinados mercados de uso final, los movimientos de ciertos competidores especializados y necesidades de lanzamiento al mercado. Estos gerentes, que no tienen responsabilidad lineal, actúan como fuentes de información adicional y de dirección para compensar las limitaciones provocadas por un equipo de ventas compartido.

Para Omron, haber reorganizado todo su equipo de ventas alrededor de la competencia o alrededor de mercados específicos de uso final hubiese sido antieconómico. De esa forma, Omron ya no podría haber tenido la seguridad de contar con

una estructura de costes que representara cierta ventaja sobre la competencia en determinado segmento de producto/mercado, y por lo tanto se habría vuelto vulnerable si la competencia se hubiera dedicado a atacar segmento por segmento. Sin embargo, al haberse aferrado con determinación a la ventaja de costes que le **pro.** proporcionaba su fuerza compartida de ventas, Omron ha logrado conservar su participación de más del 40 % del mercado, altamente diversificado, de componentes.

Cuando todos los demás factores se mantienen iguales, una función con menores costes puede ser una fuente de beneficios si el producto tiene un precio igual al de la competencia. Si el diferencial de costes puede reflejarse en el precio, entonces puede convertirse en medio para incrementar la participación en el mercado.

11

Estrategias basadas en los competidores

Como acabamos de ver, existen varios caminos por los que una empresa puede llegar a una reducción de sus costes funcionales para volverse, o continuar siendo, económicamente competitiva. Esto, sin embargo, sólo es uno de los diferentes medios para desarrollar estrategias. En realidad, debe hacerse un auténtico balance entre el coste de una función y la superioridad en el rendimiento funcional sobre un competidor.

Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones, que van desde compras, diseño e ingeniería, hasta ventas y servicio. El principal punto a recordar es que cualquier diferencia entre nosotros y nuestros competidores debe relacionarse con uno o más de los tres elementos que conjuntamente determinan el beneficio: precio, volumen y coste. Si, por ejemplo, es posible lograr un mejor precio debido a que se cuenta con mejor diseño, lo más seguro es que se logre mejor funcionamiento en beneficios que los competidores.

Aun cuando nuestro precio y coste unitario sean idénticos a los de nuestros competidores, estaremos en condiciones de lograr mayor participación del mercado si contamos con mayor número de puntos de distribución. La Figura 11.1 ilustra un modo muy conveniente (llamado «análisis de filtraciones») de eliminar de forma sistemática todas las posibles áreas de diferenciación entre nosotros y nuestros competidores. Resulta obvio que cualquier diferencia que nos sea desfavorable puede causar la pérdida de algunas fracciones del mercado total.

Por ejemplo, es posible que algunos segmentos de clientes se hayan «filtrado» hacia la competencia debido a que no estamos ofreciendo el producto o el modelo correcto. El remedio más obvio —la expansión de nuestra gama de productos— puede ser o no ser factible; depende de la relativa competencia de nuestra fuerza de ingeniería o de si nuestro personal e instalaciones de producción son lo bastante flexibles como para proporcionarnos una gama de productos más amplia, sin perder por ello competitividad económica.

Otras filtraciones pueden estar representadas por aquellos clientes que nuestros vendedores nunca encuentran. Otra más puede estar causada por la imagen de nuestro producto. Tal vez la publicidad de nuestro competidor es tan eficaz que los clien-

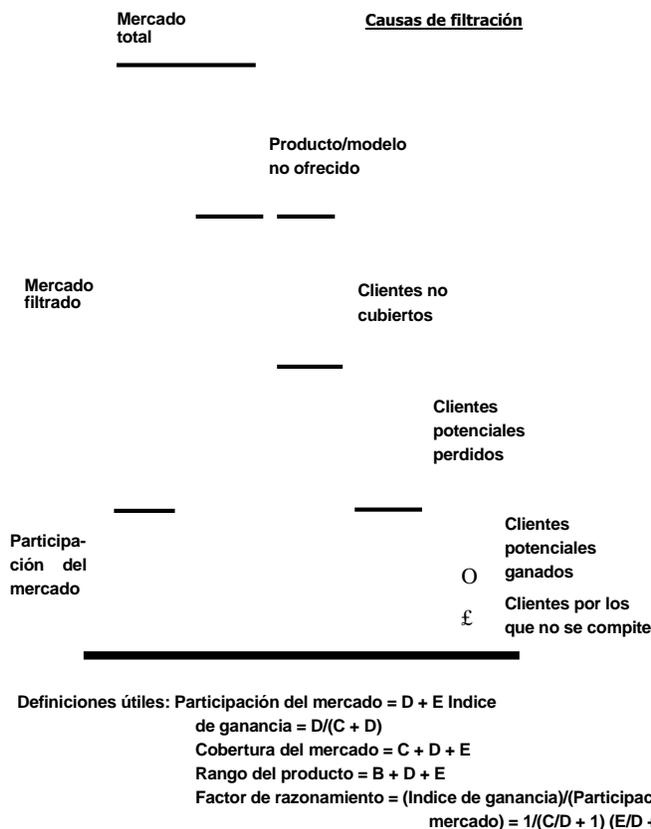


Figura 11.1. Fuentes posibles de diferenciación competitiva.

tes no vacilan en buscar una simple probabilidad matemática. Si la red de distribución de nuestro competidor es más densa que la nuestra, será natural que logre captar mayor número de clientes.

Con el fin de incrementar nuestra participación de mercado, es necesario que detengamos las filtraciones innecesarias lo mejor que podamos. La expansión de nuestra cobertura del mercado por medio de un incremento de nuestro personal de ventas o de nuestra red de distribución puede ser una rápida forma de reducir las filtraciones, pero, por lo general, son métodos que cuestan mucho dinero. Por lo tanto, antes de lanzamos por este camino, es importante que nos aseguremos de que nuestro índice de éxito (índice entre el número de ventas concretadas y el número total de Chentes por el que se compite) es lo bastante alto como para justificar la inversión. Si no es lo bastante alto, lo más probable es que la cobertura adicional del mercado sólo traiga consigo un mínimo incremento de nuestra participación, y entonces no se justificará el coste del aumento de la cobertura.

<u>Áreas posibles de diferenciación</u>	<u>Medios posibles</u>
Rango del producto	Flexibilidad de ingeniería Tecnología de manufactura
iniciativas propias del consumidor	Imagen/reputación
Distribución	Densidad de la red
Fuerza de ventas	Modelo disciplinado
Fuerza de ventas	Rendimiento y/o precio, disponibilidad Capacitación Imagen/coste/rendimiento Condiciones de pago
Relaciones	Arreglo cautivo

Figura 11.1. (Continuación).

Exploremos ahora la forma en que las diferencias entre nuestra compañía y la competencia —ya sean diferencias en el producto y en los servicios a los clientes, en los costes o en las aptitudes funcionales—, pueden influir en los resultados generales de la corporación. Podemos empezar examinando con mayor detalle algunos ejemplos de estrategias basadas en los competidores.

El poder de una imagen

Consideremos el caso de Sony. Durante mucho tiempo, Sony gozó, en los Estados Unidos, de una imagen de calidad superior, lo que le permitió vender sus televisores de color a precio mucho más alto que el de sus competidores. En Japón, sin embargo, éste no era el caso, y los productos Sony tenían precios iguales a los de Matsushita (Panasonic) y los demás. Casi la misma situación prevalecía en el caso de los automóviles Honda (Civic, Accord, Prelude). Tanto Sony como Honda realizaban mayores inversiones en relaciones públicas y promoción, y manejaban estas funciones con mayor cuidado y atención que sus competidores. La diferencia en la imagen resultante se reflejaba en el sobreprecio, por lo general entre el 5 y 10%, que permitía a ambas compañías sobrepasar en ventas a los competidores cuyos productos tenían un rendimiento equivalente.

Max Factor cuenta con mejor imagen de calidad que sus demás competidores

estadounidenses, simplemente porque en Japón ha manejado las funciones de marketing, en especial las de promoción y distribución, con más cuidado. De forma parecida, Yamaha y Nikon adoptaron estrategias fundamentadas en una imagen de calidad superior. Nikon, sin embargo, confió demasiado tiempo en su imagen y fue tomada por sorpresa cuando Olympus introdujo su pequeña cámara reflex, muy ligera, de lente única (RLU); Canon lanzó el control de exposición electrónico y Konica presentó el cargado, el enrollado y el enfoque automáticos. En todos estos casos, los competidores de Nikon cambiaron el terreno de batalla, de imagen hacia tecnología.

Cuando el funcionamiento del producto y los medios de distribución son muy difíciles de diferenciar, la imagen puede ser la única fuente positiva de diferenciación. Pero, como nos recuerda la industria relojera suiza, una estrategia construida totalmente sobre una imagen puede ser muy arriesgada y debe vigilarse constantemente. Por otra parte, debido a las diferencias en la cultura y en la estructura de los medios masivos de comunicación, las diferencias en imagen pueden no traspasar las fronteras nacionales.

Como vimos en el Capítulo 4, en Japón las películas Sakura perdieron participación frente a Fuji debido a que su asociación con *sakura* (cerezos en flor) sugería una imagen rosada, vaga y suave, en tanto que Fuji se asociaba naturalmente con los árboles verdes, los cielos azules y la brillante cima nevada del Monte Fuji. Es interesante hacer notar que Fuji había escogido el verde para el envasado de sus películas, en tanto que Sakura había elegido el rojo, y, además, Fuji hacía hincapié en los tonos verdes de su imagen. Aun cuando las personas no podían diferenciar entre las dos películas cuando se hacían pruebas «a ciegas», de alguna forma tenían tendencia a creer que las fotografías con las películas de Sakura daban una imagen perceptiblemente rosa.

Cuando una compañía se encuentra encerrada en este tipo de imagen, es muy difícil cambiarla sin tener que cambiar la marca y la identidad al mismo tiempo, y eso generalmente implica tener que empezar desde cero. Sin embargo, si se conserva la imagen actual, se cae en un círculo vicioso: un descenso en la participación del mercado que conduce a un deterioro mayor de la imagen en la mente de los clientes, y ésta, a su vez, a una mayor pérdida de participación, con lo que se reanuda el ciclo negativo. De todas formas, en un caso extremo, un fabricante puede optar por mantener una imagen de la que preferiría deshacerse. En Japón, Exxon todavía se llama «Eso», por la muy buena razón de que el sonido *so* es el equivalente japonés de una palabra inglesa que los buenos modales impiden utilizar aún hoy en día.

Explotación de las ventajas tangibles

A menudo, una empresa puede optar por luchar de acuerdo con sus puntos fuertes funcionales reales, como ilustra el caso de Toyota. Cuando reconoció que el servicio es un factor crítico para los clientes de montacargas, Toyota lo seleccionó como su mayor campo de batalla. Esta fue una importante decisión estratégica, puesto que implica altos costes fijos —tan altos que los competidores «menos críticos» que

Toyota no podían permitirse el lujo de igualar tales inversiones— Actualmente el negocio de montacargas de Toyota cuenta con una impresionante red de servicio; la compañía declara que puede enviar un vehículo de servicio a cualquier parte del Japón dentro de las primeras dos horas. Como resultado, a pesar de que sus productos son más bien convencionales, al igual que sus precios, la participación de Toyota en esta industria, hambrienta de servicio, sigue en aumento.

De la misma manera, las relaciones con los clientes pueden ser fuente de diferenciación. Los burócratas japoneses que se retiran a los 55 años necesitan la oportunidad de una segunda carrera. Es del conocimiento público que una corporación que otorga puestos razonables con una seguridad aceptable para estos ejecutivos jubiiados del alto rango recibe privilegios especiales en las licitaciones públicas, en aspectos que pueden ir desde el acceso oportuno a la información sobre la oferta hasta influir en la personas que toman las decisiones públicas por medio de la fuerza que proporciona el ejecutivo que antes era jefe de la oficina en cuestión. El número de funcionarios de alto rango que al retirarse pasaban a ocupar altos puestos ejecutivos en la industria militar de los Estados Unidos es una muestra de que este fenómeno no sólo ocurre en Japón.

Muchos fabricantes de automóviles japoneses explotan al máximo las relaciones con la familia de sus parientes, y hasta con amigos, como un excelente medio de negociación con proveedores y subcontratistas. Las grandes compañías tienden a tener una ventaja natural sobre las empresas más pequeñas en la explotación de este tipo de relaciones, lo que explica por qué las «Tres Grandes» —Toyota, Nissan y Mitsubishi— hacen tanto hincapié en sus ventas a los propios empleados.

Huelga decir que la sola diferenciación positiva no basta para que la estrategia resultante sea buena de manera automática. Es necesario que la ventaja que proporciona dicha estrategia se despliegue de manera persistente sobre los competidores, que de esa forma no podrán cerrar la brecha y, por lo tanto, perderán la batalla por los clientes.

Capitalización de diferencias en estructuras de beneficios y costes

Si la competencia cuenta con una clara ventaja en costes y decide reflejarla en sus precios, una empresa que tenga una estructura de costes más alta estará destinada al fracaso si decide participar en la batalla con sólo su artillería ligera; en otras palabras, debe encontrar otras formas de luchar, buscando, como ya hicimos notar, diferencias funcionales.

¿Qué sucede en situaciones en las que las dos empresas competidoras tienen estructuras de beneficios y/o costes significativamente diferentes? Una de las posibilidades es sacar el máximo provecho de la diferencia económica estructural sin tener en cuenta al tercer participante del triángulo estratégico: el cliente.

Primero, puede explotarse la diferencia en las fuentes de beneficios. Supongamos que la compañía A logra obtener todas sus ganancias por servicios, y ninguna por las ventas de equipos nuevos, en tanto que lo contrario sucede con la empresa B. La compañía A podría reducir todavía más los precios de sus equipos nuevos para acabar con los beneficios de la empresa B. En cualquier industria —ya sea de

camiones, de maquinaria o de equipos de oficina— el servicio es un negocio relativamente cautivo y estable si se compara con la venta de equipos nuevos. Por ello, la compañía A tiene menores probabilidades de perder su negocio de servicio ante su competidor, aun cuando la empresa B decidiera bajar sus precios de servicio como represalia, que las probabilidades que tiene la empresa B de perder sus ventas de equipos nuevos frente a la compañía A.

Segundo, también puede explotarse estratégicamente una diferencia en la relación entre costes fijos y costes variables. Supongamos que una compañía C, integrada y automatizada, verticalmente, tiene un índice de costes fijos más alto que la empresa D, la cual compra componentes básicos externamente. En un mercado recesivo, la empresa D puede reducir sus precios y ganar participación. Esto daña a la compañía C debido a que los precios del mercado son demasiado bajos para justificar sus operaciones de altos costes fijos y bajos volúmenes. Por el contrario, cuando el mercado se recupera y la demanda se hace fuerte, la empresa D deberá aumentar sus precios por encima de los beneficios de la compañía C a fin de ganar el máximo de beneficios, dado el cuello de botella en el abastecimiento provocado por la capacidad de producción limitada y fija en la compañía C.

Tercero, un enfoque similar (aunque en sentido totalmente diferente) puede ser explotado por una empresa pequeña frente a un gigante. Por su mismo tamaño, la compañía grande tendrá la ventaja natural de las llamadas economías de escala, resultado sobre todo de una mejor utilización de los costes fijos, ya sea en ingeniería, en las plantas o en la publicidad. Para la empresa pequeña, tratar de combatir de acuerdo con una estrategia de costes fijos equivaldría al suicidio, debido a que, para poder ser competitiva, es necesaria cierta cantidad crítica de inversiones fijas; si se divide esa cantidad crítica entre la rotación anual, es natural que los costes de la empresa grande representen un porcentaje menor respecto de sus ventas. Por lo tanto, si ello resulta posible, la empresa pequeña deberá tratar de luchar de acuerdo con los costes variables, los cuales, por definición, son proporcionales a las ventas, y por ello no deben representar una desventaja para la compañía pequeña.

Tácticas para «pesos mosca»

Por ejemplo, para influir en la selección de una marca por parte de los consumidores, una pequeña compañía de cosméticos puede ofrecer envases más atractivos o envases más sofisticados (costes variables), en vez de lanzarse a campañas publicitarias para obtener alguna ventaja. Si esta compañía se lanza a competir por medio de publicidad a través de los medios masivos, los costes fijos adicionales absorberán tal proporción de sus ganancias que sus competidores gigantes tendrán todas las oportunidades del mundo de ganar la batalla. De la misma manera, un esfuerzo masivo en investigación y desarrollo para un nuevo desodorante vendría a ser un imprudente juego de costes fijos para una empresa pequeña, salvo que haya definido con toda precisión su meta de investigación y que ésta tenga todas las probabilidades de ser alcanzable.

Este mismo concepto puede aplicarse a la estructuración de un plan de incentivo para los distribuidores. Para proteger su posición dominante en el mercado de

aparatos electrodomésticos, las tres compañías japonesas más fuertes en ese tipo de artículos —Matsushita, Toshiba y Hitachi— pagan a sus distribuidores cautivos incentivos directamente proporcionales a sus ventas totales en yens. Cualquier competidor con un volumen significativamente menor, que trate de igualar o superar a cualquiera de estas tres empresas en lo referente a incentivos, está perdido antes de empezar.

Una empresa, sin embargo, decidió calcular sus incentivos en base a un porcentaje gradual, y no de acuerdo con el volumen absoluto, lo cual garantizaba al distribuidor un mayor porcentaje en cada venta adicional que realizaba. Es obvio que las Tres Grandes no pueden permitirse el lujo de ofrecer tan altos porcentajes a todas sus respectivas tiendas con franquicias; si lo hicieran, sus beneficios se verían rápidamente erosionados.

La utilización de la diferencia estructural entre los costes fijos y los costes variables no permitirá necesariamente que un competidor pequeño adquiera una ventaja estratégica positiva, pero a menudo le ayudará a reducir una importante desventaja frente a sus competidores gigantes. En el caso que acabamos de ver, el fabricante pequeño de aparatos para el hogar parece haber tenido éxito y sigue viviendo, de forma parasitaria, junto a su competidor gigante. La fuerza bruta no siempre es indispensable para sobrevivir cuando se pelea contra un «peso pesado».

12

Estrategia corporativa

Hasta ahora hemos examinado los elementos de la estrategia para un solo negocio. De hecho, la mayor parte de las compañías tiene más de un negocio, y una gran corporación actual puede llegar a tener 100 o más negocios diferentes. Internamente, la estrategia de los conglomerados y de las compañías diversificadas debe, por lo tanto, responder a dos cuestiones:

1. ¿Gimo debe integrarse el negocio individual dentro de la corporación total?
2. ¿Existe, o debería existir, una estrategia a nivel corporativo que sea diferente a la suma de las estrategias que componen los negocios individuales?

Para encontrar las respuestas, debemos examinar nuevamente los tres conceptos: la corporación, el negocio y los recursos administrativos.

¿Qué es una corporación?

La historia de los negocios norteamericanos durante la posguerra es una historia de confusiones, empezando por la definición misma del término «corporación» y de la consiguiente confusión de lo que es la estrategia corporativa. Muchos artículos y libros que pretenden tratar el tema de la estrategia corporativa en realidad sólo se refieren al tema de la estrategia de negocios o, a lo sumo, a la estrategia de compañías como Xerox o Polaroid en la época en que estas compañías manejaban un solo producto.

En realidad, existen tres tipos de corporaciones: de un solo producto, conglomeradas y diversificadas. La estrategia de una compañía de un solo producto que no planea diversificarse es idéntica a la estrategia de una unidad de negocios estudiada en los últimos tres capítulos. Por su parte, los conglomerados y las corporaciones diversificadas constituyen, cada una de ellas, un campo muy diferente. Mientras que el conglomerado trata de maximizar los beneficios para el accionista a través de medidas financieras, como la asignación de recursos —en especial, la asignación de fondos—, la compañía diversificada va más allá: trata de maximizar

la riqueza de la corporación mediante la explotación de sinergias (producto de cruzamiento de sus puntos fuertes) entre sus distintos negocios.

Por ejemplo, la generación de energía eléctrica y las líneas de producto para la transmisión de la General Electric, como dispositivos de transmisión y transformación, se distribuyen por medio de la poderosa y combinada fuerza de ventas de la empresa, la cual alcanza virtualmente a cada compañía de servicios públicos del país. Matsushita Electric, la más grande y poderosa compañía de artículos electrodomésticos del Japón, vende productos que van desde equipos estereofónicos hasta línea blanca mediante una red de distribución única. Hitachi cuenta con grandes laboratorios dedicados a la investigación básica en electrónica; las divisiones operativas, dedicadas a negocios tan diversificados como ordenadores, electrónica de consumo y robots industriales, pueden beneficiarse de las tecnologías de circuitos integrados a gran escala y de sensores desarrolladas por estos laboratorios centrales de investigación y desarrollo.

Como ilustran estos ejemplos, una compañía diversificada difiere fundamentalmente de un conglomerado en cuanto a que está organizada para: 1) explotar sus sinergias funcionales potenciales con objeto de conseguir el liderazgo en costes y calidad sobre sus competidores de un solo negocio, y 2) utilizar su mejor y más profundo conocimiento del negocio y sus factores clave de éxito individuales para conseguir una ventaja sobre sus competidores conglomerados. Tales puntos fuertes funcionales, comunes y aplicables a varios negocios, incluyen tecnología de producción en masa, diseño de tiempos de rotación, investigación y desarrollo, canales de distribución masiva, imagen corporativa y demás campos similares. Todos ofrecen oportunidades de mejora por cruzamiento.

Una compañía diversificada que no cuente con este tipo de sinergia a través de sus diferentes negocios no es otra cosa que un conglomerado que maneja un conjunto de negocios distintos. La administración financiera y la asignación de los recursos humanos constituyen, por lo tanto, las únicas labores justificables de las oficinas corporativas.

Un conglomerado puede considerarse como administrador de una cartera de inversiones de gran nivel dedicada a llevar al máximo el rendimiento de la inversión total a largo plazo. Como tal, puede adquirir una empresa de electrónica para su crecimiento a largo plazo, una compañía de seguros para sus necesidades de efectivo, una cadena de restaurantes populares para su crecimiento a corto plazo y una compañía de productos farmacéuticos para su rendimiento a corto y medio plazo. Ninguno de estos negocios tiene relación entre sí, excepto por el hecho de que en conjunto constituyen un medio conveniente para un sistema de administración de capital autónomo. Un conglomerado como éste tendrá muchas dificultades para definir su objetivo corporativo en términos que no sean ni financieros ni numéricos, — como, por ejemplo, «maximizar el rendimiento sobre la inversión» (RSI) o «lograr un crecimiento del 15% en el beneficio por acción (UPA)»—. Vista internamente, la naturaleza de un conglomerado limita su propósito de ganar dinero, y esto es probablemente como debería ser.

Un problema serio y fundamental ha surgido, sin embargo, en el escenario de los negocios estadounidenses debido a que objetivos corporativos de este tipo han invadido progresivamente los dominios de las compañías diversificadas y de las em-

presas con un solo producto, sobre todo el de estas últimas. La Figura 12.1 ilustra la forma en que la preocupación predominante de la gerencia, en conglomerados y empresas diversificadas, ha ido cambiando de las consideraciones meramente de negocios a otras definitivamente financieras.

Este cambio ha alcanzado mayor ímpetu a medida que las fusiones y adquisiciones de empresas se han convertido en una forma común de crecimiento mediante la diversificación. Debido a la dificultad de que cualquier compañía comprada logre hacer suyas la cultura corporativa y el sistema de valores de la empresa compradora, muchas corporaciones diversificadas, que entre sus divisiones operativas cuentan con muchas empresas compradoras, han perdido con el tiempo la esperanza de integrar con los suyos, de forma real, los recursos y los sistemas de valores de la compañía adquirida. Esta carencia de unificación de los puntos fuertes de todos sus negocios ha provocado que las compañías diversificadas terminen comportándose como si fuesen conglomerados. Acelerando esta tendencia distinta a la orientación tradicional de los negocios, durante los años setenta muchas compañías diversificadoras recurrieron a modelos y técnicas de planificación corporativa altamente mejoradas, como la administración de carteras de producto (APP).

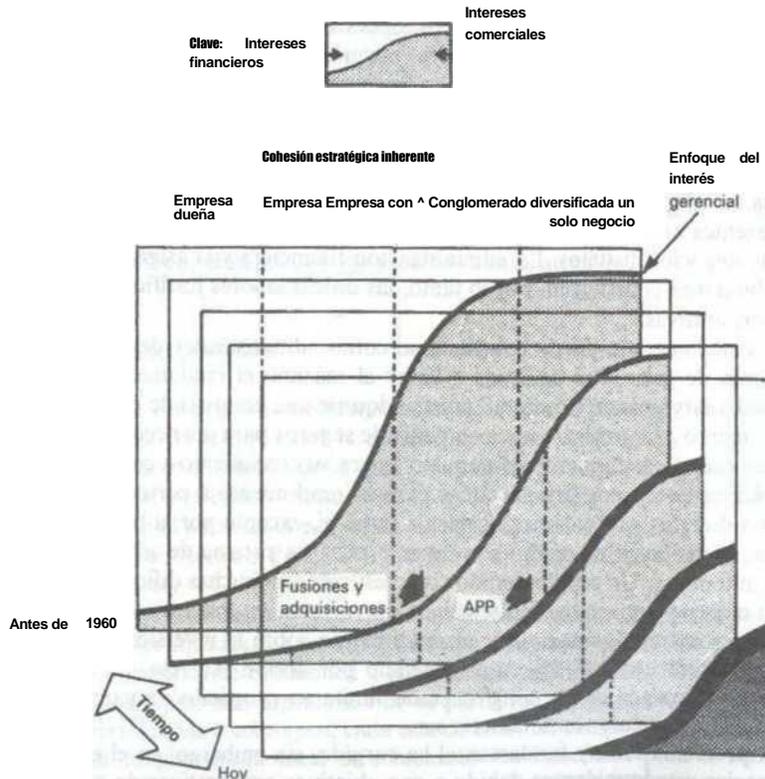


Figura 12.1. La creciente dominación de los objetivos financieros.

Como su mismo nombre sugiere, la APP se basa en el concepto de administración de una cartera de inversiones. Es una herramienta para mejorar la función objetivo de la corporación global, sea ésta de crecimiento o de rendimiento sobre la inversión, bajo restricciones tales como disponibilidad de fondos o número de empleados. Los negocios individuales están representados gráficamente como puntos en un matriz de cuatro a nueve celdas, situados de acuerdo con: 1) la atracción (a menudo equiparada con crecimiento o tamaño total) de los mercados respectivos en los que compiten (eje vertical), y 2) la fuerza estimada de cada negocio en relación con la de sus competidores en ese mercado. Las implicaciones estratégicas específicas se asocian a posiciones particulares de la matriz (Figura 12.2), ajustándolas al objetivo principal dispuesto por la corporación, el cual consiste en lograr un portafolios general que equilibre como es debido los riesgos y el rendimiento.

Entrada formal al mercado	Crecimiento selectivo	Lucha total
Posición oportuna para probar las oportunidades de crecimiento. Retirada si faltan indicadores de un crecimiento sostenido.	Seleccionar las áreas en las que puede mantenerse la fortaleza y concentrar las inversiones en esas áreas.	Concentrar todo el esfuerzo en la conservación del punto fuerte. Si es necesario, conservar la estructura de beneficios por medio de inversiones.
Expansión limitada o retirada	Expansión selectiva	Conservación de la superioridad
Buscar formas de lograr la expansión sin muchos riesgos. Si se fracasa, retirarse antes de involucrarse a fondo.	Concentrar la inversión y ampliarla sólo en los segmentos con buena rentabilidad y riesgo relativamente bajo.	Desarrollar la capacidad para oponerse a la competencia, evitando las inversiones a gran escala. Hacer hincapié en la rentabilidad aumentando la productividad.
Minimización de las pérdidas	Cosecha global	Cosecha limitada
Prevenir las pérdidas antes de que ocurran evitando las inversiones y disminuyendo los costes fijos. Cuando la pérdida sea inevitable, retirarse.	Promover el cambio de costes fijos a variables. Hacer hincapié en la rentabilidad por medio del AV y la IV de los costes variables.	Reducir al mínimo el grado de riesgo en varios segmentos. Hacer hincapié en el beneficio, protegiendo la rentabilidad incluso a costa de perder la posición en el mercado.

Bajo

Medio

Alto

Puntos fuertes de la corporación

Figura 12.2. Nueve tipos de estrategias estandarizadas.

Por ejemplo, en condiciones iguales, se considera adecuada una estrategia de inversiones agresiva para una empresa fuerte con un mercado altamente atractivo, mientras que una empresa con fuerza moderada en una industria decadente se consideraría candidata para «cosecharse», es decir, administrarla para sacarle todo el dinero posible, salvo que una acción gerencial pudiese «cambiar su punto» a una posición de la matriz que resultase más favorable.

En este tipo de contexto, un negocio individual tiende a degenerar en un punto impersonal de la matriz de cartera, caracterizada solamente por medidas estáticas y cuantificables del grado de atracción del mercado y de la red comercial. El grado relativo de atracción del negocio A con respecto al negocio B se convierte en la única base para la asignación de los recursos corporativos. Aunque esta técnica impone una valiosa disciplina de objetividad e imparcialidad, tiende a descuidar factores importantes de éxito, como creatividad, imaginación y persistencia. Estos rasgos, claro está, están determinados en gran parte por el talento y el temperamento del director, cuyo estilo impone el tono y el enfoque del negocio. Si él mismo no posee estos rasgos o si no premia a aquellos subordinados que los exhiben, estos modelos de comportamiento se irán marchitando y desaparecerán del negocio.

El valor de cualquier sistema depende de la forma en que se emplee, y la APP —muy criticada por personas que apenas la han usado o trabajado con ella— no es la excepción. Si se presta atención a la comprensión de las razones de la posición del punto, y si la matriz se usa para generar ideas creativas sobre cada negocio, dada su situación en relación con otros negocios del contexto corporativo, la APP puede resultar muy útil. Sin embargo, demasiados ejecutivos corporativos y planificadores tienen tanta prisa por escalar la cumbre corporativa que no se conceden el tiempo necesario para entender cada uno de los negocios comprendidos en sus «carteras» diversificadas. La APP, concebida en un principio como mecanismo para determinar las prioridades de una cartera de inversiones, ha sido transformada por sus manos en un mecanismo para inflar o desinflar determinados negocios con el mero propósito de mejorar los resultados financieros de la corporación. Con ello, la APP no ha hecho más que acrecentar el interés de la gerencia por las medidas puramente financieras y acelerar el proceso de aglutinar compañías diversificadas en los Estados Unidos.

Esta atenuación del enfoque de negocios ha venido ocurriendo durante más de una década. Para invertirlo, la compañía diversificada debe verse como una unidad coherente de negocios, y administrarse en consecuencia. Esto significa: definir que el papel de las oficinas corporativas consiste en extraer las sinergias funcionales y/o movilizar estratégicamente los beneficios de los recursos compartidos entre los negocios componentes. Como se advierte en la Figura 12-3, una compañía diversificada como ésta debería constar de cinco niveles conceptuales, que, aunque no es necesario, podrían reflejarse en su estructura organizativa total.

El nivel más bajo, los segmentos de producto-mercado, comprende las unidades más pequeñas que se pueden lanzar a la competencia. Por ello, posee un valor estratégico crítico. Si, por ejemplo, «champús» constituye una unidad estratégica de planificación (UEP: la segunda capa hacia arriba), los champús para bebés y los champús contra la caspa representarían, cada uno de ellos, un segmento de producto-mercado.

El nivel UEP («champús» o, para mayor corrección, ahora que entendemos el concepto, «lavado del cabello») es conveniente para el desarrollo de estrategias de negocios, debido a que UEP puede, con toda lógica, contar con sus propias funciones de ingeniería, producción y ventas. Pero habrá que tener en cuenta dos cosas más para dictaminar si puede trabajar como unidad independiente de operación, ejecución y planificación, o si debe agruparse con otras en una unidad estratégica de negocios (UEN).

Lo primero que hay que considerar es el aspecto meramente económico. Para poder ser el líder de la industria desde el punto de vista de costes, ciertas funciones deben compartirse con otras UEP diferentes cuando todas cuenten con factores comunes que puedan aprovecharse con eficacia y efectividad. Para examinar el impacto de tales sinergias, es necesario desarrollar estructuras hipotéticas de costes y estimar la diferencia neta de cada renglón funcional de costes, primero con la UEP por separado y después con la UEP incorporada al conjunto. La Figura 12.4 ilustra un caso típico en el que se demuestran las interrelaciones entre las UEP y las unidades estratégicas de negocios que forman la tercera capa. Entre las inversiones requeridas, los motores tipo 2 y tipo 4 pueden desarrollarse mediante trabajos de investigación y desarrollo casi idénticos, puesto que su única diferencia radica en pequeños aditamentos adicionales que les confieren aplicaciones distintas. De forma parecida, los tipos 1 y 2 se distribuyen a través del mismo canal, existiendo buena sinergia entre estos dos negocios. Por lo anterior, al conjuntar estas UEP se logra un ahorro de 6 millones de dólares en relación con el coste de las cuatro UEP tomadas por separado, siendo esto último lo que podríamos encontrar en una compañía diversificada que no contara con los mecanismos adecuados de coordinación entre sus distintas UEP, o en cuatro competidores diferentes dedicados, cada uno, a uno solo de estos negocios.

La segunda consideración decisiva para la formación de la UEN es el compromiso de la dirección y su dedicación a un determinado negocio. La conjunción de determinadas UEP puede producir sinergia a un coste demasiado alto si la atención y el compromiso de la dirección hacia los negocios individuales se disipa por eso mismo.

Por ejemplo, tres UEP, dedicadas respectivamente a champús, jabones y pastas de dientes, pueden conjuntarse en una UEN llamada «artículos para baño», dado que los tres negocios utilizan la misma red de distribución y, por lo tanto, pueden venderse por medio del mismo grupo de agentes.

Esta UEN sería más una unidad operativa que de planificación de negocios porque las estrategias de negocios individuales tendrían que desarrollarse alrededor de las UEP y de los segmentos de producto-mercado. Pero supongamos que el encargado de la UEN, como ejecutivo de operaciones, ignora las sutiles diferencias entre jabones y demás artículos para baño (por ejemplo, su conveniencia para propósitos de regalo o las necesidades institucionales de las fábricas y de los hoteles). Al faltarle los conocimientos más profundos y la atención más concentrada de un gerente dedicado exclusivamente a vender jabones, el negocio de jabones integrado dentro de la UEN de artículos para baño podría empezar a perder ventas frente a sus competidores especializados. Si esto pasara, estaría claro que el agrupamiento en una sola UEN, aun cuando su propósito hubiera sido alcanzar el liderazgo en

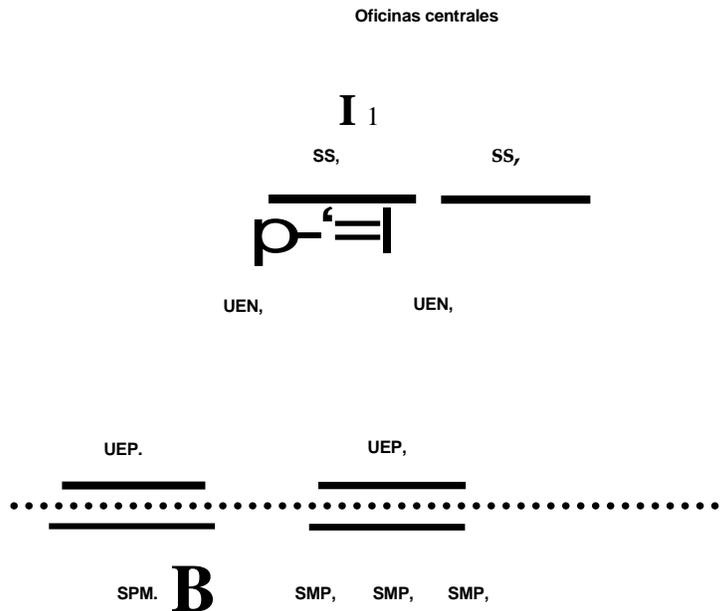


Figura 12.3. Concepto de una empresa diversificada de cinco capas.

costes, sólo sirvió para entorpecer el sano crecimiento del negocio de jabones. Por este motivo, sería razonable dismantelar la UEN y dejar que cada UEP luchara contra su propio, y bien definido, enemigo.

Con el fin de dictaminar si una UEN debe ser una unidad de ejecución (y, por lo tanto, si tiene probabilidades de ser una división operativa) será menester servirse de un avanzado juicio general para decidir el equilibrio idóneo entre el liderazgo en costes alcanzable por medio de la sinergia y el valor de la concentración gerencial en cada una de las UEP componentes en comparación con los principales competidores. En pocas palabras, una UEN es, en esencia, una unidad orientada a la ejecución, mientras el propósito de planificar el nivel de las UEN sólo se concentra en el desarrollo de estrategias funcionales eficaces, que utilizan los recursos compartidos con objeto de lograr las sinergias deseadas. Por ello, el horizonte de planificación de una UEN pocas veces contempla más de tres a cinco años. La gerencia deberá vigilar de forma constante la conveniencia estratégica de sus agrupaciones en las UEN, dado que pueden pasar de moda muy pronto por cambios en la estructura de la industria o en el peso relativo de los principales elementos de los costes. Su importancia también puede ir disminuyendo en razón de los movimientos estratégicos de la competencia, incluyendo posiblemente, las reorganizaciones.

Propósito de la unidad

Oficinas centrales corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metas corporativas • Cultura/sistemas • Obtención de recursos
Sector estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica a largo plazo y asignación de recursos • Unidad sociopolítica
Unidad estratégica de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las estrategias a corto y medio plazo • Sinergia funcional
Unidad estratégica de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad básica de planificación del negocio (estrategia producto-mercado) • Puede tener cierta autonomía funcional
Segmento producto-mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de diferenciación con significado • Mínima unidad para hacer frente a la competencia

Figura 12.3. (Continuación).

Conceptualmente, un sector estratégico (SE), el cuarto nivel unitario, podría abarcar varias UEN. Se puede pensar en él como en una unidad de la organización cuya función viene a ser la de asignar los recursos corporativos a un plazo mayor, digamos, de cinco a diez años. Por ejemplo, la UEN «artículos para baño» podría agruparse con las UEN «platos y vasos desechables» y «papeles higiénicos» para formar el sector estratégico «productos de consumo desechables». O si también abarcara otros productos para el hogar, como utensilios de cocina o recipientes de plástico, este sector estratégico podría llamarse «productos de consumo diversos». Como tal, se le podría situar conceptualmente en contraposición a otros sectores posibles —por ejemplo, artículos para el hogar, muebles, lámparas o equipo audiovisual— bajo una sola cobertura corporativa.

Una gran compañía diversificada puede, de hecho, abarcarlos a todos. Si éste es el caso, su objetivo *corporativo* —es decir, el objetivo común de todos los sectores que la componen— podría ser proporcionar bienestar a cada familia, u ofrecer los productos para el hogar más convenientes, eficientes y de mejor calidad, distintos a los alimentos. Una compañía como ésta —llamémosla Corporación de Productos para el Hogar— necesitaría reasignar con flexibilidad su personal y sus fondos como respuesta a los cambios que surjan en el ámbito sociopolítico, en la mezcla del producto nacional bruto (PNB), en los niveles de vida, las costumbres de los consumidores, el gasto del ingreso disponible, el empleo del tiempo libre, el tipo de vida deseado y los niveles de sofisticación y de lujo.

Estrategia básica Generar máximo beneficio con el motor tipo 4 e invertir en el 3 para un crecimiento agresivo. Crecimiento selectivo para los demás motores.

Acciones básicas Mantener precio alto para el motor tipo 4. Expandir exportaciones del tipo 2 y buscar FEO para el tipo 3 en combinación con los motores de la subsidiaria A. Expandir las exportaciones del tipo 1, pero detener el desarrollo de las series X cuando demuestren que no son rentables.

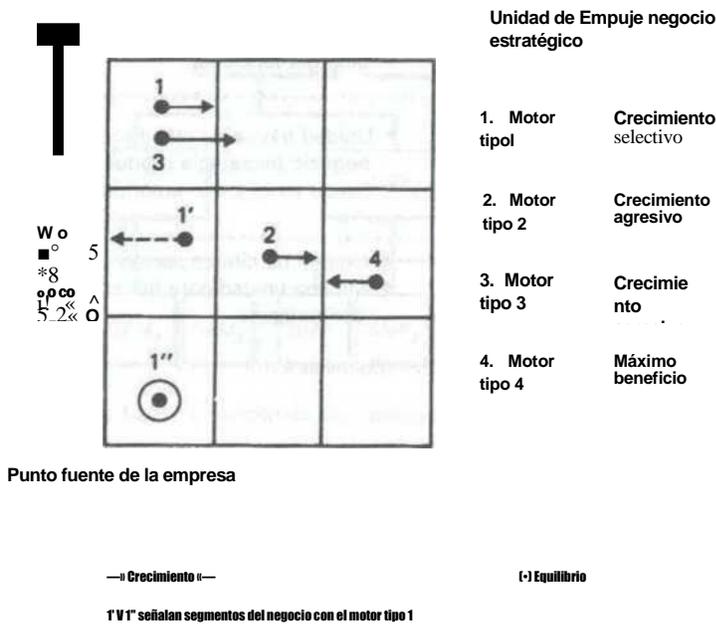


Figura 12.4. Agrupación de las unidades de negocios en UEN para explotar las sinergias potenciales.

Estos cambios son graduales. Nuestra Corporación de Productos para el Hogar no necesita volver a examinarlos cada año. Pero en un período de cinco años, habrán surgido marcadas diferencias en cada uno de estos elementos. De este modo resulta razonable utilizar al sector estratégico como una unidad de planificación a largo plazo, aunque no necesariamente como unidad de ejecución o de operación. Por ejemplo, si los intereses de los consumidores se desplazan de la higiene y el aspecto personal hacia la cultura y el prestigio social, la alta dirección corporativa podría decidir hacer mayor hincapié en los muebles y los equipos audiovisuales, y no en los artículos para tocador o utensilios de cocina.

OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO A MEDIO PLAZO

(en millones de dólares)

Absorción de mano de obra	Ventas	Beneficios	Participación del mercado (%)	Índice de exportaciones (%)	Investigación y desarrollo	Producción	Distribución	Inversión
690	141		7	35				
450	186	23	18	42	3	2	(?)	
1450	300	15	25	50				
1000	207	10	15	77	0	8	0	
3590	834	44	23	52				12

O **CGentan**
pdoble

Figura 12.4. (Continuación).

Debido a que nuestra Corporación de Productos para el Hogar forma parte de la cultura y del sistema de valores de la sociedad, en cierto sentido está, de manera inherente, en contacto con las necesidades de los consumidores. Esto no significa que pueda permitirse el lujo de evitar las investigaciones de mercado. Sin embargo, es más importante que todos los miembros de la corporación estén (o deberían estar) interesados en la vida diaria de las personas promedio, y sientan auténtico deseo de mejorarla, ofreciéndoles mejores productos para sus hogares.

Esta es la columna vertebral filosófica, en conjunción con la naturaleza entremezclada y sinérgica de los negocios que la constituyen, que diferencia a una auténtica compañía diversificada de un conglomerado. Este tipo de compañía no puede subsistir a largo plazo si trata de conducir sus negocios exclusivamente desde el punto de vista financiero. Los índices financieros son las medidas de su éxito en el cumplimiento de sus objetivos corporativos; de ninguna manera deben transformarse en los objetivos mismos de la corporación. Por su parte, un conglomerado que

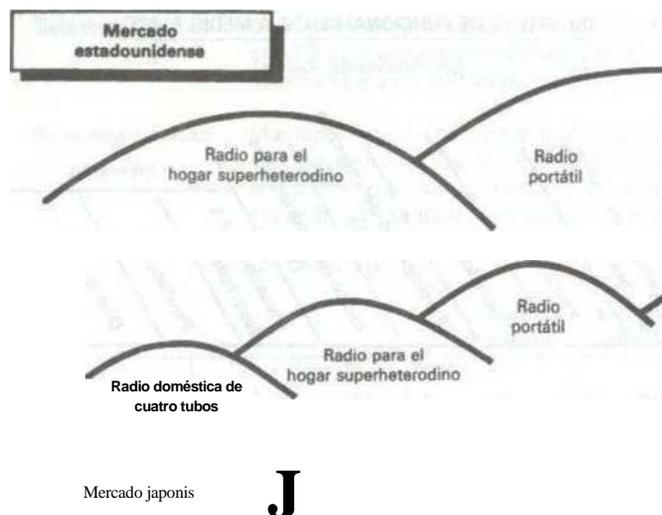


Figura 12.5. Historia del desarrollo del producto «radio».

carece de estas filosofías relacionadas puede considerar sus negocios diversificados como diferentes oportunidades y como medios para lograr un objetivo financiero cuantificable de la corporación.

Negocio contra producto

Con este concepto de lo que es una organización en mente, volvamos a nuestra definición de «negocio». El lector se preguntará por qué utilicé el término «unidad estratégica de planificación» en vez de «línea de producto» en la Figura 12.3. No cabe duda de que los champús son una línea de producto, pero el *negocio* en el que está un fabricante de champús es proporcionar un medio para lavar el pelo. De la misma manera, las radios son una línea de producto en la que el negocio es la información auditiva y/o el entretenimiento. La Figura 12.5 ilustra un efecto de esta diferencia de percepción. Muchos fabricantes estadounidenses de productos eléctricos diversificados y orientados hacia los beneficios consideran las radios como una especie de equipo: en otras palabras esencialmente como un punto más en la matriz de una cartera de productos. Convencidos de que cada línea de productos tiene un «ciclo de vida del producto» natural, consideran la radio como producto que ya pasó su momento culminante, y al negocio de los aparatos de radio como candidato ideal para una «ordeña» o «cosecha» financiera. Ante la carencia total de fondos para inversiones y de talento gerencial, la línea de productos llamada «radios» no pudo completar su vida normal. Este es un ejemplo importante de una profecía autorrealizada.

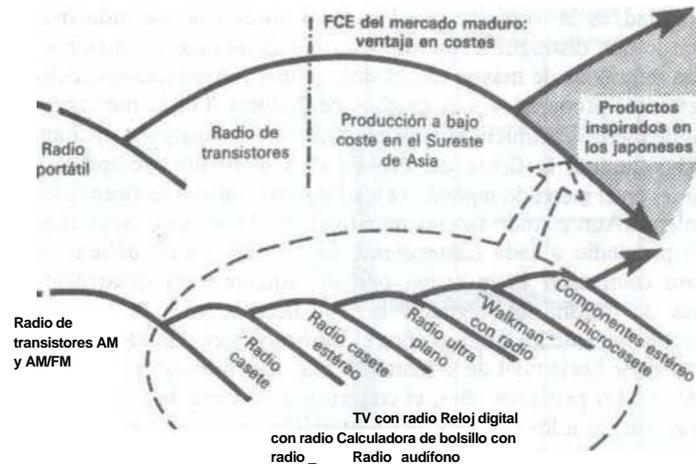


Figura 12.5 (Continuación).

Por su parte, los fabricantes de aparatos de radio japoneses no consideran estos aparatos como una línea de producto orientada a los equipos. El enfoque no se lo dan al producto mismo, sino a la categoría de bienes a que pertenecen. En lugar de aceptar ciegamente los supuestos de que: 1) cada producto tiene su ciclo de vida, y 2) el negocio en el que están son las radios, los fabricantes japoneses crearon demanda utilizando el concepto de distracción o entretenimiento audido basado en las necesidades principales de escucha de los consumidores. Sin que les preocupara la idea de que la radio, como equipo, había rebasado su auge máximo, se pusieron a analizar los momentos, los lugares y las ocasiones en que los consumidores oían las transmisiones, grababan o escuchaban música grabada, y llegaron a una conclusión totalmente diferente. Ya forman parte de la historia los torrentes de productos compuestos, como radios, radiocasetes y el Walkman de Sony. El hecho de que los consumidores estadounidenses compren actualmente tal cantidad de esos productos, es prueba decisiva de que las necesidades de los consumidores, latentes o explícitas, siempre estuvieron allí, potencialmente.

El punto crucial, entonces, es la definición misma de nuestro negocio y la forma en que lo tratamos. Si creemos realmente en el valor de un producto y nos dedicamos a él de corazón, nunca lo podremos ver como lo haría una persona ajena a él, como lo vería un administrador de una cartera de negocios, que sólo utilizará índices «objetivos». Un negocio es el reflejo de la persona que lo maneja. Si nos consideramos directores fundamentales del destino de nuestras empresas, podremos prolongar sus vidas adaptando nuestros productos y servicios para que se amolden a las necesidades cambiantes de los consumidores dentro de la amplia y categórica definición del negocio que hayamos decidido adoptar.

En realidad, es la forma en que hacen las cosas y no las industrias a las que pertenecen lo que distingue a las empresas que consiguen los mejores resultados. Aun en las industrias de mayor crecimiento, como fotocopiadoras, equipos de oficina y alimentos preparados, hay muchos perdedores. Por lo menos en Japón, las industrias de fuerte crecimiento tienden a atraer a demasiados participantes, al igual que sucedió durante la fiebre del oro en el Yukon. Por ejemplo, existen trece participantes en el mercado japonés de telefax, cuyo valor sólo alcanza los 200 millones de dólares. Aun cuando su crecimiento es del 35 % anual, sólo ofrece una participación promedio a cada contendiente de 20 millones de dólares; apenas suficiente para compensar la inversión que se requiere para desarrollar las vitales tecnologías de transmisión digital y las sofisticadas redes de ventas y servicio.

De hecho, durante los últimos años el centro de atención ha ido cambiando del eje vertical al eje horizontal de la matriz, o sea, al punto fuerte de la compañía (Figura 12.6). En los primeros años, el concepto de cartera de producto daba casi el mismo tratamiento a los dos ejes, pero a medida que las compañías diversificadas se fueron transformando con conglomerados durante los años setenta, su preocupación por el eje vertical se hizo excesiva. En una palabra, se convirtieron en «buscadores de oro». Ahora que estas compañías han comprobado, por sí mismas, su incapacidad para desarrollar negocios atractivos en mercados importantes en competencia con otras que conocen mejor el negocio, el centro de interés ha ido desplazándose hacia el eje horizontal, es decir, hacia los puntos fuertes de la compañía, hacia «cómo hacerlo».

La contraseña para los buscadores de oro ahora parece ser: «¡Invierte para crecer!» Pero, ¿cómo? Los espectadores pueden pedir con insistencia mayor selectividad, pero ¿en dónde y hasta qué cantidad? Las respuestas a estas preguntas sólo pueden provenir de un claro entendimiento del negocio. El valor de tal consejo directriz realmente depende del uso que se le dé, y de quien se lo dé. La dirección, después de todo, está formada por personas, y son éstas las que hacen que un negocio tenga éxito, no los planes. Detrás de la historia de éxito de un negocio están los hombres y mujeres que concibieron las ideas, desarrollaron las estrategias y llevaron a cabo los planes de acción. Estoy convencido de que durante los años ochenta habrá un favorable resurgimiento de empresarios que demostrarán, una vez más, la importancia que tiene para un negocio la forma en que se dirige.

Aunque es incuestionable que las industrias de alto crecimiento ofrecen mejores oportunidades, hasta en una buena industria una compañía no podrá lograr una posición de liderazgo estable si sólo se la dirige desde un punto de vista financiero. Y, como se puede observar en la Figura 12.7, algunas empresas pueden crecer con rapidez y hacer dinero hasta en las industrias más deprimidas.

En efecto, existen formas de ganar dinero en una mala industria durante un periodo sorprendentemente largo, siempre y cuando subsista un nivel razonable de demanda. La Kanzaki Seishi está logrando resultados excepcionales en la atribulada industria japonesa de la pulpa y el papel, al lograr una operación con un alto valor añadido por medio de bajos costes en sus inventarios y su distribución, y desplazando su mezcla de productos hacia el sector alto del mercado.

Dentro de una industria determinada, generalmente hay entre 7 y 12 puntos porcentuales de rango de rendimiento para compañías de una misma categoría de eos-

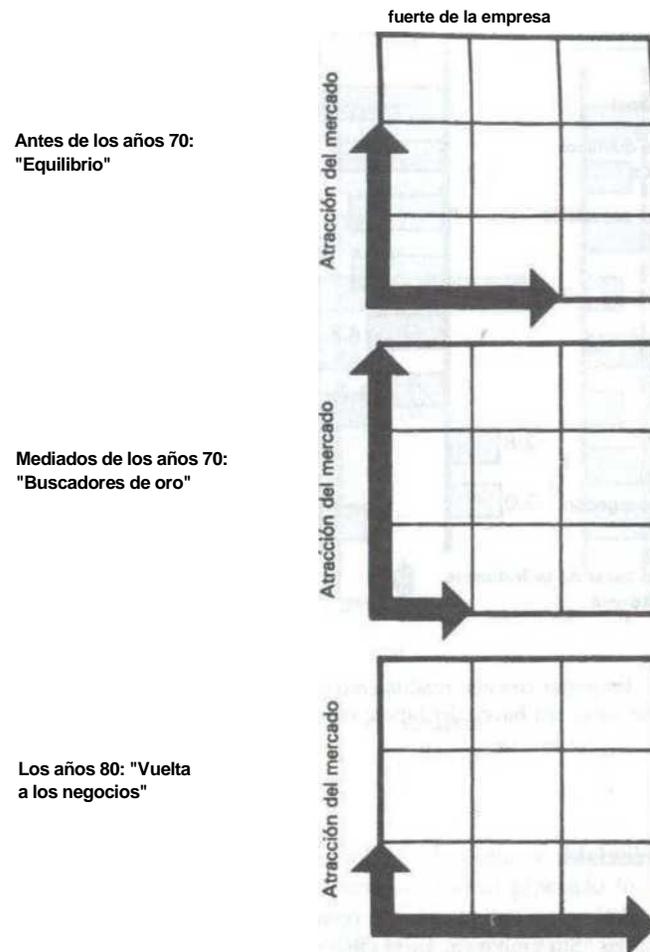


Figura 12.6. Evolución psicológica de la administración de la cartera de productos.

tes operativos. Por ello, como muestra la Figura 12.8, la empresa A, que logra el mejor funcionamiento en una industria deprimida, puede obtener beneficios comparables a las de la empresa B, que tiene el peor rendimiento en una industria con márgenes operativos un 15 % más altos. Un fenómeno similar puede observarse en la industria estadounidense*.

* Véase a William K. Hall. «Survival Strategies in a Hostile Environment», *Harvard Business Review*, vol. 58, n.º 5, septiembre-octubre, 1980, pp. 75-85.

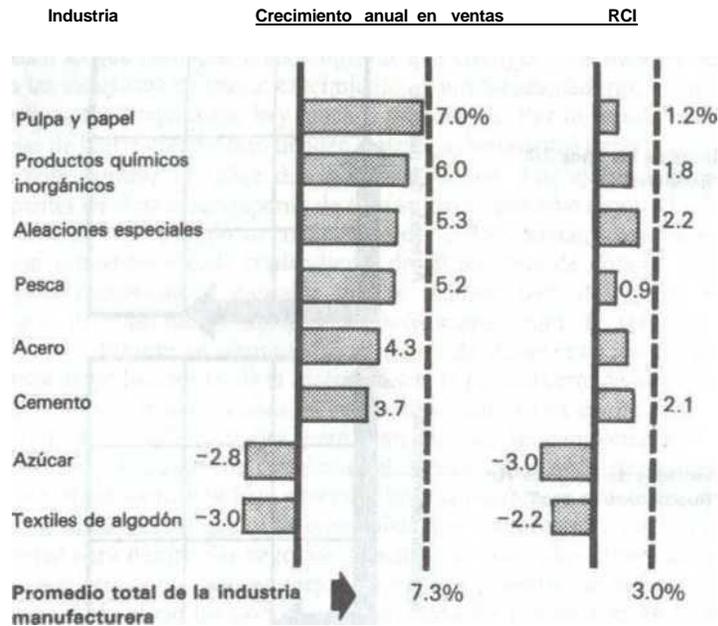


Figura 12.7. Empresas con alto rendimiento en industrias japonesas deprimidas. [De acuerdo con los datos del Banco del Japón; reportes anuales (*Yukashoken Hokokusho*).]

Recursos gerenciales

Comúnmente, el término «asignación de recursos» se refiere a la asignación de los fondos disponibles. Sin embargo, en el caso de los recursos corporativos, éstos incluyen muchas cosas más que el dinero. Una frase favorita de los planificadores japoneses de negocios es *hito-kanemono*, es decir, gente, dinero y cosas (activos fijos). Consideran que una dirección corporativa racionalizada se logra cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio, sin excesos ni desaprovechamientos (Figura 12.9). Por ejemplo, resulta despilfarro contar con una cantidad en efectivo mayor que la que cualquier persona competente pueda gastar de forma inteligente. Aquí, también, demasiados directores con dinero insuficiente agotan sus energías e involucran a sus colegas en discusiones inútiles sobre la asignación de fondos limitados.

De los tres recursos críticos, los fondos deben ser lo último por asignarse. Con base en la disponibilidad de *mono* —plantas, puntos fuertes funcionales y demás— la corporación primero deberá asignar la capacidad gerencial. Una vez que estos *hito* hayan desarrollado ideas creativas y con imaginación para sacarle el mayor pro-

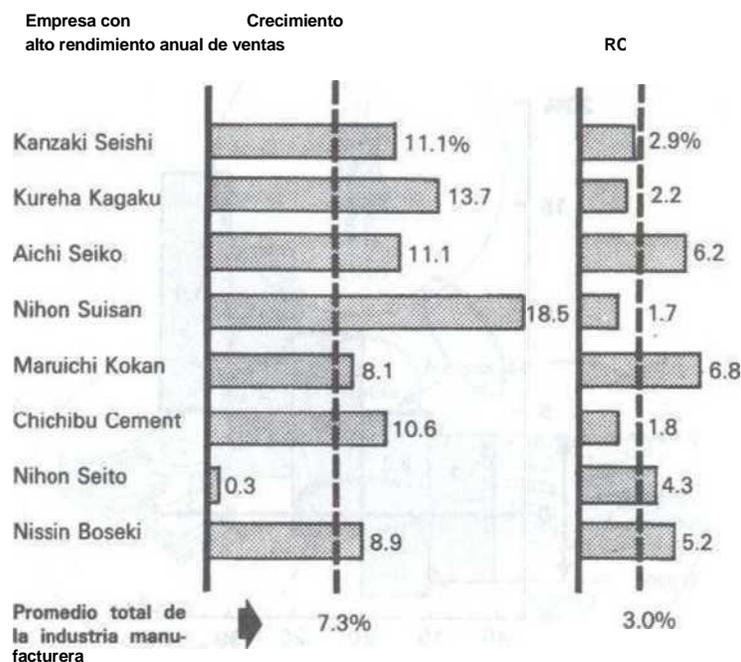


Figura 12.7. (Continuación).

vecho al potencial ascendente del negocio, el *kane*, o dinero disponible, deberá asignarse a las ideas y programas específicos que hayan generado los gerentes individuales.

Aun dentro del contexto de una APP, los fondos no deben asignarse sólo porque el negocio se coloca en una categoría atractiva. Deben invertirse en programas atractivos más que en industrias atractivas. Como vimos, una planificación y ejecución con imaginación en una industria deprimida pueden brindar mayores rendimientos que aquellas operaciones mal planeadas y ejecutadas que se lleven a cabo en buenas industrias. Sólo personas competentes pueden generar buenas ideas, y sólo gerentes competentes podrán llevar a cabo buenas estrategias. El dinero no es más que un medio para cumplir con el objetivo de la corporación, el cual, a su vez, es la fuerza centrípeta que enlaza y reúne los tres recursos gerenciales críticos.

Una compañía diversificada puede transferir no sólo a sus directivos, también a sus empleados, trabajadores, ingenieros y vendedores. Por ejemplo, durante la época inflacionista de los años setenta, Hitachi, fabricante diversificado de productos eléctricos y electrónicos, se dedicó a transferir los recursos de ingeniería de sus negocios industriales y de generación de energía a sus negocios dedicados a la in-

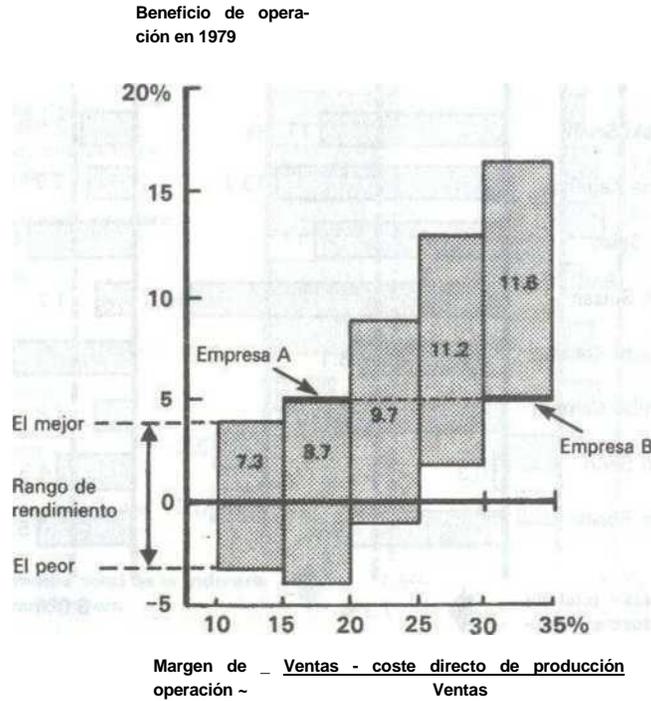


Figura 12.8. Rendimiento operativo de empresas químicas japonesas. [Según datos del *Nikkei Handbook of management Indices*. (1980).]

formación, como componentes electrónicos (por ejemplo, CIGE) y ordenadores, en tanto efectuaba una reducción de su fuerza total de trabajo (Figura 12.10).

De forma similar, es posible transformar a los obreros en técnicos de servicio o en vendedores, y aun, en ciertos casos, en programadores, si se dedica suficiente atención y esfuerzo a su capacitación. La NEC, el mayor fabricante japonés de equipos para telecomunicaciones y de aparatos electrónicos, se ha ido alejando poco a poco de su tradicional dependencia del gobierno como cliente, para dedicarse a la venta de productos estándar para la industria; durante el proceso, logró transferir a gran número de sus obreros a puestos de ventas a la industria (Figura 12.11). Aunque una extensa automatización de la producción hizo innecesarios muchos puestos, el número total de empleados se mantuvo constante, proeza nada despreciable en Japón, donde las grandes corporaciones no despiden a sus trabajadores.

Podemos ver que cada una de estas compañías realiza una transferencia de sus recursos humanos críticos a lo largo de un extenso período, pero con cierto objeti-

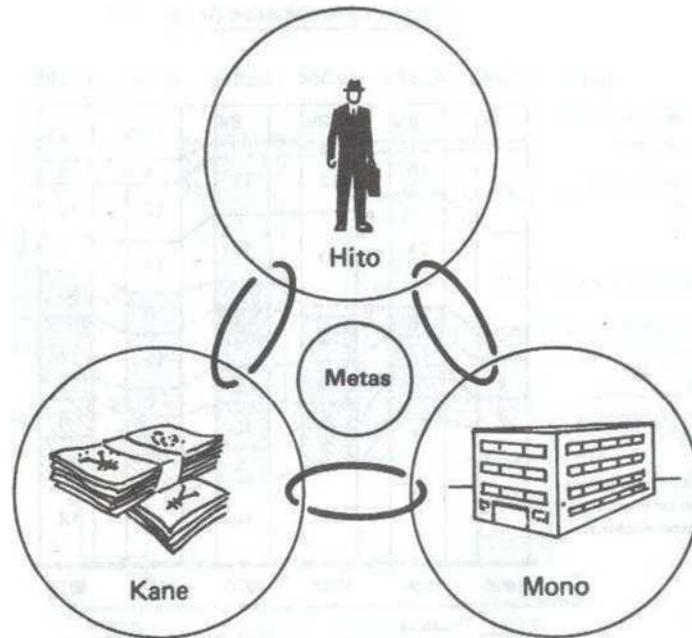


Figura 12.9. Recursos clave de la gerencia: el punto de vista japonés.

vo en mente. La reasignación de recursos emprendida por Hitachi parece estar enfocada a transferir la mezcla del negocio hacia industrias con mayor grado de valor agregado, para alejarse de la competencia en costes directos con empresas localizadas en otros países del Sureste de Asia; en tanto que para la NEC, su meta evidente es desempeñar un papel de primer orden en la combinación de las industrias de telecomunicaciones y de ordenadores.

Las compañías de alto rendimiento como Hitachi y NEC parecen estar logrando muy buenos resultados mediante el desarrollo de estrategias a largo plazo y de la organización de sus unidades de negocios para obtener la máxima sinergia. También sobresalen en la ejecución. Mediante una hábil asignación de los recursos *hi-to-kane-mono*, logran el equilibrio de este trío de funciones gerenciales para conseguir resultados óptimos.

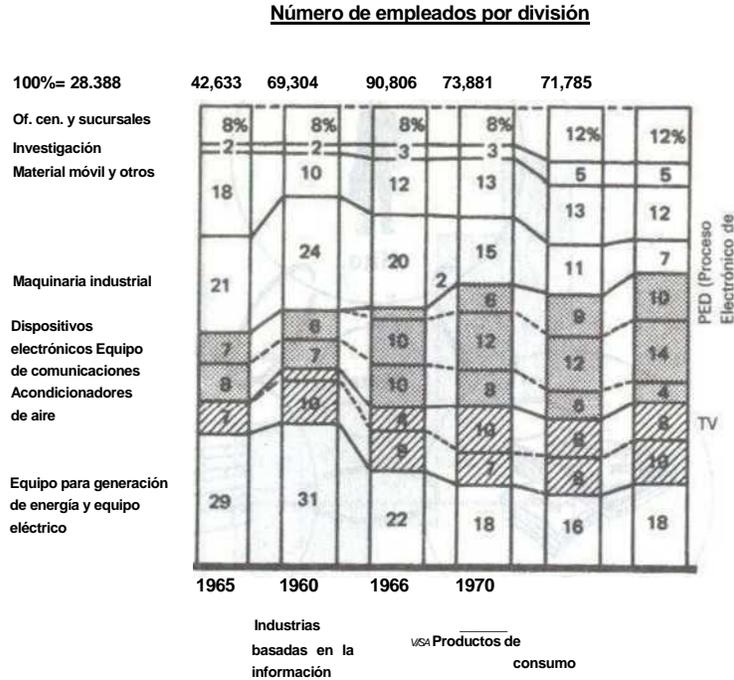


Figura 12.10. Hitachi modifica la distribución de su personal. [De acuerdo con datos de *Yukashoken Hokokusho; Hitachi y Matsushita* (por Okamoto).]

Regreso a la corporación

Una vez que hemos explorado los conceptos de corporación, negocio y recursos, volvamos brevemente a las cuestiones planteadas al principio acerca del papel del nivel corporativo en el desarrollo de las estrategias. Para contestar a la primera pregunta —cómo debe integrarse en la corporación global una colección de negocios distintos—, ahora podemos decir que una auténtica compañía diversificada debe contar con una buena *raison d'être* estratégica para cada uno de sus negocios. En lugar de administrar sus negocios como entidades independientes, una gran empresa diversificada debe tratar de establecer una posición de liderazgo, ya sea en costes o en calidad, mediante sinergias que provengan de los recursos funcionales compartidos. De este modo, estos negocios se tornarán más poderosos debido a que formarán parte de una corporación, en vez de ser compañías independientes dedicadas a un solo negocio cada una. Demasiadas empresas diversificadas ahogan sus negocios individuales con trámites excesivos, producto de una serie de directrices financieras y burocráticas. Cualquier sinergia que pudiese existir se ve diluida, y has-

Número de empleados

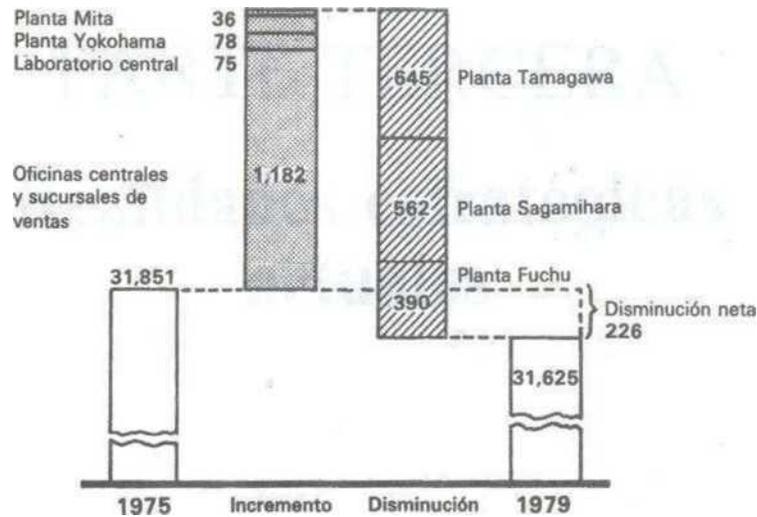


Figura 12.11. Nueva atención en ventas de la NEC. (Según datos de la Yukashoken Hokokusho.)

ta desaparece, por culpa del conjunto de complejas formas de contactos que la administración misma establece con la oficina matriz y con las demás divisiones operativas.

En relación con la segunda pregunta -el papel único de las oficinas centrales de la corporación por encima y más allá de la obtención y asignación de recursos a largo plazo—, la respuesta es que el nivel corporativo posee otra función vital: desarrollar e instalar un sistema gerencial que abarque a toda la corporación. La cultura de la corporación tiende a reflejar fuertemente la naturaleza de los sistemas gerenciales corporativos; sobre todo en aquellos que están relacionados con la contabilidad y la evaluación del rendimiento. La alta gerencia puede hacer caso omiso de los sistemas, pero los niveles gerenciales medios deben convivir con ellos. Por esa razón el diseño y la implantación de los sistemas gerenciales constituye una herramienta poderosa pero sutil para dar la pauta y el tono de la organización por medio de un sistema único y común de valores. Con el tiempo, los procesos y sistemas gerenciales tienden a caracterizar y dar forma a la cultura de la corporación.

PARTE TERCERA

Realidades estratégicas actuales

PARTE TERCERA

Realidades estratégicas
actuales

13

Comprensión del medio ambiente económico

El sentido común nos debería decir que ni el análisis más profundo del producto-mercado ni las aplicaciones más imaginativas de la administración de la cartera de productos tendrá algún valor en tanto el estratega, al utilizarlos en su trabajo, no tenga en cuenta, en toda su extensión y con todo cuidado, las amplias corrientes de cambios económicos que van a dominar el ámbito de los negocios durante la década de los años ochenta, como ya se vislumbra desde ahora. En consecuencia, en este capítulo vamos a examinar cinco tendencias económicas clave (Figura 13.1). Todas, hasta cierto punto, marcan cambios significativos en las últimas décadas, que van a tener un importante impacto en las estrategias de negocios de los próximos 10 años. Estas son:

- Persistencia de crecimiento lento.
- Maduración del mercado y estancamiento estratégico.
- Desigual distribución de los recursos.
- Crecientes complejidades internacionales.
- Inflación irreversible.

Obviamente, el pensador estratégico hará bien en entender los antecedentes de estos cinco factores, sus implicaciones para los altos ejecutivos y las formas en que deberán concebirse las estrategias corporativas al tener en cuenta esas implicaciones. A continuación las examinaremos una a una.

Persistencia de crecimiento lento

Para nadie es novedad que el crecimiento económico muestra todos los síntomas de que va a seguir a ritmo lento. Pero en términos prácticos, no se ha hablado lo suficiente acerca de los cambios concretos que serán necesarios en las actividades de negocios debidos a una prolongada situación de crecimiento lento. Oímos cantidad de vagas generalidades acerca de las nuevas perspectivas, pero pocas veces nos ofrecen proposiciones concretas y prácticas.

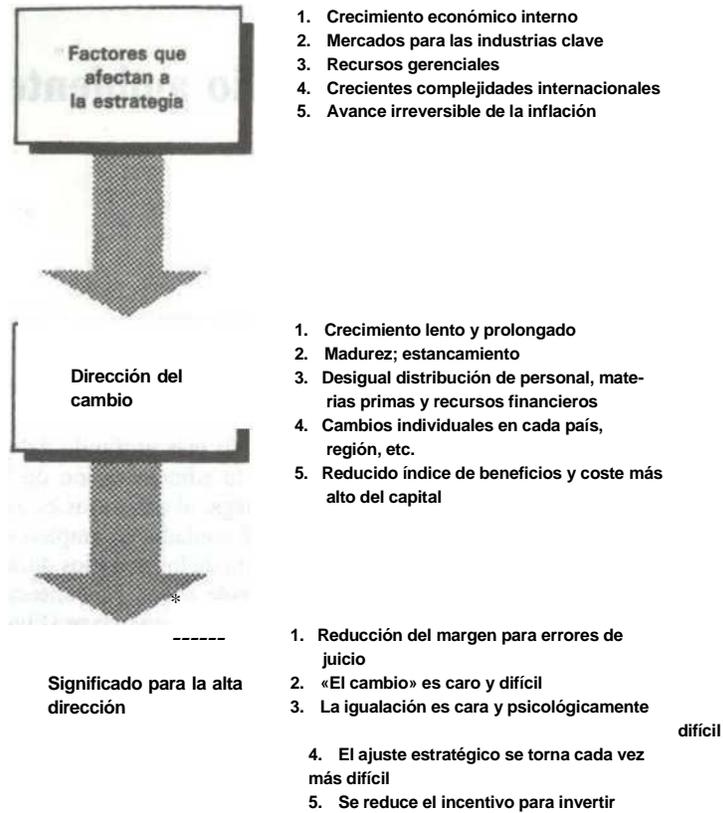


Figura 13.1. Cambios fundamentales en el ámbito de los negocios.

Posiblemente, el efecto más alarmante de un crecimiento lento es la forma tan drástica en que limita los márgenes de error de las decisiones gerenciales y reduce las posibilidades de contrarrestar los errores de juicio. Si en tiempos de prosperidad el exceso de optimismo y otros errores de juicio pueden eximirse de castigo, en un período de estancamiento económico pueden exactamente producir resultados catastróficos en costes. Debido a ello, después de la crisis del petróleo de 1973, algunas compañías realizaron un adecuado y urgente examen global de todas las decisiones gerenciales importantes que habían tomado durante los diez años anteriores. El propósito: desechar aquellas decisiones que ya no terna razón de ser y conservar las que todavía tenían validez, para después realizar las correcciones necesarias a fin de mantener a la empresa dentro de su cauce.

Durante un período de rápido crecimiento resulta muy clara la necesidad de invertir, aun cuando no se tenga una idea exacta de la cantidad apropiada de tales inversiones. Una sobreinversión no resulta muy preocupante, puesto que el exceso

tiene todas las probabilidades de ser absorbido por el crecimiento del mercado durante los siguientes dos a tres años. Si la inversión es insuficiente, de inmediato se le pueden agregar más fondos. Por este motivo, hay amplio margen para cualquier error de juicio.

Por el contrario, un lento crecimiento prolongado amplifica las dolorosas consecuencias de errores estratégicos. De pronto, el mercado deja de perdonar errores de juicio. Por ese motivo las compañías con arraigado escepticismo respecto a los supuestos aceptados y que han convertido en parte de su vida la costumbre de los análisis y la práctica del pensamiento estratégico son las empresas a las que todos los asuntos parecen irles bien, ya sea en tiempos malos como en épocas buenas.

Maduración del mercado y estancamiento estratégico

Un principio básico de la estrategia actual de marketing consiste en que una compañía en un mercado en crecimiento debe tratar de aumentar su participación por medio de inversiones que se anticipen al crecimiento del mercado, aceptando el mayor riesgo a cambio de aumentar las ventas a un ritmo superior al del crecimiento del mercado. Si todos sus competidores se encuentran participando, en cierta medida, del crecimiento del mercado, el incremento desproporcionado en la participación del mercado por una de las empresas tendrá una probabilidad mucho menor de provocar una reacción por parte de las demás.

Cuando el crecimiento del mercado disminuye o se anula —es decir, cuando el mercado alcanza su madurez—, casi siempre las participaciones del mercado se estabilizan y la competencia disminuye hasta caer en una condición de estancamiento. En un mercado estancado, en el cual el modelo de participación se ha vuelto rígido, las expectativas e ideas de los consumidores sobre tal o cual producto también tienden a adquirir esa misma rigidez, de forma que es muy difícil estimular una nueva demanda adicional. De hecho, cualquier cambio se vuelve difícil y costoso.

Cuando una compañía da varios pasos estratégicos para lograr determinada participación en el mercado de un producto ya maduro, a menudo se encuentra con que las inversiones que se requieren sobrepasan sensiblemente las ganancias esperadas. En incontables ocasiones, la experiencia ha demostrado que movimientos como reducciones de precios, publicidad y desarrollo de nuevos productos emprendidos en esta situación, arriesgan casi siempre la rentabilidad de la empresa.

Incluso la simple conservación de la participación de la compañía en un mercado estancado puede resultar costosa. Generalmente se amplían gradualmente las diferencias entre las empresas con grandes participaciones y aquellas con participaciones más pequeñas. Esto se debe a que los factores que hacen posible que las compañías ganen una gran participación durante el período de crecimiento —inversión vigorosa en instalaciones productivas, expansión de la red de ventas e introducción de productos nuevos, o mejorados— a menudo siguen funcionando como un importante activo gerencial, aunque el fin de la estrategia haya sido transferido de un enfoque agresivo a la conservación simple y llana de la posición ganada hasta ese momento por la empresa. Esto es particularmente notorio en mercados en

los cuales la competencia se centra en un único, pero importante, producto, como cerveza, llantas, automóviles o motocicletas.

En un mercado estático, conseguir algún crecimiento en la participación en él se convierte en algo costoso, no sólo para las empresas que empiezan con una pequeña participación en el mercado, sino también para las demás. Algunas veces es muy poco lo que pueden ganar las compañías que ya cuentan con una importante participación y que desean incrementarla, sobre todo cuando su libertad para actuar se ve obstaculizada por leyes antimonopolísticas o presiones por parte de los consumidores. De cualquier forma, y hasta donde llegan mis conocimientos, nadie ha ideado un método científico realmente convincente de análisis de costes-beneficios para evaluar las opciones a disposición de una empresa con alto porcentaje de participación en el mercado.

Para una compañía con una amplia participación en el mercado, que se enfrenta a una situación de estancamiento estratégico en la cual el crecimiento ya no rinde frutos, el mejor cambio fundamental de dirección probablemente sería tratar de extraer mayores beneficios para invertirlos en operaciones más prometedoras, como podrían ser la diversificación, la apertura o el desarrollo de mercados en el extranjero. En efecto, si su actual participación ya alcanzó un nivel en el que las inversiones adicionales en las operaciones existentes no producen los índices de rentabilidad esperados, ésta puede resultar la única alternativa sensata.

En el caso de una compañía que ha llevado su negocio original o principal lo más alto posible, debe considerarse seriamente la diversificación como medio para canalizar los recursos excedentes. En cambio, para la empresa que no ha desarrollado todo el potencial de su negocio principal, la diversificación es probablemente la opción estratégica más arriesgada que pueda tomar. Esto se debe a que la dirección afronta dos incertidumbres —el mercado y el producto que va a ofrecer en él—, ambos representando dos factores clave del éxito marcadamente diferentes con los cuales la empresa puede no contar en ese momento. Así que la dirección deberá pensar en estos dos aspectos y hasta tres veces antes de intentar diversificarse.

¿Qué decir de las empresas por acciones que ya han adquirido una gran participación del mercado y disfrutan de una alta rentabilidad, pero que no tienen la intención ni de abrir nuevos mercados ni de diversificarse? Una opción es la de disminuir su deuda, pero ésta no es una estrategia de largo plazo. Otra consiste simplemente en aumentar los dividendos. Pero esto en Japón es difícil; se cree que si esta táctica se adoptase con mayor frecuencia, podría desquiciar el mercado de valores y haría más difícil la obtención de capital mediante la emisión de acciones, para todos los demás, sobre todo para las compañías con una posición relativamente débil.

¿Qué puede decirse acerca de las empresas en situación de libre competencia cuyos mercados han madurado y cuyas participaciones en el mercado están estancadas —hecho al que, con toda probabilidad, se van a enfrentar las personas que planifican las estrategias de mercado para los años ochenta y hasta posteriores? Existen varias opciones tácticas para tales compañías; por ejemplo, aumentar la publicidad, reducir los precios y concentrarse en áreas geográficas específicas. De todas maneras, es muy baja la relación entre beneficio y coste de estas acciones, y muy raramente producen incrementos importantes en la participación (incluso si en la

época en que el mercado estaba en crecimiento, una compañía haya ganado y sostenido un fuerte incremento de su participación mediante la vigorosa prosecución de alguna combinación de estas acciones).

Cuando el estrategia se encuentra en la búsqueda de soluciones en un mercado estancado, un método consiste en desafiar o poner en duda el conocimiento convencional acerca del producto o el mercado. Cuando el mercado todavía se encontraba en crecimiento, estos supuestos o ideas aceptadas por el sentido común eran, tal vez, reflejo fiel de las condiciones reales para la consecución del éxito. Sin embargo, bajo las nuevas condiciones, tal vez sólo estén obstaculizando el potencial estratégico de la compañía. Para romper una situación de estancamiento en la participación del mercado, el pensador estratégico debe tener en ocasiones el valor de dinamitar esos obstáculos, a pesar de que parezca que esta actitud va contra todo sentido común. (El enfrentarse al sentido común no es, naturalmente, un medio seguro para acabar con un estancamiento estratégico, ¡pero aferrarse demasiado tiempo a las ideas convencionales *si es* una fórmula segura para fracasar!).

El sistema generador de color tras el cinescopio Trinitron de los televisores Sony, con su cañón de un solo haz electrónico, desafió al sentido común de la industria, que siempre había utilizado tres cañones electrónicos para los tres colores primarios. Fue en parte, al desafiar el sentido común de las aspiradoras caseras de pequeña capacidad, como Sanyo logró una brecha en el mercado mediante un poderoso modelo *Shopcleaner*.

Al ir en contra de la noción comúnmente aceptada de que los aviones a reacción son caros, Jim Taylor, entonces vicepresidente de marketing de la empresa de aviación Cessna, ordenó a sus diseñadores que desarrollaran un «avión a reacción ligero para las compañías de negocios». Nadie que hubiese tratado de adivinar el futuro a partir de la historia del avión a reacción hasta este momento hubiera podido predecir el éxito de tal esfuerzo de desarrollo. El modelo Citation de Cessna rompió radicalmente la posición estancada de las distintas participaciones de mercado, detenidas por los fabricantes de aviones empresariales tanto a reacción como de turbopropulsión.

Hay personas que a estos triunfos de Sony, Sanyo y Cessna los llaman inventos. A mí me parece, no obstante, que más que creaciones inspiradas de algunos genios, fueron soluciones naturales a situaciones de estancamiento ideadas por personas que se oponían a las limitaciones del *statu quo*. Considero que cualquier persona es capaz de desarrollar el mismo tipo de pensamiento estratégico una vez que ha adquirido el hábito de cuestionar los supuestos convencionales.

Para aprender la técnica de ruptura del estancamiento, elaboré una lista exhaustiva de aquellas suposiciones que se consideran de sentido común dentro de su propia situación de producto-mercado. Posteriormente intenté idear formas y medios de derribarlas. Una manera sencilla de hacerlo consiste en preguntarse *por qué* las cosas deben hacerse de la forma en que se están haciendo y cuestionar los medios supuestos, una y otra vez, con la misma pregunta: ¿Por qué? Realicemos algunos ejercicios mentales que nos servirán para recordar lo visto en el Capítulo 5:

Bombillas eléctricas

Hace muchos años que las bombillas no han sufrido cambio alguno de forma o en su fuente de luz. ¿Por qué es necesario atornillarlas o enroscarlas? ¿Por qué no desarrollar un tipo de bombilla a presión, algo parecido a los casetes de las grabadoras? ¿Por qué la fuente de luz siempre debe ser del tipo «punto»? ¿Por qué debe estar tan caliente al tacto una bombilla que acaba de quemarse y que debemos reemplazar?

Acondicionadores de aire

Los fabricantes de este tipo de aparatos parecen perfectamente inmutables, tanto respecto al método de enfriamiento como respecto al medio o agente enfriador. El actual método de vaporización a base de freón es caro; los aparatos de aire acondicionado para automóvil, en particular, representan entre el 10 y el 20% del precio de compra del automóvil. Sin embargo, la vaporización del freón no es la única tecnología factible. ¿Ejemplos? El efecto Joule-Thomson*, conocido desde hace mucho, o la tubería de calor, o el efecto Peltierj. Encuentro difícil imaginar por qué no se han encontrado nuevas aperturas en este campo.

Montacargas

El tradicional diseño de dos puntas que suben y bajan al mismo tiempo sigue sin cambio, a pesar de todos los fallos que trae consigo. ¿Por qué al estar cargado se obstaculiza la visión del operador? ¿Debido a la propia carga! ¿Por qué la carga debe estar precisamente allí?

La lista de supuestos de sentido común que el estratega debe poner en duda no tiene fin. La oportunidad se le presentará cada vez que afronte una respuesta difícil para la pregunta: ¿Por qué? Si hasta los propios expertos no dan con una respuesta satisfactoria, lo más probable es que el sentido común esté obstaculizando las mentes de todos. Hágase a un lado el obstáculo y el estratega estará libre para explotar la viabilidad de algún método alternativo o del diseño de un producto diferente.

Cuando se haya concebido una alternativa posible y ésta se haya puesto por escrito con claridad, la cuestión de su factibilidad podrá contestarse con facilidad porque en ese momento se tendrán postulados precisos que deberán probarse o rechazarse mediante las investigaciones de mercado o los estudios de los desarrollos técnicos que se requieran. Después de eso, la clave para transformar la nueva idea en un producto o en una operación comercial favorable sólo dependerá de un simple esfuerzo de trabajo.

* Este efecto revela que cuando un gas a presión pasa a través de un inyector o de un orificio muy pequeño, existe una diferencia entre la temperatura del gas comprimido y la del gas liberado. Este tipo de expansión, que se emplea frecuentemente en los procesos industriales para enfriar gases, podría utilizarse sin ningún problema en los sistemas de refrigeración de los automóviles.

† Este efecto muestra que una corriente que fluye a través de una unión entre metales diferentes produce una absorción o una liberación de calor. Por lo mismo, una unidad de refrigeración económica tal vez podría desarrollarse reinvertiendo este proceso.

No resulta fácil abrirse paso a través del característico estancamiento de un mercado maduro. Pero la vuelta a los fundamentos y el cuestionamiento del sentido común puede proporcionarnos la pista precisa que nos conducirá hacia un cambio realmente decisivo. Es precisamente en una situación de estancamiento donde el ejecutivo de alto calibre, aquel que no se encuentra prisionero del sentido común sino que posee un pensamiento estratégico libre y creativo, descubre o inventa las nuevas reglas del juego utilizando todo su talento.

Distribución desigual de los recursos económicos

Según la teoría utilitarista del siglo XIX sobre el beneficio marginal, tres elementos conformaban los recursos económicos: mano de obra, tierra y capital. Pensadores posteriores agregaron un cuarto elemento: iniciativa empresarial. Hoy debemos tener en cuenta dos recursos más: materiales y tecnología. A escala mundial, la distribución de estos dos recursos es terriblemente desigual.

Para la mayoría de la gente, la expresión «desigual distribución de los recursos» evoca de inmediato las riquezas petrolíferas de la OPEP. Pero éste constituye sólo el ejemplo más notorio. Lograr una distribución equitativa de las materias primas valiosas por encima de las fronteras nacionales sería algo prohibitivamente caro, así como increíblemente difícil, por razones políticas. No obstante, sería un error considerar que la desigual distribución de las materias primas es un problema que sólo atañe a las naciones en desarrollo del Tercer Mundo; los productores más grandes de petróleo y carbón son, en la actualidad, la Unión Soviética y los Estados Unidos.

Por otra parte, los países ricos en recursos escasos pocas veces están dispuestos a venderlos a otros países a cambio de dinero contante y sonante. La provincia occidental de Alberta, en el Canadá, por ejemplo, tiene enormes reservas de gas natural, pero su venta está limitada por condiciones muy complicadas. Es necesario agregarle valor al producto por medio de mano de obra canadiense (por ejemplo, no puede venderse como gas, sino como metanol después de su conversión) y no debe quemarse como combustible.

La diversificación de las fuentes de abastecimiento ha sido el método tradicional para equilibrar las desigualdades en la posesión de materias primas (es decir, transfiriendo materias primas a aquellos países que carecen de ellas) y estabilizar su flujo. Pero cuando los países productores se agrupan, como en el caso de los miembros de la OPEP, esta solución deja de ser factible para los países que no las poseen, y entonces el único remedio viene a ser la aplicación de medidas políticas o militares. En cualquier caso, la diversificación de las fuentes de abastecimiento resulta relativamente cara, dado que dificulta la realización de economías de escala. No es fácil conseguir que los países productores reduzcan sus precios, salvo que se les compren cantidades muy fuertes.

En general, cualquier supresión de los desequilibrios nacionales en la distribución de las materias primas se ha vuelto una situación difícil. Por ejemplo, Japón, cuya economía se basa en la exportación de bienes manufacturados a partir de materias primas importadas, está forzado a comprar en el extranjero a precios muy

altos petróleo, gas y chatarra de hierro. Los japoneses sólo pueden contrarrestar el alto coste de las materias primas esforzándose constantemente — mediante la concentración de sus inversiones en plantas dedicadas a la producción— para asegurarse de que sus productos nunca pierdan su ventaja competitiva en los mercados internacionales.

En las industrias japonesas del acero y la construcción naval, este margen competitivo ha podido mantenerse hasta ahora con éxito. Pero en otras industrias, como las de refinamiento de petróleo, petroquímica y fundición de aluminio, las economías de escala no han podido llegar al punto en el que las economías japonesas puedan producir sus artículos con la eficiencia necesaria para compensar los altos costes de sus materias primas. Estas industrias, bajo la amenaza constante de la competencia internacional, están forzadas a escoger entre una fuerte inversión por un lado, y la retirada o contratación, por otro, y todo indica que esta situación subsistirá durante bastante tiempo.

Los desequilibrios en la distribución del segundo recurso crítico —la tecnología— pueden considerarse desde dos puntos de vista. El primero considera dada la selección de la tecnología y clasifica las decisiones tecnológicas como puntos de un espectro continuo entre dos conceptos opuestos —por ejemplo, tecnología básica *versus* tecnología aplicada, desarrollo del producto *versus* tecnología de producción, sistemas gerenciales *versus* equipos y mecanismos—. Aquí, la pregunta usual es si se ha conseguido el equilibrio preciso entre los opuestos, o si el hincapié relativo es correcto. Las personas que abordan el tema desde este punto de vista sostienen frecuentemente que la tecnología básica tiende a menospreciarse frente a la tecnología aplicada, o que la tecnología de producción ha sido favorecida a expensas de la tecnología de desarrollo de la producción en términos de la atención gerencial y de los recursos asignados a cada una de estas dos áreas. O, una vez más, el desequilibrio puede ser tal que no se mantiene una estrecha vigilancia sobre el rendimiento de un proyecto multimillonario de investigación y desarrollo, en tanto que el coste de un proyecto que promete una mejora tecnológica radical puede causar una conmoción si, por ejemplo, están involucrados los servicios de un consultor o de otras personas ajenas, aun cuando su gasto sólo representa una mínima parte del presupuesto de investigación y desarrollo. Para corregir este tipo de desequilibrios, la mejor forma consiste en localizar, lo más pronto posible, los cuellos de botella tecnológicos que obstaculizan el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

¿Una empresa debe incrementar su capacidad de producción o invertir más en el mejoramiento de sus técnicas gerenciales y la capacitación de su personal? Estas preguntas no parecen preocupar a ciertos directivos. Su respuesta es: «¿Por qué no las dos cosas?» «Debemos tratar de mejorarlo todo, íntegramente».

En realidad, éste es un auténtico asunto gerencial que involucra la redistribución de recursos. Una cosa es que la gerencia corporativa reúna a todos los gerentes departamentales y a todos los jefes de sección y les encargue personalmente que vigilen que toda la organización realice su mejor esfuerzo en pos de un mejoramiento. Otra es que la gerencia corporativa decida cuáles son las fundones u operaciones que deben obtener prioridad desde el punto de vista de la asignación de recursos financieros y humanos. Resulta obvio que deben distinguirse claramente estos dos tipos de acción gerencial.

Imaginemos un ataque de almacenamiento invisible, suspendido encima de la corporación, que contiene 250 millones de dólares de fondos para inversión (Figura 13.2). El estratega debe decidir qué llaves de paso se deberán abrir, y cuánto, con objeto de dar el mayor impulso a la utilidad global de la compañía. ¿Cómo puede el estratega empezar la determinación de cuál será la asignación de recursos más eficaz?

Según mi experiencia, cuando una compañía cuenta con, digamos, 250 millones de dólares para invertir, las asignaciones a los departamentos tienden a reali-

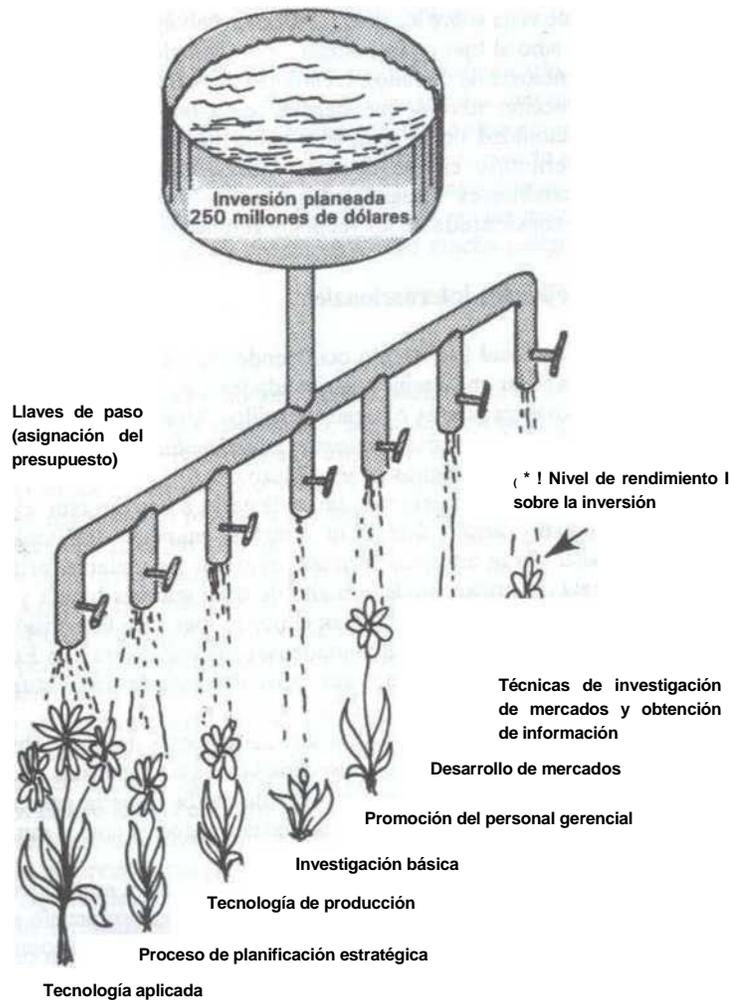


Figura 13.2. Panorama general de la asignación de fondos.

zarse de forma burocrática, sin tener en cuenta el equilibrio general de la cartera de negocios de la compañía. Sin embargo, cada cinco a diez años se debe examinar nuevamente y con todo cuidado la cuestión de cuánto dinero se debe invertir en determinadas áreas. Esto significa una cuidadosa reevaluación de la distribución de los recursos de la empresa sin tener en cuenta los criterios del pasado, un proceso similar al de un presupuesto base cero. Los obstáculos que nos impidan el crecimiento de los beneficios podrán clasificarse en términos de inadecuaciones en cualquiera de los distintos tipos de tecnologías mencionadas con anterioridad, y la búsqueda de los cuellos de botella deberá basarse en un diagnóstico de la compañía como un todo.

El otro punto de vista sobre los desequilibrios tecnológicos se refiere no a cuestiones de enfoque, sino al tipo de tecnología —por ejemplo, tecnología de semiconductores *versus* tecnología de circuitos, tecnología de reactores nucleares *versus* tecnología en construcción naval— que deberá seleccionarse para incrementar el crecimiento o rentabilidad de la compañía como un todo. Hasta hace poco, la dirección podía permitirse el lujo de cubrir razonablemente todos los frentes. Las condiciones cambiantes actuales requieren una selección de prioridades y una redistribución concienzuda de los recursos gerenciales.

Crecientes complejidades internacionales

En el ámbito internacional han estado ocurriendo una serie de cambios radicales que no es posible explicar en términos de rivalidades Este-Oeste, de relaciones Norte-Sur o de otros conceptos más o menos sencillos. Una de las consecuencias es que se ha dificultado cada vez más conseguir información segura y fiable para poder basar las decisiones estratégicas a largo plazo.

En 1959, Gilbert Cleo, quien más tarde llegaría a ser director ejecutivo de McKinsey & Company, acuñó el término «empresa mundial». El fundamento de la empresa mundial era la intrépida fórmula: comprar las materias primas donde resulten más baratas, fabricar donde la mano de obra sea más barata y vender en cualquier lugar donde los productos tengan el precio más alto. Esta visión permitió que las empresas multinacionales estadounidenses se establecieran en Europa, hasta el punto de provocar entre algunos europeos el temor de una virtual toma de poder yanqui («*Le défi américain*»).

La original filosofía fundamental de Cleo, así como la de otros observadores con la misma mentalidad, era que los estrechos límites nacionalistas —los Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón— habían pasado de moda y que la gran riqueza de las corporaciones sólo se podía amasar si se hacían negocios con el mundo considerado como unidad.

Más de dos décadas después resulta un hecho obvio que el mundo ya no puede considerarse de esa manera simple y unitaria. Cada país tiene su propio sistema tributario, sus leyes e ideología. En la actualidad, la noción del mundo como mercado único parece curiosamente pasada de moda. Demasiados hechos la contradicen.

- Casi la totalidad de los fabricantes estadounidenses que se trasladaron al Sureste de Asia atraídos por los bajos índices de los salarios, han sido obligados a reti-

rarse o a transferir sus operaciones de vuelta a su país. Las compañías que se quedaron e invirtieron en su país han sobrevivido porque para la industria misma el factor principal dejó de ser la mano de obra y ahora lo es el capital.

- Las empresas japonesas que iniciaron operaciones en España para aprovecharse de la mano de obra barata han fracasado casi en todos los casos.
- La mayor parte de las empresas norteamericanas y japonesas que trataron de establecer en Portugal su cabeza de playa productiva en Europa antes de la creación de la Comunidad Económica Europea (CEE) también fracasaron.
- Casi todas las compañías que se establecieron en Sudamérica ahora se encuentran cooperando en mayor producción con capitales locales y reduciendo su participación en las inversiones de las empresas filiales.

El mundo de los años ochenta es un mundo fragmentado. Ya no se le puede considerar sensatamente, como unidad, para la cual una empresa razonable espera formular una estrategia global. De hecho, sin un cuidadoso estudio individual de las más de 150 naciones independientes que forman el mundo actual, es difícilmente posible una eficaz penetración en los mercados extranjeros convenientes. Estas limitaciones apenas se daban en los años sesenta y, en los pocos casos en que existían, era posible no tenerlas en cuenta sin correr mucho peligro.

Inflación irreversible

El factor final del nuevo medio ambiente económico es el avance de la inflación. De acuerdo con las teorías económicas, tanto de Keynes como de Marx, la inflación es un fenómeno irreversible, casi imposible de controlar por medios políticamente aceptables. Claro que el control de la inflación se puede realizar si se está dispuesto a pagar el alto precio del desempleo; pero, dado nuestro actual nivel de competencia técnica en los ámbitos político y económico, no existe una fórmula satisfactoria para resolver los dos problemas al mismo tiempo. En términos prácticos, esto significa que más vale que todos vayamos aprendiendo a convivir con la inflación. Para los directivos, esto significa beneficios bastante menores que los que cabría esperar y, en algunos casos, muy poco por encima del coste del capital.

Consideremos el tema de la depreciación. Un ámbito inflacionario trae como resultado una depreciación inadecuada. Supongamos que una compañía invierte este año 12 millones de dólares en una nueva planta y su equipo. Si la depreciación se lleva a cabo a razón de 3 millones de dólares anuales, la amortización total se logra a los cuatro años. Pero, una vez transcurridos esos cuatro años, si la empresa necesita reponer esas instalaciones, esos 12 millones de dólares en ningún caso le permitirán comprar la misma capacidad de producción. En estas circunstancias, y en tanto siga empleando el mismo método de depreciación, la compañía no podrá como debe ser, mantener un continuo proceso de vuelta atrás para la autogeneración como negocio en marcha.

Debido a lo anterior, la tasa de depreciación debe incrementarse de alguna forma, y tanto los economistas como los responsables de la contabilidad han creado numerosas técnicas para lograr precisamente eso. No obstante, estas técnicas se re

flejan en un aumento de los costes de producción, los cuales implican lógicamente un incremento en los precios de venta de los productos. Irónicamente, todo esto hace que las propias empresas *contribuyan* a la inflación. Si los competidores están en posición ventajosa en lo que se refiere a la depreciación de sus instalaciones productivas, la empresa se colocará en situación desfavorable frente a la competencia si es la única que debe aumentar sus precios, o incrementarlos más que los demás. Estará arriesgándose a sufrir una pérdida — probablemente muy severa— de participación en el mercado.

Por ello, con una inflación irreversible embotando la disposición empresarial a invertir, el sano ciclo reproductivo de los negocios se interrumpe. Esta es una de las razones por las que actualmente las empresas prefieren invertir en la compra de otras empresas en vez de empezar un nuevo negocio desde cero. Son muchos los negocios que requieren fuertes inversiones iniciales en activos y a los que ahora resulta prohibitivo lanzarse, en tanto que los que participan en negocios existentes ya han depreciado razonablemente sus inversiones en capital y el valor de sus bienes raíces se ha elevado con motivo de la inflación. En muchos negocios, la inflación ha incrementado la cuota de entrada y ha hecho que aquellos que participan en ellos se vuelvan peligrosamente satisfechos.

Desarrollo de una respuesta estratégica

Antes de la crisis de los productos energéticos, los cinco problemas que acabamos de mencionar apenas preocupaban o interesaban a la alta gerencia. Cuando surgió la crisis, muchos altos directivos de corporaciones tuvieron que afrontar de pronto todos estos problemas al mismo tiempo y, lógicamente, no supieron qué hacer. Entender todos los complicados cambios que están ocurriendo en el ámbito de los negocios no es fácil para nadie. ¿Cómo esperamos entonces poder enfrentarnos a la aún más difícil tarea de formular planes estratégicos?

Puesto que no es posible predecir el futuro, debemos empezar con el presente; esto lo podemos lograr clasificando los negocios de la compañía en cuatro categorías: demanda de reemplazo, desplazamiento internacional, nuevo orden económico y ciclo de vida acelerado. Examinemos cada una de ellas (Figura 13.3).

Demanda de recambios

El primer tipo de negocios está compuesto por industrias donde la demanda fluctúa en respuesta directa a las condiciones económicas presentes. Los productos de consumo duraderos representan un ejemplo. La vida de un frigorífico o de una lavadora puede ser de cuatro o cinco años, a veces más; de cualquier manera, se mide en años, no en días o semanas. Los consumidores ajustan sus programas de reemplazo de acuerdo con sus ingresos disponibles alargando o acortando la vida útil de los productos que poseen. Si deciden utilizar determinado producto durante cinco años en lugar de cuatro años, que era el promedio anterior, el resultado será una reducción del 20% en la demanda anual. Debido a ello, todos los negocios de bienes duraderos que se encuentran en la fase madura muestran fluctuaciones muy

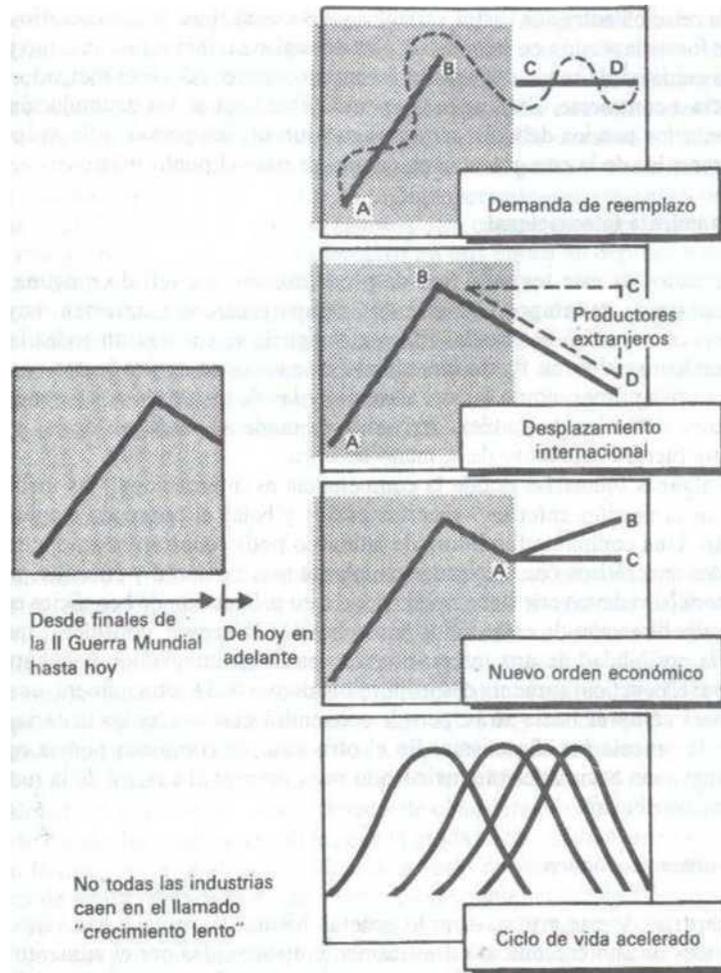


Figura 13.3. Cambio en la producción japonesa.

drásticas como consecuencia de los cambios en el medio ambiente económico.

Básicamente, cuando estos productos han penetrado en todos los hogares posibles y se han satisfecho las necesidades fundamentales, el mercado se vuelve «maduro» y tiende a fluctuar. En ese momento, el estratega debe pasar su atención de la cobertura y la participación en el mercado al manejo de las fluctuaciones de la demanda.

Una compañía no estará en condiciones de competir si su estructura de beneficios es tan precaria que incurre en pérdidas cada vez que la demanda sufre una caída. Por consiguiente, su primer requisito será bajar su punto de equilibrio aumen

tando la relación entre sus costes variables y sus costes fijos. Si es necesario que realice una fuerte inversión en publicidad, ésta deberá mantenerse por un largo periodo. Deberá cuidarse de tener demasiado inventario, sobre todo si el mercado muestra tendencia a contraerse. En ningún momento deberá haber una acumulación de costes fijos, y los precios deberán ser agresivos durante los períodos de avance, pero inferiores a los de la competencia en cuanto se pase el punto máximo.

Desplazamiento internacional

Los mercados de este segundo tipo de productos no han sufrido ninguna fluctuación importante, ni tampoco se teme que desaparezcan; se mantienen muy parecidos a los que eran en el pasado. En esta categoría se encuentran todas las industrias que han sufrido un fuerte incremento en sus costes de productos energéticos y de materias primas, como las del aluminio y las de los productos petroquímicos. Hay otras, como las de textiles, derivados de madera y zapatos, en las cuales ha sido muy fuerte el aumento de la mano de obra.

En algunas industrias donde la competencia es internacional, las medidas que vimos en la sección anterior —recortar costes y bajar el punto de equilibrio— no bastarán. Una compañía fundidora de aluminio podrá contrarrestar el aumento de los costes energéticos construyendo una planta más moderna y eficiente, pero esto no bastará para devolverle su competitividad o su producción de beneficios en Japón.

La alta dirección de estas industrias debe, por lo mismo, considerar muy seriamente la posibilidad de una integración vertical. Una integración hacia atrás tiene sentido si el beneficio aumenta desproporcionadamente. De otra manera, una compañía deberá comprar hacia atrás, pero le convendrá más vender las materias primas en vez de procesarlas ella misma. En el otro caso, la compañía podría optar por una integración hacia adelante invirtiendo para obtener el control de la red de ventas o de distribución.

Nuevo orden económico

Las industrias de este grupo, —por lo general, bienes de capital— han visto sus probabilidades de alto crecimiento drásticamente disminuidas por el aumento del precio del petróleo y de los demás combustibles. Debido a una fuerte caída en la demanda de sus productos, las inversiones en instalaciones de producción que anteriormente se consideraban esenciales, ahora resultan innecesarias.

El más representativo de estos productos es el barco petrolero. En la actualidad hay un exceso mundial de barcos petroleros. Se pensaba que las ventas de este tipo de barcos seguirían aumentando aun después de la crisis del petróleo de 1973, con una renovada estructura de precios más altos. Pero, de hecho, los astilleros se vieron obligados a mantener la misma estructura de precios y a acomodarse a una nueva estructura de costes, debido a una disminución en la llegada de nuevos pedidos. Siete años después de la conmoción petrolera, esta industria todavía afronta grandes dificultades.

La industria generadora de electricidad se encuentra en situación parecida. Debido al alto coste de la electricidad, el crecimiento de la demanda ha descendido.

El único recurso para los líderes de este tipo de industria probablemente consista en reestructurar toda la industria por medio de adquisiciones o fusiones. Como hicimos notar, la estrategia de bajar el punto de equilibrio está abierta para las industrias ensambladoras de productos de consumo duradero con demandas fluctuantes; pero con una estructura precios-costes que ha sufrido cambios tan desfavorables, una empresa productora de bienes de capital no podrá mantenerse rentable durante mucho tiempo, aunque trate de seguir operando con un punto de equilibrio más bajo. Tendrá que diversificarse hacia otro campo o vender algunos de sus activos más grandes y prepararse a sobrevivir en una época de depresión económica que no presenta muchas probabilidades de crecimiento.

Por lo tanto, es posible que la dirección afronte una difícil opción: asociarse con una compañía que tenga capital excedente en una industria con perspectivas brillantes o cerrar parte de sus instalaciones y vender los activos que no pueda utilizar ventajosamente. Meramente aguantar la respiración bajo el agua no bastará para que estas empresas puedan emerger en un futuro próximo.

Ciclo de vida acelerado

Estas son las industrias en las que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, situación que implica una aceleración de los programas de lanzamiento de nuevos productos. Entre otros factores, el desarrollo de la microelectrónica ha reducido drásticamente el tiempo de diseño de productos.

Las calculadoras de escritorio son un ejemplo muy familiar. No hace mucho, estos aparatos tenían una vida de uno o dos años; hoy en día se ha reducido a medio año, y en algunos casos a sólo tres meses. Podemos mencionar nuevamente el aspecto de la moda en los equipos estereofónicos. Hace unos cuatro años, cuando la calidad del sonido era el único aspecto de consideración, la vida de un equipo de sonido era de dos o tres años; ahora que la moda se ha vuelto elemento indispensable en la diferenciación de los productos, el ciclo de vida de un aparato estereofónico es de seis a ocho meses. Aún más recientemente, el empleo de microprocesadores en los relojes digitales hizo del diseño de estos productos algo muy sencillo. Así que también en este campo podemos esperar una aceleración del ciclo de vida de los productos. Esto mismo puede aplicarse a los equipos periféricos de los ordenadores.

La aceleración del ciclo de vida de los productos se presenta con mayor intensidad entre las empresas que utilizan microprocesadores. Para las industrias implicadas, esto ha creado un ambiente tal que las compañías que todavía siguen el antiguo método de empezar un diseño desde cero, pasar por las fases de producción y de planes de marketing están condenadas a llegar siempre tardíamente.

Para hacer frente a ciclos más cortos en la vida de sus productos, muchas compañías necesitan reorientar sus esfuerzos de investigación y desarrollo, desde lo básico hasta la investigación aplicada, para no empezar desde el principio cada vez que se requiere un cambio en el diseño del producto. Esto ha llegado a tal grado que algunas compañías han transferido el control de sus áreas de investigación y desarrollo de ingeniería o de producción al marketing. Otras estudian el diseño y la fa

bricación por medio de ordenadores a fin de acortar el tiempo requerido para el diseño de nuevos productos.

En estas industrias, los directivos deben aprovechar al máximo cualquier oportunidad que se presente. La teoría de mercado tradicional nos ha enseñado que la gerencia debe invertir agresivamente, aun a riesgo de tener pérdidas cuando el mercado está surgiendo y creciendo, y esperar que los beneficios se produzcan cuando el producto alcance las etapas de crecimiento y de madurez. Pero con el tipo de productos que aquí consideramos, el estratega debe estar listo para entrar en cuanto el mercado se haga patente, crecer rentablemente con el mercado y salirse con esa misma agilidad en cuanto los competidores empiecen a alcanzar el mismo nivel. En otras palabras, a pesar de toda la tecnología que tenga el producto, estos mercados deben tratarse como una industria de moda.

Frente a los retos del nuevo ámbito económico, el pensador estratégico deberá decidir primero a cuál de los cuatro tipos de negocios que acabamos de describir pertenece su industria o su empresa. El enfoque general correcto —bajar el punto de equilibrio, integración vertical, reestructuración de la industria o aceleración del ciclo de vida del producto— se hará entonces patente.

14

Manejo del cambio estratégico

Además de los antecedentes de las amplias tendencias económicas que acabamos de analizar en el Capítulo 13, los importantes cambios registrados actualmente por la estructura de la industria mundial influirán en las posibilidades de éxito de la mayor parte de las estrategias de negocios en los próximos años. Todavía no se comprenden totalmente todos estos cambios; algunos continúan siendo desconocidos para la mayoría de los directivos, de Japón y de Occidente, donde las percepciones aún tienden a estar fuertemente imbuidas en las culturas nacionales y los antecedentes industriales. Con todo, un conocimiento de estos acontecimientos puede agregar una vital dimensión de realismo al pensamiento del estratega y proporcionar una perspectiva global a su tarea de planificación.

De acuerdo con mis observaciones, por lo menos siete cambios principales caen dentro de la categoría que acabo de describir: 1) un cambio de las industrias con alto grado de mano de obra a las industrias con alto grado de capital; 2) un cambio de las empresas multinacionales a compañías multilocales; 3) un cambio en el índice entre costes fijos y costes variables en varias industrias; 4) un cambio de las industrias con base en el acero a las industrias con base en la electrónica; 5) un cambio en la administración financiera del ámbito internacional al local, y 7) un cambio hacia lo que podríamos llamar un sistema coordinado de valores corporativos. Veamos cada uno de estos cambios con mayor detalle.

Del dominio de la mano de obra al dominio del capital

Las industrias tradicionales orientadas al ensamblaje —como la automotriz, la de aparatos electrodomésticos, la de los semiconductores y la de cámaras fotográficas— cuyas estructuras de costes tradicionales contenían un 25% o más de mano de obra, están cambiando. Como resultado de aspectos tales como tecnología de producción avanzada, automatización, centros de producción operados por robots y controles numéricos, su empleo de mano de obra está declinando un 5 o un 10%. En otras palabras, las industrias con alto contenido de mano de obra se están transformando en industrias con alto contenido de capital. Han dejado de absorber grandes cantidades de mano de obra.

Los directivos de estas industrias que no han detectado lo que está sucediendo encuentran a sus compañías afectadas por costes excesivos de mano de obra. No hay nada que les impida invertir para transformarlas en empresas con alto contenido de capital; pero esto de nada les servirá porque no saben cómo deshacerse de la gente o cómo generar suficientes puestos de trabajo. Sus compañías se encuentran encadenadas al método tradicional de fabricación de sus productos, lo cual representa una severa desventaja competitiva.

Resulta particularmente evidente el contraste entre Japón y los Estados Unidos en estas industrias. Considérese, por ejemplo, la forma en que las empresas japonesas de aparatos para el hogar reaccionaron ante lo que se llamó el «choque de los productos energéticos». En 1973, año anterior a la crisis de los productos energéticos, sus costes laborales sufrieron un incremento del 30% y sus costes por materiales aumentaron más de la mitad. Normalmente un fabricante desearía cargar al consumidor los aumentos en costes de esa magnitud. Sin embargo, las compañías japonesas de artículos para el hogar no lo hicieron así. En vez de eso, redujeron la cantidad de partes componentes en un 40% (en esa época empleaban muy pocos circuitos integrados) y empezaron a utilizar circuitos integrados de escala intermedia. Al mismo tiempo, disminuyeron el consumo de energía de sus productos en un 40% como promedio.

Durante ese tiempo, Matsushita, Sony y las otras cuatro compañías más grandes, automatizaron sus fábricas de televisores de color, reduciendo el número de trabajadores de h'nea hasta un 40 y 50%, y aumentando la producción un 25%. De forma simultánea y debido a la disminución del número de componentes de sus aparatos, aumentaron su calidad. Lo mismo hicieron otros fabricantes japoneses de aparatos electrodomésticos. En lugar de seguir haciendo las cosas como las habían hecho durante los últimos diez años, cambiaron la psicología de la industria. Los **Chentes** no sufrieron ningún aumento en los precios porque los fabricantes no debían cargarles ningún cambio en costes.

Como muestra la Figura 14.1, a pesar de que el índice de precios al consumidor fue aumentando de forma paulatina durante los últimos cinco años, el precio de los artículos para el hogar se mantuvo casi al mismo nivel para los consumidores japoneses. Lo que hizo que esto fuera posible fue la transformación de una estructura industrial con alto contenido de mano de obra en una estructura industrial automatizada con alto contenido de capital.

Una implicación de un cambio fundamental de este tipo es que el tradicional sistema de precios basado en la experiencia o en curvas de aprendizaje se está volviendo obsoleto. Puesto que la mano de obra representa sólo una pequeña fracción del coste total, no hay manera de esperar alguna mejora proveniente del aprendizaje o de la adquisición de experiencia. Ante mayor proporción de costes fijos, el estratega necesita dedicarse a la tarea de producir el mismo artículo u otro mejorado desde un ángulo totalmente distinto. La sola experiencia ya no basta para que una empresa pueda sostener una posición de superioridad competitiva porque sus competidores han empezado a ver a la industria y al papel que en ella desempeñan de una forma totalmente diferente.

Durante la última década, por ejemplo, la Toyota Motor Company, ahora el segundo productor mundial de automóviles, mantuvo su nivel total del personal, al-

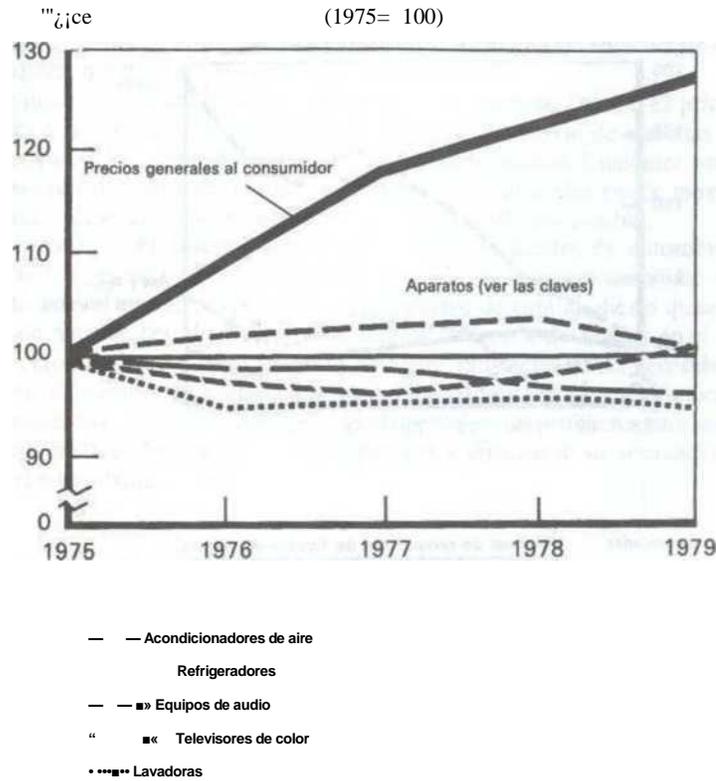


Figura 14.1. Índice de precios de los aparatos para el hogar japoneses. (Basado en datos tomados del *Annual Report on the Consumer Price Index, 1979, Statistics Bureau.*)

rededor de 45.000 empleados, pero aumentó 2.5 veces su producción. En consecuencia, la productividad de Toyota —al igual que la de Nissan, que ha seguido el mismo camino— es casi el doble de la de sus competidores globales, aun después de los ajustes debidos a las diferencias por la integración vertical (Figura 14.2). Nadie puede con tanto éxito lograr tan asombrosa posición de liderazgo competitivo sin partir de cero y diseñar, de forma simultánea, las fábricas y los productos. Al lograrlo, Toyota se convirtió en la primera empresa de la industria automotriz que pasó del uso intensivo de mano de obra al uso intensivo de capital.

A diferencia de Henry Ford, dispuesto a vender automóviles del color que escogieran sus clientes, siempre que sólo fuese el negro, el señor Ohno de Toyota consideró que, básicamente, cada cliente desea poseer un modelo diferente, y que no hay ninguna razón que impida cumplir su deseo. Por consiguiente, propuso el sistema llamado *kanban* («poste de señales») que permite producir una variedad de

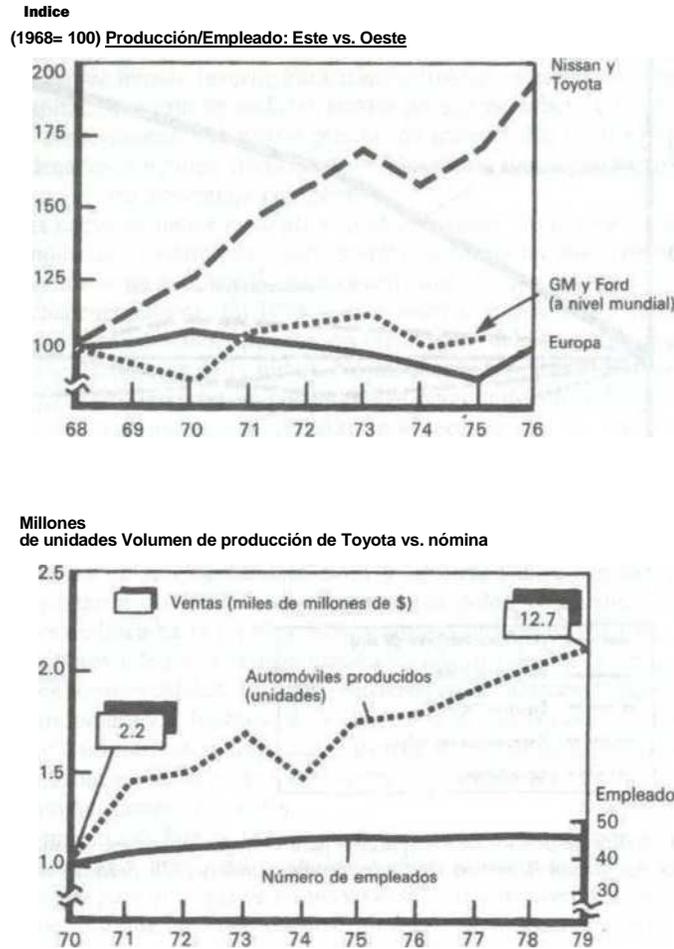


Figura 14.2. Rendimiento competitivo de los fabricantes japoneses de automóviles.

modelos diferentes conforme la fábrica recibe los pedidos de sus distribuidores. A los proveedores se les distribuyen copias de un reporte de ordenador que contiene las especificaciones del automóvil que debe entregarse en un momento dado de un día determinado; copias de este mismo reporte se fijan a lo largo de la línea de montaje principal. Para permitir que cada automóvil sea ensamblado, los componentes de cada modelo se sincronizan para que se encuentren en el momento preciso en los puntos apropiados de la línea de ensamblaje, lo que en Toyota se conoce con el nombre de «Justo a tiempo» (Figura 14.3). Asimismo, Toyota ha sustituido sus máquinas prensadoras, en las que se empleaban horas para reemplazar un molde,

por máquinas estampadoras que semejan enormes bandejas giratorias con diferentes moldes que, en dos minutos escasos, pueden cambiar de un Célica a un Corolla o a cualquier otro modelo Toyota.

Este modelo presenta beneficios obvios para la empresa Toyota. El primero es que libera a la compañía de tener que mantener un inventario de materias primas y componentes; los proveedores mantienen esos inventarios. Cualquier problema de producción detiene toda la línea de montaje y la dirección puede movilizarse para llevar a cabo una acción correctiva en el menor tiempo posible.

Pero este tipo de sistema cuesta dinero. Los fabricantes de automóviles de Detroit se han esforzado por convertir a una industria tradicionalmente de alto contenido laboral en una industria con uso intensivo de capital, diez o quince años después de haberse llevado a cabo los primeros esfuerzos de Toyota en el mismo sentido, pero al mismo tiempo tratando de seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes y de evitar, en la etapa intermedia, la pérdida de cooperación por parte de sus empleados. Esta transformación fundamental es un problema muy serio que todas las industrias del mundo deberán aprender a afrontar si su orientación principal es el ensamblaje en línea.

De empresas multinacionales a empresas multilocales

La transformación de las industrias con uso intensivo de mano de obra ha repercutido en las naciones en desarrollo. Puesto que en los últimos diez años la mano de obra se ha convertido en una parte menos importante del coste, las compañías como Toyota ya no deben buscar la mano de obra barata que ofrecen Malasia, Indonesia o Filipinas.

De acuerdo con las suposiciones* de Gilbert Clee acerca de la homogeneidad del mundo y la importancia declinante de las fronteras políticas y los conflictos de intereses entre empresas y gobiernos anfitriones, era razonable suponer que las corporaciones iban a operar con una visión global para mejorar sus posibilidades de obtención de beneficios.

Como sabemos, esto no resultó así. En realidad, lo que ha acontecido durante las últimas dos décadas es todo lo contrario. La Figura 14.4 muestra el árbol de valor añadido consolidado de una compañía japonesa que cuenta con cerca de treinta operaciones de manufactura alrededor del mundo. Una de las primeras cosas que indica es que la mano de obra directa sólo representa el 5% de los costes totales de la empresa. Aun agregando los gastos generales y otros costes variables, esta cifra apenas rebasa el 10%. Y cuando sumamos el contenido de mano de obra de todos los fabricantes de aparatos eléctricos de las naciones pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ésta sólo alcanza el 14 o 15% de los costes totales. Ciertamente, en las naciones en vías de desarrollo, el coste de la mano de obra representa la mitad de ese coste, pero el intervalo de 7 u 8 puntos porcentuales no es lo bastante amplio para cubrir el

* «Creating a World Enterprise», *Harvard Business Review*, vol. 37, n.º 6, November-December 1959, pp. 77-89.

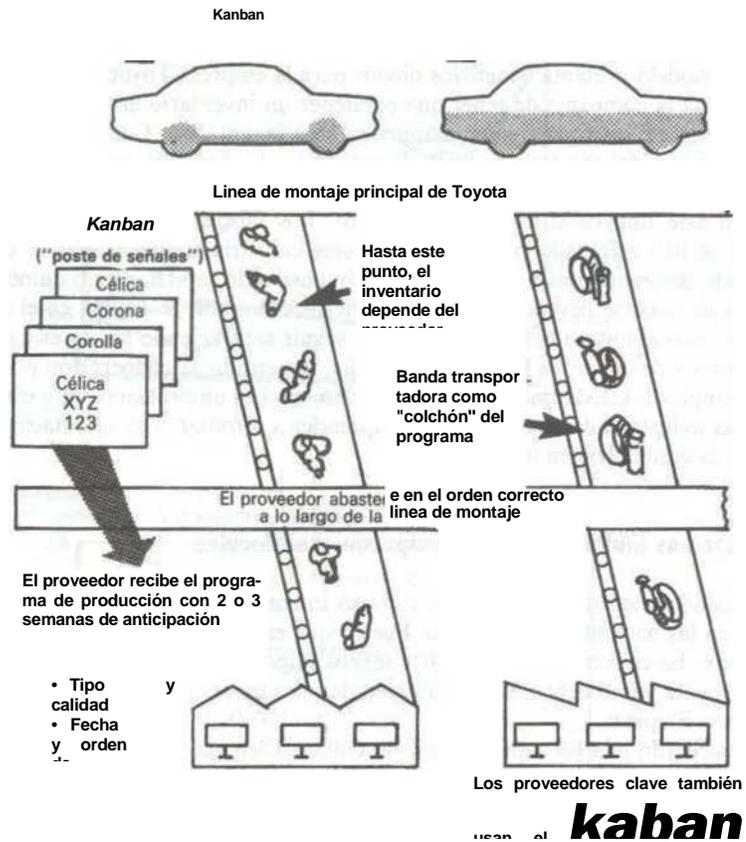


Figura 14.3. El sistema *kanban* con alto grado de capital de Toyota.

transporte y los seguros, que por lo general representan entre el 10 y el 15% (Figura 14.5).

Para la mayor parte de las industrias actuales, no hay forma de superar la barrera económica que les impide aprovechar los costes menores de mano de obra que ofrecen los países en vías de desarrollo. Debido a ello, todas las corporaciones multinacionales que acostumbraban a instalar sus operaciones en los lugares donde podían conseguir mano de obra más barata y dirigían su atención general a la reducción de los costes variables, ahora están concentrando sus operaciones en menos lugares y en donde cuentan con mercados locales bastante grandes. En otras palabras, se están transformando en compañías *multilocales* (CML). Un proteccionismo desenfrenado está acelerando esta tendencia. Empresas que han tenido éxito

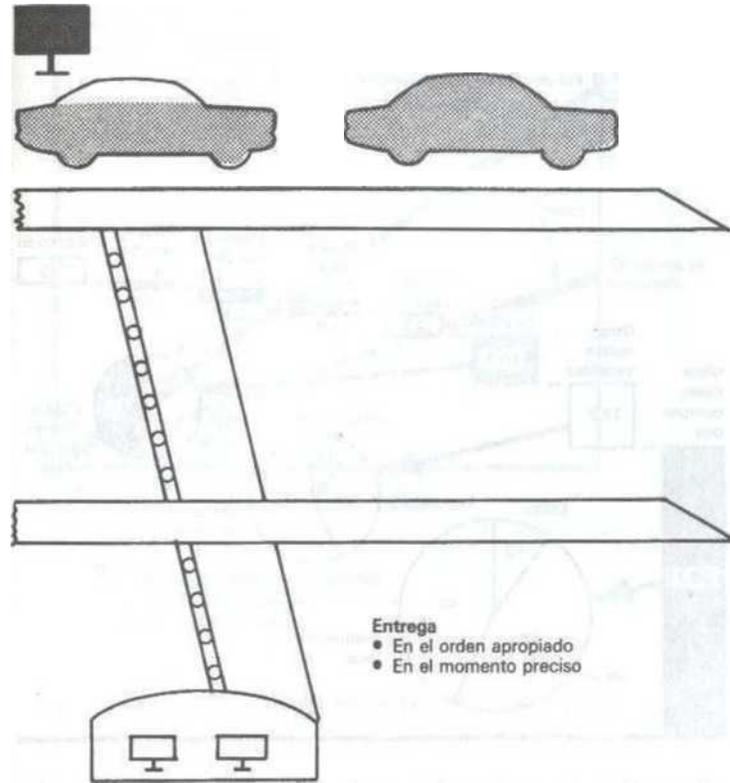


Figura 14.3. (Continuación).

a nivel mundial, como IBM, Pepsico y otras son, cada una de ellas, un conjunto de afortunadas operaciones locales.

Claro que todavía queda por resolver lo relacionado con el grado de centralización o descentralización con que debe operar una corporación y hasta qué punto debe seguir ejerciendo un control centralizado sobre determinadas funciones. Pero ello no impide que las grandes empresas multinacionales, que anteriormente se manejaban en un mundo de libre flujo de recursos, tengan ahora que aprender la forma de operar como corporaciones multilocales, analizando los lugares donde se encuentran sus mercados, preocupándose más de sus costes fijos de producción —en otras palabras, economías de escala y su utilización en cada uno de los mercados penetrados—. Por su parte, los países en vías de desarrollo se rezagarán, a menos que fomenten el establecimiento de industrias con alto grado de mano de obra especializada que sean difícilmente automatizables y, por consiguiente, que no pue-

□ **Porcentaje del precio de venta**

Porcentaje de la composición del precio

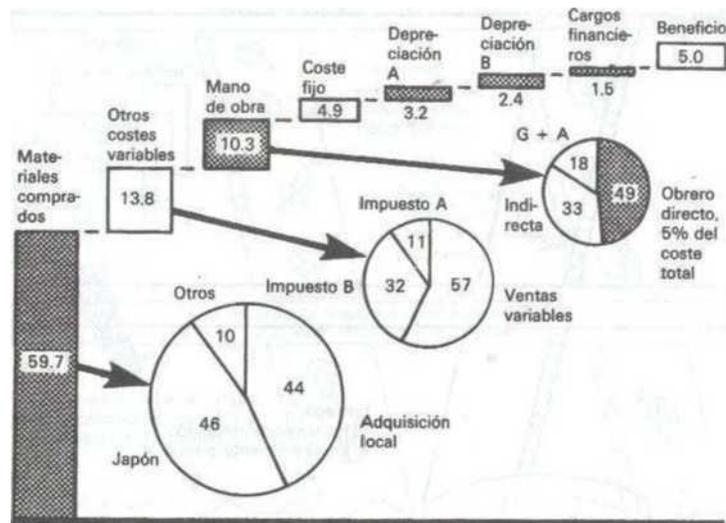


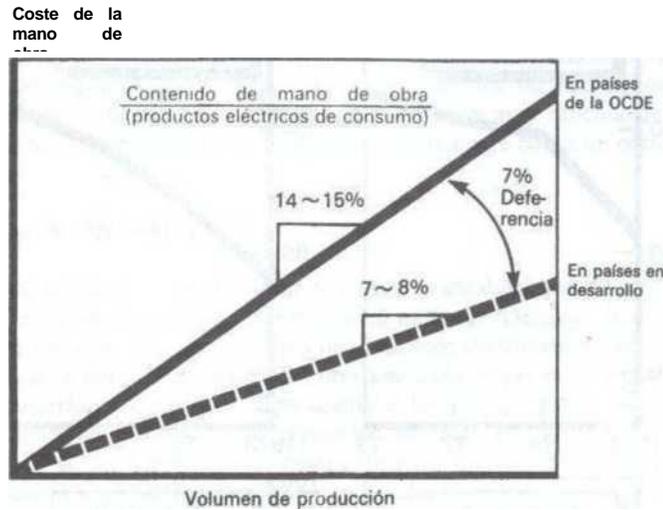
Figura 14.4. Rentabilidad de la producción de una empresa de artículos electrónicos de consumo.

dan justificar su localización en países de la OCDE con altos costes de mano de obra.

Aunque es inevitable el movimiento hacia la CML *in situ*, también lo es el surgimiento de un cambio crítico en los mercados de la OCDE. Lo que está evolucionando es un núcleo de 450 millones de consumidores que comparten necesidades, gustos y aspiraciones comunes. Se pueden desarrollar productos para atender a un mercado global —estrategia que ya han adoptado Sony, Canon, Technics y Levi Strauss—. Estas empresas son algunas multinacionales de una nueva categoría que vislumbran estratégicamente al mundo desarrollado como un mercado común básico, pero que adaptan la ejecución estratégica a las condiciones locales.

El juego de cambiar de costes fijos a costes variables

El tercer cambio que yo veo, y que resulta muy interesante, es que industrias cuyos costes eran tradicionalmente fijos, como las de cemento, textiles, plásticos y pro-



® Transporte/seguros de países en desarrollo a países de la OCDE - 13%

Figura 14.5. El espejismo de la mano de obra barata.

ductos petroquímicos, ahora se están volviendo industrias de costes variables. Debido al encarecimiento de sus materias primas y de los productos energéticos, actualmente la mayor parte de estas industrias tiene más del 70% en costes variables, en comparación con el 50% que tenían en el pasado. La dirección de una industria de este tipo es en la actualidad una tarea totalmente distinta a lo que fue hace sólo diez años. Pero aquellos que se forjaron, digamos, en la industria química, todavía no pueden desechar su actitud acostumbrada respecto al manejo de sus negocios en este nuevo ámbito.

La Figura 14.6 muestra un ejemplo, tomado de la industria petroquímica, que da los índices de costes variables de cuatro distintas derivadas de primer orden de operaciones de petróleo funcionando a plena capacidad. Es posible notar que, en un período de seis años, los costes variables se dispararon hasta abarcar el 90% del coste total. Frente a estas cifras, el estratega debería, por lo tanto, manejar una compañía de industria petroquímica casi como una empresa comercial, y de ningún modo hacer hincapié en el «beneficio», como era el caso tradicional, porque un desaprovechamiento (resultado de una superproducción) en el coste variable determina la vida o la muerte.

Otro ejemplo de este mismo fenómeno se encuentra en las industrias con alto valor añadido. Las personas acostumbraban a pensar que alto valor añadido signi-

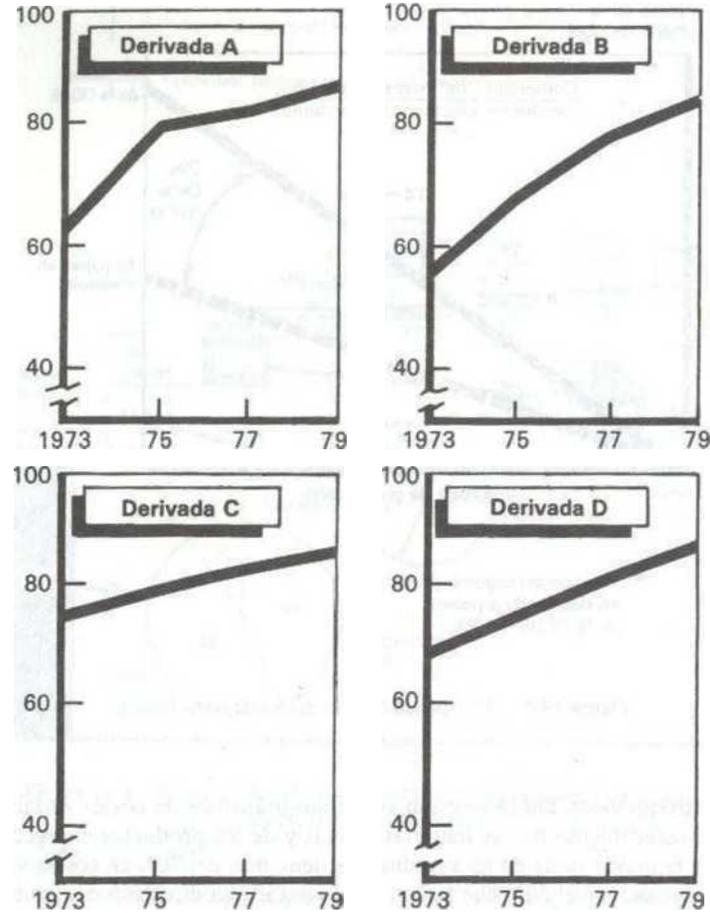


Figura 14.6. Índice de los costes variables en la industria petroquímica a toda su capacidad (derivadas de primer orden).

ficaba altos beneficios. Las industrias de informática, en particular, se caracterizan por altos valores agregados en términos de conocimientos en sistemas, circuitos integrados y demás. ¿Acaso eso las ha llevado a tener altos beneficios? No parece evidente. La razón es simple. En estas industrias la alta dirección está desplazando a sus obreros de la línea de ensamblaje por obreros con conocimientos. En cierto sentido, sólo están transformando puestos de fábrica en puestos de oficina. El punto es que el número de ingenieros empleados es más o menos proporcional a las ventas. En otras palabras, si la alta dirección desea lograr un 20 % más en ventas de microordenadores, debe contratar un 20 % más de ingenieros y de personal de sis-

temas, excepto que se encuentre preparada para alterar los fundamentos del diseño, utilizando, por ejemplo, sistemas de diseño por medio de ordenador. Por lo menos en estas industrias, alto valor añadido no significa de ninguna forma alto beneficio. Para empezar, las economías de escala son muy difíciles de lograr, y estos empleados especializados se comportan exactamente como un coste variable.

Del acero a la electrónica

Otro importante cambio estructural es el cambio gradual del acero hacia la electrónica como base de la prosperidad económica nacional. Después de la II Guerra Mundial, el gobierno japonés se dedicó intensamente al establecimiento de una poderosa industria del acero. Otorgando préstamos con bajos intereses a través del MITI. Ministerio de Comercio Internacional e Industria, estimuló el crecimiento de una industria del acero con una capacidad instalada de 150 millones de toneladas que en la actualidad es la más competitiva del mundo. Este acierto permitió que la industria automotriz japonesa —con mucho el mayor consumidor de acero del país—, así como los astilleros y los fabricantes de aparatos para el hogar, que pudiesen convertirse en industrias altamente competitivas en los mercados mundiales. La estrategia de dar prioridad a la industria del acero como fuente del poder económico japonés fue un triunfo. Lo mismo ocurrió en Alemania y en Suecia.

Hoy, sin embargo, la visión está cambiando. Suecia y Alemania, a pesar de sus industrias del acero, ya no cuentan con muchas industrias florecientes. La mayor parte de las industrias en expansión actuales, y esto es cada día más visible, no se basan en el acero sino en la electrónica. Estas industrias, que se basan en los ordenadores o en las comunicaciones, se concentran en los Estados Unidos y Japón, y están adquiriendo dimensiones gigantescas. De hecho están consiguiendo la posición de superioridad que tradicionalmente ocuparon los astilleros, la industria automotriz y los productores de aparatos para el hogar. Adviértase también que el contenido de electrónica en estas dos últimas industrias está aumentando sensiblemente. En 1983, por ejemplo, la electrónica representa por lo menos el 10% del valor de los automóviles producidos en Japón.

Cambio en la definición de las unidades de negocios

El cambio hacia la electrónica como base del poder económico mundial crea otro problema a nivel de organización —a saber, un nuevo problema en la definición unitaria de los negocios—. A medida que aumenta el contenido electrónico de muchos productos diferentes, la en otro tiempo clara delimitación entre los distintos negocios empieza a desvanecerse. Una compañía puede tener una unidad de negocios produciendo y vendiendo fotocopiadoras de papel estándar, y otra produciendo videograbadoras. Pero, como se muestra en la Figura 14.7, los dos productos usan los mismos sensores de imagen, las mismas memorias y los mismos microprocesadores, y, además, existe una tecnología común a estas dos unidades de negocios: CIGE (circuitos integrados de gran escala). Esto significa que la alta dirección no

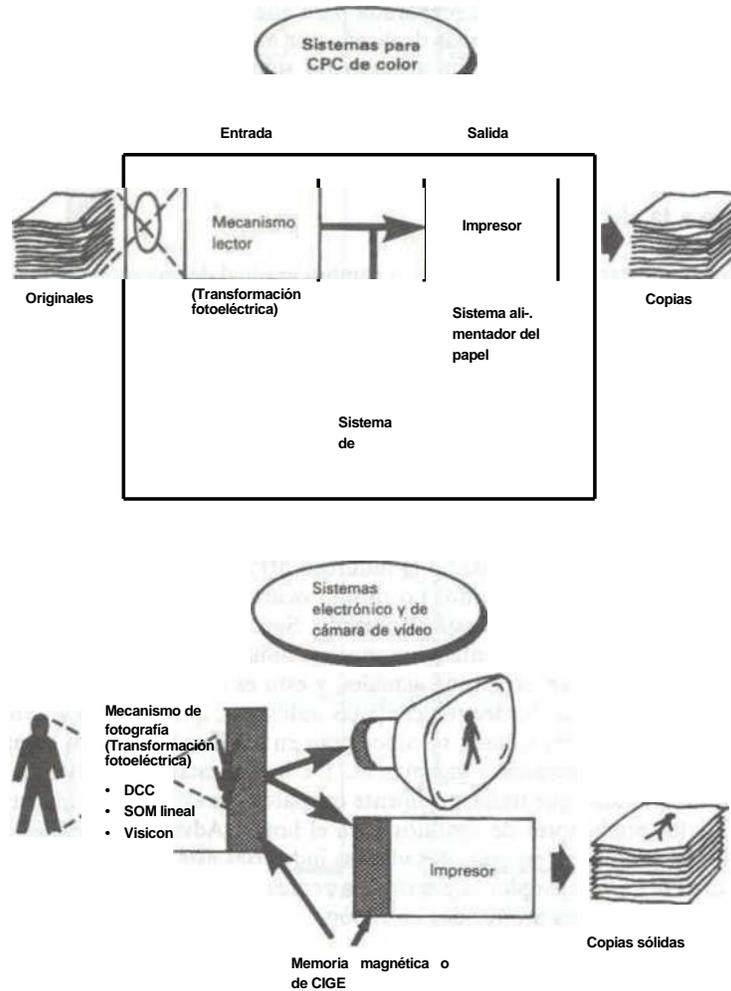


Figura 14.7. Ejemplo de una tecnología común entre varias unidades de negocios.

puede, por ejemplo, considerar a las fotocopadoras como una unidad de negocios independiente y olvidarse de los telefax, las máquinas de escribir, los procesadores de texto, las cámaras fotográficas y otros productos.

La razón es simplemente que uno o más de los competidores de la empresa que en el presente se encuentran desarrollando ordenadores tal vez mañana decidan entrar en el mercado de las fotocopadoras. Los fabricantes de cámaras podrían hacer

lo mismo. De hecho, todos los fabricantes japoneses de fotocopadoras —Canon, Ricoh, Minolta y Konica— empezaron produciendo cámaras. Si la base tecnológica se vuelve totalmente electrónica, su fuerte participación en las industrias de automatización de las oficinas permitirá a esos fabricantes proteger sus negocios tradicionales de cámaras fotográficas. En estas industrias debe definirse una unidad de negocios que comprenda todos los productos susceptibles de fabricación a partir de tecnologías críticas y comunes.

Cambio en la administración financiera de ámbito internacional a local

El sexto gran cambio estructural que afectará a las operaciones corporativas durante los años ochenta es la descentralización de la administración financiera. No hace mucho, las compañías japonesas estaban determinadas a tener lo que llamaban una administración financiera internacional. Al ir en búsqueda de dinero barato, solicitaron préstamos en Suiza, que tenía los intereses más bajos del mercado. Actualmente tienen que pagar esos préstamos a los bancos suizos en yens japoneses, y los tipos de cambio han cambiado en su detrimento. Aun cuando los intereses suizos son todavía bajos, la disparidad de la moneda hace que los pagos de estos préstamos resulten muy caros para los japoneses.

Un estudio reciente indica que la experiencia japonesa no es nada insólita. Parece que cuando se tienen en cuenta los riesgos de los tipos de cambio, las tasas de interés, sus tendencias y las tasas de inflación, los resultados de un país a otro parecen aproximarse a una constante. Si esto es cierto, la administración financiera internacional no tendrá ya casi ningún sentido.

Esto significa que una compañía debe saber manejar perfectamente sus finanzas locales, salvo que sea una institución financiera que pueda movilizar sus fondos de un día para otro, o al menos en muy poco tiempo. Por este motivo, las grandes empresas multinacionales orientadas a la producción que no tienen posibilidades de movilizar grandes sumas de dinero para pagar impuestos o para otros motivos deben proveerse de una sólida base de financiación local en cada uno de los países en los que tengan operaciones importantes. La financiación local es una consideración clave en un modelo de CML.

De los sistemas a los seres humanos

El séptimo y último cambio importante que el estratega debe tener seriamente en cuenta es el cambio en el sistema de valores corporativo y en la identidad de la corporación.

Todos hemos sido testigos del auge de la empresa gigante, de los días en que parecía que las grandes empresas estadounidenses, y después las grandes compañías europeas, podrían algún día llegar a controlar todo el mundo. Algo sucedió que lo impidió. Se ha dado una marcada disminución de la capacidad de estas grandes corporaciones para hacer frente a los cambios que se les presentan. En estas compañías, los cerebros y los músculos fueron separados, destruyéndose así la coor

dinación de todo el cuerpo. Por un lado, estaban los cerebros; por el otro, los músculos, es decir, las personas que formaban la empresa. Los últimos estaban allí para transformar el plan en realidad, para llevar a cabo las instrucciones del cerebro.

Por decirlo de otra forma, había gente lista y había gente tonta. La gente lista era tan lista que tenía que deletrear palabra por palabra la estrategia de la corporación para los siguientes tres o cinco años. Estas personas lo planificaban todo, conocían la descripción de los puestos de cada función. Así, la gente tonta nunca podía ver todo el cuadro. En lugar de colaborar con la gente lista, sólo se fijaban en los aburridos detallitos que todavía les estaba permitido controlar (Figura 14.8),

En Japón, donde las personas dan por hecho sus trayectorias profesionales, pocas veces sucede esa separación entre el cerebro y los músculos. Una persona pasa veinticinco años con Sumitomo o con Mitsubishi como un don nadie. Después de veinticinco años, empieza a ser alguien. Después de treinta y cinco años, ya es alguien importante. A medida que esa persona asciende de un puesto a otro, no hay separación entre el cerebro y los músculos. Pueden existir personas con poco cerebro y muchos músculos, y viceversa, pero la separación raramente ocurre y las grandes compañías se mantienen vivas, agresivas y flexibles.

Si analizamos las características de las buenas empresas del Japón o de cualquier otro país, encontraremos que la nota que las distingue es que son humanas; han entrado en lo que yo llamo la nueva era de las empresas activadas. La estrategia y la organización de tales compañías están en armonía. Todo en ellas está dispuesto hacia la ejecución. Esta es la razón por la que logran excelentes resultados.

En pocas palabras, las grandes corporaciones de mayor éxito en la actualidad, sin importar su nacionalidad o su industria, despliegan una serie de características que les son comunes. Ofrecen seguridad en el trabajo, promociones de acuerdo a la ocupación y desarrollo interno de las personas en lugar de campañas globales de reclutamiento. Proporcionan oportunidades ilimitadas para la participación de sus empleados. Tienen en cuenta a su gente como miembros, no como simples empleados. Promueven un sistema de valores común. Al conocer la importancia crítica que tiene el bienestar de la corporación a largo plazo, muestran un auténtico compromiso con el negocio en el que se encuentran, en vez de perseguir objetivos estrictamente financieros pensando sólo en los accionistas.

En este aspecto, Toyota proporciona también un buen ejemplo. El buzón de sugerencias de Toyota no es, en absoluto, el único del Japón. A principios de los años cincuenta, los 45 000 empleados de la compañía sólo depositaban unos cuantos cientos de sugerencias al año. Hoy en día, Toyota recibe anualmente 900 000 propuestas —en promedio, unas 20 por empleado—, lo que equivale a 230 millones de dólares anuales de ahorro. Incluso para una empresa del tamaño de Toyota, esta suma es francamente significativa.

Otra compañía, Hitachi, ha instituido un movimiento llamado mejoramiento administrativo (MA), que viene a ser un análisis del valor de todos los trabajos directos e indirectos. La contribución a los beneficios de este conjunto de actividades, solamente en 1977, fue aproximadamente del 70% de los beneficios totales, o sea 251 millones de dólares. Hitachi es una empresa que vende unos 10 mil millones de dólares al año y una de las cinco más rentables del Japón. Si no contara con su programa MA, sería una de las empresas de su tamaño menos rentables.

Cuando las compañías hablan de asegurar la participación de sus empleados y *de* contribuir al bienestar de su personal, es evidente que su sistema de valores y todos sus procesos gerenciales están realmente contruidos alrededor de las personas. No sólo colocan un buzón de sugerencias y se sientan a esperar que alguien llegue a depositar una buena idea.

La suma global

¿Cuál es el resultado de la suma de estos siete cambios estructurales? En primer lugar, indican que muchas teorías, conceptos y marcos de trabajo gerenciales, a los que durante mucho tiempo se tuvo en gran estima, se están volviendo obsoletos -o por lo menos ya no logran adaptarse a los cambios dinámicos que tienen lugar en el mundo actual, con sus tres grandes regiones estratégicas globales: Europa, Japón y los Estados Unidos.

Tal vez lo que necesitamos en este momento no es una teoría, un concepto o un marco de trabajo nuevo, sino personas que sean capaces de pensar estratégicamente.

Los pensadores estratégicos necesitan sensibilidad, profundidad y una mente inquisitiva que no pueda evitar el enfrentarse al *statu quo*. Necesitan una perspectiva equilibrada; no pueden permitirse el ser especialistas de una sola cosa. Necesitan ser personas que solucionen problemas integrales, puesto que muchos de los problemas actuales están ocurriendo en interfases funcionales y geográficas, en áreas en las cuales la experiencia sirve de poca ayuda.

Un detalle interesante, al comparar compañías estadounidenses y japonesas, surgió a raíz de una encuesta efectuada entre directores ejecutivos japoneses y estadounidenses en la que se les preguntaba cuáles eran sus preocupaciones comunes más molestas. Para los directores ejecutivos estadounidenses que participaron, su principal preocupación era la reglamentación gubernamental. En contraposición, los participantes japoneses, por lo general, respondieron «nuevos productos» o «nuevos negocios». Hace diez años les preocupaban los malos negocios y la tarea de realinear sus carteras de negocios después de la crisis de los productos energéticos. En la actualidad ya han sorteado esos problemas y aparentemente han llegado a la conclusión de que los buenos negocios no bastan para sostener el crecimiento. Están preocupados por crear nuevos negocios.

Para sugerir nuevas ideas, nuevos negocios y nuevas líneas de productos, el estratega cuenta con tres técnicas básicas: 1) eliminar los cuellos de botella; 2) proponer nuevas combinaciones, y 3) llevar al máximo los grados de libertad estratégica.

Con el fin de observar la forma en que opera la técnica para la eliminación de los cuellos de botella, consideremos un problema muy simple. En los hogares japoneses, muchos pianos—casi seis millones—están desafinados. La razón es que una afinación resulta muy cara; se requiere un afinador especializado. El cuello de botella es el coste y la tarea consiste en eliminar ese obstáculo. La solución: un afinador electrónico. Ya no se requiere un afinador capacitado: un osciloscopio hace el trabajo. Todo lo que se necesita es un mecánico que sepa ajustar las clavijas. El me-

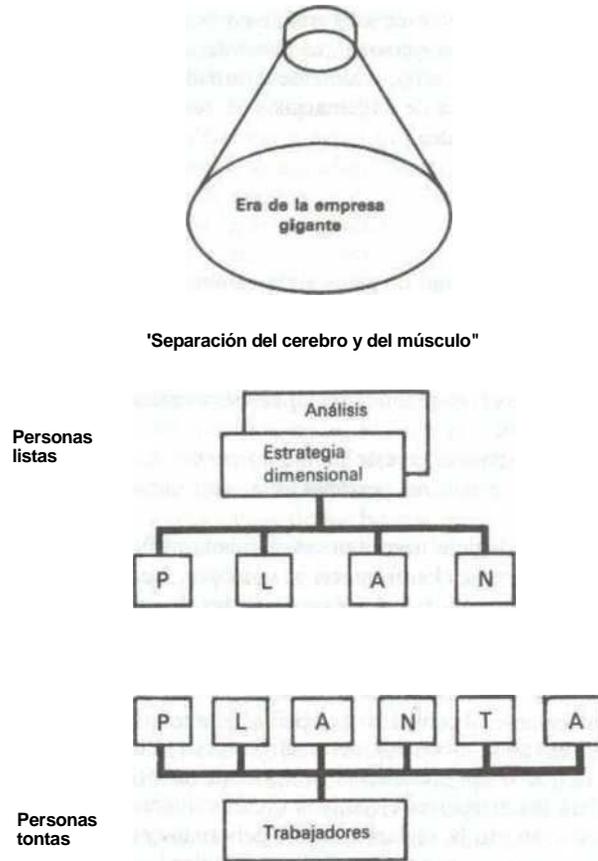


Figura 14.8. Las empresas excelentes son humanas.

cánico hace este trabajo en quince minutos y cobra 15 dólares al año por cada piano. El resultado: un nuevo negocio de 19 millones de dólares, 3 600 nuevos puestos y 6 millones de pianos afinados.

Idear nuevas combinaciones es muy simple. Basta con escudriñar las combinaciones existentes entre las cosas y tratar de acomodarlas mentalmente de formas diferentes. ¿Qué sucedería, por ejemplo, si combináramos las líneas de productos extranjeros? Como muestra la Figura 14.9, preguntas como ésta van a hacer surgir bastantes ideas sobre nuevas líneas de productos, ya sea de cervezas o de artículos electrónicos de consumo.

Un economista austríaco dijo una vez que en este mundo cualquier cosa nueva sólo era una combinación de elementos conocidos. Cuando el estratega ha dado

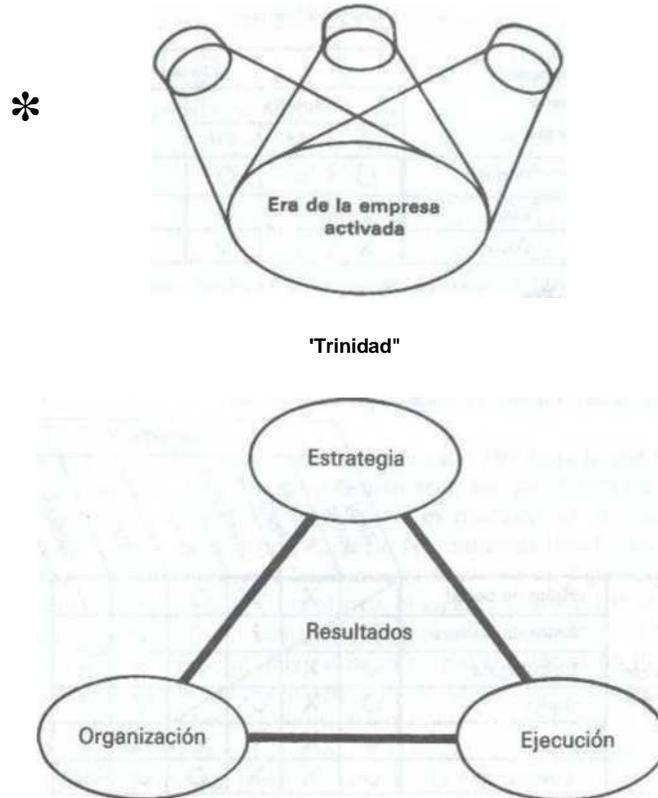


Figura 14.8. (Continuación).

con una idea para una nueva combinación, entonces le toca su turno al analista para que compruebe cuál es el mercado potencial y cuál el grado real de factibilidad.

La última técnica para producir nuevas ideas de negocios consiste en llevar al máximo sus grados de libertad estratégica, con objeto de lograr una diferenciación máxima respecto de la competencia en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En el Capítulo 6 tratamos el concepto de grados de libertad estratégica. El aspecto que deseo subrayar es la importancia de volver a los objetivos básicos del usuario cuando se está considerando la forma de lograr esta vital diferenciación competitiva. Asombra saber que algunas compañías nunca han hecho el más mínimo esfuerzo por realizar esto: preguntar, en el sentido más fundamental, qué es lo que el usuario desea de su producto y si este deseo puede satisfacerse de algún modo radicalmente diferente o mejor.

A fin de cuentas, claro está, una empresa no puede cumplir todos los objetivos

CLAVE **Productos periféricos**

s/ De alto potencial 7 Quizá pequeño X Sin esperanzas

		Envase				
		Botella			Bote	Barril
		G	M	CH		
Contenido	Regular	0		0	0	0
	Clara	?	v'	0	v'	v'
	Oscura	X	?	0	?	X

Analizar los segmentos de los usuarios (por ejemplo, días de campo, reuniones, hogar, restaurantes) y cuantificar el grado de atracción.

Productos compuestos

Subproducto

Producto principal	Reloj de pared	X	X	v'	0		?
	Reloj de pulsera	X	X	?	?	?	?
	Calculadora	V''		\	V'	X	X
	Radio	0	X	v'		?	?
	TV	V''	X	?	v/*	V	
	Estéreo	v'	X	X	0		

Estudiar los aspectos económicos y evaluar el tamaño del mercado potencial No apuntar al mercado total, sino pensar en sectores.

Figura 14.9. Cómo nuevas combinaciones pueden dar como resultado productos innovadores.

del usuario, excepto que esté preparada para regalar buenos productos. También debe considerar los objetivos de los accionistas, es decir, ganar dinero. Pero en algún punto intermedio hay buenas ideas de productos que pueden cubrir las dos series de objetivos, y algunas de las mejores pueden llevar a la compañía a negocios fundamentalmente diferentes.

Las ideas estratégicas a menudo surgen cuando analizamos las fortalezas que trabajan en una industria con una mente resueltamente empresarial. Tomemos como ejemplo los aparatos electrodomésticos. Vemos que los conceptos tecnológicos de nuestros competidores son muy similares y que las oportunidades de encontrar innovaciones tecnológicas no parecen muy prometedoras. Nuestra idea es: No nos empeñemos en tratar de diferenciar el producto en sí, busquemos otra manera.

¿Qué acción nos sugiere esto? Bueno, si somos capaces de establecer una fuerza de ventas y de servicio dominante, tal vez de esa manera sí podamos ganar. Nos protegeremos contra competidores marginales y el hecho de que nuestra línea de productos sea poco diferenciada no tendrá importancia.

O veamos los equipos audiovisuales. La introducción de nuevos productos se está efectuando a un ritmo vertiginoso, pero los productos son muy costosos y muchos de ellos tienen funciones que se pueden trasladar. La radio de mi estancia tiene un amplificador, dos altavoces y un sintonizador de FM. El televisor tiene lo mismo más la pantalla. Mi aparato estereofónico cuenta con un potente amplificador y dos preciosos altavoces. Todo ello resulta ser una redundancia de funciones que tal vez cuesten el doble de lo que costaría conjuntar lo mejor de cada función incorporándolo a módulos de un solo sistema. En otras palabras, los fabricantes de equipos audiovisuales para el hogar están inflando sus ventas con un factor de 2 y viven de la redundancia. Para ellos, esto representa un riesgo; para otros, esto podría significar una oportunidad.

La mayoría de las compañías nunca llevan a cabo este tipo de ejercicio mental. No se enfrentan al *statu quo*. Dejan que otros sean los que definan el negocio en el que se encuentran. Su posición competitiva es reactiva: «Si mi competidor lo hace, yo lo haré. Si ataca, yo contraatacaré». No tratan de desarrollar un diferencial competitivo. Y esto es un error fatal para quien no sea un gigante, porque cada vez que no exista un diferencial competitivo, el gigante acabará ganando.

Ganar a un gigante, o sólo mantenerse junto a él, únicamente es posible si se hace algo diferente. Y salir con «algo diferente» que sea adecuado implica objetividad, profundidad, cuestionamiento agresivo —en pocas palabras, pensamiento estratégico—. Las teorías y los conceptos están sujetos a la obsolescencia; los cerebros y los procesos mentales no lo están. En el mundo competitivo actual, la mente del estratega es un activo que siempre aumenta de valor.

15

Japón: mitos y realidades

En capítulos anteriores y en repetidas ocasiones, mencioné productos y empresas japonesas para ilustrar puntos generales del pensamiento táctico y la estrategia. Huelga decir que no escogí esos ejemplos porque piense que las prácticas comerciales japonesas producen especial fascinación sobre los lectores occidentales. La razón es que, a pesar de que he ejercido como consultor de muchas compañías importantes en Europa y en Norteamérica, mi experiencia y conocimientos de los negocios y las estrategias comerciales japoneses son, probablemente, el requisito que me permite escribir este libro. Y, quizá, sea en parte ese antecedente el que haya hecho que usted escogiera este libro y empezara a leerlo. En vista del éxito que los negocios japoneses han obtenido en todo el mundo, es probable que valga la pena saber qué tiene que decir al respecto un consultor de negocios japonés.

De cualquier modo, es cierto que los hombres de empresa occidentales han estado oyendo muchas cosas sobre Japón en los últimos meses, y gran parte de lo que han escuchado es desconcertante y engañoso. Por ello, deseo hablar aquí de forma directa acerca de Japón, exponer algunos de los mitos sobre mi país que han confundido a los hombres de negocios occidentales y esbozar —por lo que puedan valer— las realidades que se esconden detrás de algunos de los éxitos estratégicos logrados por empresas japonesas en el escenario competitivo mundial. Recordemos que las empresas que vamos a mencionar son, comparativamente, las grandes corporaciones, puesto que las compañías pequeñas pocas veces pueden competir con éxito en el escenario internacional.

Las verdaderas diferencias entre los sistemas empresariales japoneses y occidentales se analizan mejor clasificándolas en cuatro puntos que trataremos. Permítaseme ponerlos como simples afirmaciones:

- El concepto de corporación es fundamentalmente diferente en Japón.
- Para el empresario japonés, organización *realmente* significa gente.
- En Japón, el gobierno actúa como entrenador, no como capitán.
- La idea central de una estrategia de negocios japonesa es cambiar el campo de batalla.

El concepto de corporación

Antes de la II Guerra Mundial, Japón copiaba sus sistemas corporativos de los occidentales. Existían capitalistas y trabajadores, poseedores y desposeídos. Los grandes capitalistas habían surgido a fines del siglo XIX como resultado de la determinación del gobierno Meiji de alcanzar a las naciones occidentales más poderosas. La mayoría de ellos, incluyendo a los cinco famosos *zaibatsu* (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Furukawa y Yasuda), se las arreglaron para adquirir de una u otra forma, a muy bajos precios, fábricas de textiles, minas de cobre, compañías navieras, siderúrgicas y demás empresas similares. Las compañías japonesas se gestionaban de manera parecida a las compañías occidentales después de la Revolución Industrial; en otras palabras, el rico se hacía más rico, mientras el pobre seguía siendo pobre. Los trabajadores, explotados y carentes de seguridad en sus trabajos, se lanzaban a organizar los rituales que todos conocemos. Los comunistas eran muy activos, y en todos los sitios las empresas se encontraban bajo amenazas de huelgas y demanda de mejoramiento de condiciones laborales.

La mayoría de los observadores occidentales que vienen a Japón consideran que el actual sistema industrial —con sus rasgos característicos, como el empleo de por vida y los sindicatos blancos— es típicamente japonés. En realidad, sólo es el resultado forzoso de las necesidades surgidas a raíz de la confusión existente durante los días posteriores al final de la guerra. Casi todo el mundo estaba sin trabajo. Todas las fábricas estaban prácticamente convertidas en cenizas. El dinero casi no tenía valor y la inflación anual superaba el 100%. Los capitalistas —los Cinco Grandes, así como muchas empresas pequeñas— fueron disueltos por *zaibatsu kaitai* porque el general MacArthur estaba convencido de que algún tipo de complejo militar-industrial era el causante de que Japón se hubiera lanzado a la guerra.

Prácticamente no existía nada con lo que se pudiese iniciar una corporación. Por fortuna, la tecnología que se había dedicado a crear tanques, aviones y barcos estaba intacta en el cerebro de los ingenieros capacitados, algunos de los cuales se unieron a un puñado de gentes de las compañías *zaibatsu* anteriores a la guerra para dar inicio a pequeñas fábricas que producían ollas para cocer arroz, ropa y otros artículos de primera necesidad. Estas empresas acogían a los trabajadores capacitados, pero carecían de dinero para pagar sus salarios y, por ello, la mayoría de estas empresas les pagaban con alimentos, algo que en esos días era más importante que el mismo dinero.

En cierta forma, esas compañías embrionarias más parecían comunidades que corporaciones. Las personas compartían sus vidas, sus apuros y su trabajo. Si alguien trataba —y algunos así lo hicieron— de organizar una empresa y manejarla a la antigua, para explotar a los obreros hambrientos, las huelgas irrumpían. No es de sorprender que en esos días los japoneses escogieran vivir —aunque no por mucho tiempo— bajo un gobierno socialista. De hecho, la gente hubiese acogido cualquier régimen que les prometiese alimentos.

Muy pronto, algunas de esas comunas empezaron a alcanzar cierto éxito, produciendo mercancías para los consumidores y herramientas para las fuerzas de ocupación. Pero su futuro se veía muy incierto hasta que estalló la guerra de Corea, y entonces, de la noche a la mañana, se vieron presionadas a producir más allá de su

capacidad. Obtuvieron jugosas ganancias que de inmediato reinvirtieron en capacidad productiva y pago de salarios a los miembros de la comunidad, que desde entonces se convirtieron en trabajadores asalariados.

A partir de ese momento, la historia es bien conocida. Con entusiasmo, los japoneses depositaron sus ahorros en los bancos, los cuales, a su vez, prestaban con liberalidad a las corporaciones que deseaban invertir para seguir creciendo. Incluso durante el exceso de crecimiento, la mayor parte de estas corporaciones mantuvieron a los habitantes originales de la comuna como proceres fundadores y, en efecto, ese espíritu comunitario que prevaleció durante los primeros días se ha podido conservar casi intacto hasta hoy.

Antes de que pudiesen organizarse los partidos políticos, para no hablar de los sindicatos nacionales, los residentes de estas comunidades ya habían organizado modestos sindicatos, con objeto de asegurar una mejor comunicación con la dirección y justa participación en los beneficios. Hasta hoy, ser líder del sindicato de una empresa se considera un fantástico trampolín para un trabajador joven y ambicioso en su ascenso por los peldaños de la corporación.

Todas estas circunstancias han sido indispensables para el éxito del sector corporativo japonés, y los observadores del Japón contemporáneo a menudo las destacan como las razones del éxito del país. Hay quienes han tratado de copiar algunas de las características del sistema. Pero el concepto japonés de corporación, basado en el de comuna o pueblo, es fundamentalmente diferente del modo occidental, que considera a los accionistas como los propietarios de la corporación y a las plantillas de trabajadores como mano de obra a sueldo.

A los ojos de un japonés, una corporación no es otra cosa que una asamblea de personas, cada una de las cuales es conocida como *sha-in* o miembro (*no* como empleado) de la corporación. Los accionistas forman un grupo de prestamistas ricos e interesados. Al igual que los bancos, sólo son otra fuente de capital, dispuestos a intervenir en la viabilidad y conocimientos colectivos de la corporación.

Muchos de los directores ejecutivos japoneses a quienes se pregunte cuál consideran su mayor responsabilidad dirán que trabajan por el bienestar de su gente. Para ellos, los accionistas no ocupan un lugar más importante que el de los banqueros en su lista de prioridades. Realmente muchos de los directores ejecutivos japoneses son empleados, al igual que los obreros de las fábricas, ya que empezaron a ascender en la corporación cuando tenían veinte años, y fueron miembros del sindicato de la compañía antes de convertirse en *kacho* (jefes de sección) aproximadamente a los treinta años.

Sólo bajo una perspectiva histórica pueden comprenderse la alta institucionalidad en la tendencia de las acciones y el subdesarrollo relativo del mercado de valores japoneses. El punto importante radica en que el conocido «sistema» japonés, con su empleo de por vida, sus promociones por antigüedad y sus sindicatos más bien complacientes, es consecuencia del crecimiento comunitario de la posguerra, y no de alguna estrategia programada con anticipación. No es el resultado de una herencia cultural ancestral, sino de un acuerdo institucional pragmático que ya ha perdurado durante más de treinta y cinco años.

En la actualidad, los primeros miembros de esas comunas ya están llegando a la edad de su jubilación. El tiempo que subsistan los valores sociales de las grandes

empresas japonesas dependerá del arte con que se maneje cada una de ellas. En mi opinión, la creatividad *ad hoc* de los japoneses permitirá que la mayor parte de las corporaciones conserven sus actitudes y costumbres actuales durante mucho tiempo.

No obstante, el ambiente social que he descrito es propio de las más antiguas, grandes y prestigiosas empresas; no se encuentra en las compañías más pequeñas. Sólo durante 1970 Japón vio fracasar a 17 000 compañías y, obviamente, para sus miembros no hubo ninguna seguridad en sus trabajos. Las pequeñas empresas, que pocas veces están sindicadas, tienden a contratar y a despedir a sus trabajadores según las fluctuaciones de sus compromisos de ventas. Esto da al sistema un dinamismo interno que permite la reinstalación de la mano de obra de compañías menos competitivas en otras más competitivas. Dejar que las empresas débiles mueran, en vez de enviarles un equipo gubernamental de rescate, es otra de las ventajas no previstas del enfoque japonés.

Organización significa gente

Una vez que las raíces históricas del sistema industrial japonés han sido comprendidas, debe aclararse en qué sentido «organización» significa «gente» en Japón. Pero demos un paso atrás en la historia.

La mayor parte de las corporaciones japonesas carecen hasta de una aproximación razonable de lo que debe ser un organigrama. Honda, con un volumen anual de negocios de 5 000 millones de dólares, es obviamente una compañía flexible, con orientación estratégica, capaz de tomar decisiones rápidas y de un gran alcance. Con todo, nadie sabe cómo está organizada, aun cuando utiliza frecuentemente equipos de proyecto. En casi todas las grandes corporaciones, los directores ejecutivos (*jomu*), que gozan de una enorme influencia sobre las operaciones, ni siquiera aparecen en los organigramas lineales; sólo se les anota como «encargado de...». Muchos «delegados» (título que con frecuencia se le otorga al segundo ejecutivo de una sección o de un departamento) tienen responsabilidades en línea, pero éstas no aparecen en los organigramas. Desde el punto de vista corporativo occidental, ese tipo de arreglos es confuso e inoperante. No obstante, casi todas las corporaciones japonesas pueden reaccionar a un cambio en el medio ambiente con mayor rapidez que sus competidores occidentales.

El concepto de organización en Occidente, y esto hay que recordarlo, está copiado del ejército. Es una organización sin duplicaciones de puestos directivos, diseñada para eliminar cualquier confusión en las líneas de mando y para responder infaliblemente en momentos de emergencia. Separa a quienes piensan, de quienes actúan, y a los que recogen la información, de los estrategas. A pesar de lo extraño que parezca, los japoneses copiaron este concepto de las corporaciones occidentales. Sin embargo, y con un estilo muy propio, sólo copiaron la forma; la sustancia siguió siendo japonesa, comunal.

Si hiciéramos una burda simplificación, se podría decir que cada miembro de la aldea es igual y un «generalista». En lo que concierne a la división del trabajo, un trabajador puede manejar de mutuo acuerdo la contabilidad mientras otro hace

el trabajo de ingeniería. Pero los gerentes se cambian unos por otros con frecuencia, por lo que, en teoría, todos tienen las mismas oportunidades de llegar a la presidencia. Naturalmente, esta teoría raya en la fantasía en lo que se refiere a las grandes corporaciones establecidas en el presente, pero sí ilustra lo que es el espíritu fundamental de la organización.

Ese mismo espíritu provoca que un empleado al que se ha dado cierta responsabilidad no se limite sólo a esa responsabilidad, sino que interprete su tarea como parte de algo más amplio. Al sentirse vinculado a la compañía para toda la vida y saber que su fortuna crecerá o desaparecerá al unísono que la de la compañía, tiene, hasta cierto punto, una perspectiva de alta dirección. Sabe que sus colegas lo serán de por vida y que todos deben llevarse bien. Así, el empleo de por vida inhibe el que determinados «generalistas» demasiado ambiciosos se lancen a luchas destructivas por el poder y, normalmente, les encauza a buscar un consenso más razonable, el cual no es otra cosa que el bienestar a largo plazo de la propia corporación.

La organización occidental de tipo militar, además, define los puestos a priori mediante una descripción funcional y trata de que el trabajador se amolde al puesto. El trabajador que mejor se adapta a la descripción del puesto tal vez no satisfaga todos los requisitos del mismo. Comúnmente, siempre carece de algo. Si resulta un estupendo ejecutor, el puesto le quedará chico, abandonará la compañía o será promovido a un puesto más alto. De esta forma, una corporación occidental nunca llega a estar integrada por gerentes que excedan las calificaciones requeridas; así que casi siempre está formada por gerentes de calidad inferior, a los que les falta experiencia o práctica o, habiéndola adquirido, su gestión nunca llega a superar lo que podría calificarse como mediocre (el tan conocido Principio de Peter).

Esta es la razón por la que tantas compañías occidentales no logran reaccionar a los cambios ambientales con tanto éxito como las corporaciones japonesas, que se ajustan con increíble rapidez a las crisis de energía, a las fluctuaciones de las monedas, a las revoluciones de la microelectrónica, a los avances extraordinarios en las tecnologías de producción o a otras variantes importantes. Estas causas de obsolescencia competitiva acontecen principalmente en las áreas de comunicación funcional, lo que viene a complicar más el problema para las organizaciones occidentales. Considérense, por ejemplo, aspectos como los siguientes:

- En las áreas de contacto entre ingeniería y marketing, y posiblemente también entre otras funciones: ¿Debería la compañía A implantar el diseño asistido mediante ordenador (CAD) con el fin de liberar a algunos ingenieros y poder reasignarlos a tareas de marketing para que desarrollen conceptos de productos más cercanos a las necesidades reales de los usuarios finales?
- En las áreas de contacto entre investigación y desarrollo, ingeniería y compras: ¿Debería la compañía B fabricar ella misma sus circuitos integrados a gran escala (CIGE) para proteger el secreto de su diseño, o debería comprárselos a un fabricante externo para aprovechar las economías de escala de este último?
- En las áreas de contacto entre operaciones internacionales, personal, producción, departamento jurídico y quizá otros: ¿Debería consolidarse la producción de las

distintas plantas que la compañía C tiene en el extranjero en una sola unidad de producción situada en un solo lugar?

- En todas las áreas de contacto interfuncionales: ¿La compañía D debería permitir que cada división operativa establezca sus propias operaciones internacionales o debería contar con la presencia de un grupo corporativo que coordine el crecimiento de las divisiones en cada país en que se entre?

Como cualquier gerente experimentado sabe, pocas veces existe una única respuesta decisiva a estas cuestiones; como tampoco es posible satisfacer a todas las personas involucradas. Estos son asuntos que con frecuencia provocan resentimientos entre algunos gerentes (sobre todo entre los preocupados por proteger su tradicional autoridad funcional u operativa) cuando se llega a tomar la decisión definitiva.

Por lo general, las unidades funcionales separadas son incapaces de resolver asuntos tan complejos, y una compañía que esté organizada de acuerdo con funciones lineales no podrá resolverlos si no cuenta con una entidad central general que coordine la resolución de dichos problemas. Las organizaciones japonesas, en las cuales cada función está definida con mucha soltura y las áreas de responsabilidad gerencial se superponen ligeramente entre sí, están en mejor posición para identificar los asuntos que comprenden varias funciones al mismo tiempo y para actuar en consecuencia sin tener que efectuar alguna reorganización de importancia o alguna reformulación de las descripciones de puestos.

Pero esta tendencia no es de ninguna manera única de Japón. En algunas corporaciones estadounidenses y europeas es posible encontrar características similares, sobre todo en aquellas cuyas oficinas matrices están localizadas en pequeñas ciudades y en las cuales los gerentes clave tienen tendencia a crecer con la compañía, en algo que se parece mucho al sistema japonés de empleo de por vida. De acuerdo con un reciente estudio elaborado por McKinsey & Company, algunas empresas estadounidenses sobresalientes muestran muchas de las características del tan alabado sistema japonés. El elemento clave parece ser que cada corporación, sin imponer quiénes sean sus dueños, se maneja de una forma democrática y humana, como una organización «de, por y para» personas.

Otra sorprendente característica de muchas corporaciones estadounidenses es su enorme interés por la planificación estratégica a largo plazo. Para los japoneses, que al igual que los alemanes del oeste no cuentan con escuelas de administración de negocios, es motivo de envidia el que los gerentes estadounidenses sean tan expertos en el desarrollo de estrategias tan rigurosas y objetivas. Un planificador japonés al que se le acababa de presentar el comprensible proceso de planificación estratégica por medio de ordenador de una gran compañía norteamericana exclamó: «¡Dios mío, esto parece tan complicado como la construcción de una planta petroquímica!». Efectivamente, la mayor parte de las grandes corporaciones estadounidenses se manejan como la economía soviética. Muchas se planifican centralmente para los siguientes tres o cinco años, con todas las acciones gerenciales redactadas con impresionante detalle tanto para condiciones normales como de contingencia. Durante el proceso de implantación correspondiente, se vigila el grado en el cual cada gerente se ajusta a los objetivos acordados.

Extensos estudios sobre los regímenes comunistas y socialistas han servido para convencer a muchos observadores de que una detallada planificación a largo plazo unida a un rígido control central es una forma singularmente eficaz para asesinar la creatividad y la motivación empresarial en los extremos de la organización, es decir, los individuos que la integran. Por su parte, la experiencia de las grandes corporaciones japonesas confirma el buen juicio de depender, lo más que se pueda, de las contribuciones e iniciativas de los individuos o grupos para lograr mejores innovaciones y energía creativa. En Japón se utiliza al máximo la capacidad creativa y productiva de los individuos por medio de métodos de participación, como buzones de sugerencias, círculos de calidad y concursos de análisis del valor y de ingeniería del valor. Toda la organización se siente y es orgánica y emprendedora, en vez de ser mecánica y burocrática. Está menos planificada y tiene menos rigidez que una organización occidental, pero se gestiona con mayor visión y con un mejor sentido de sus objetivos. La diferencia básica reside en que la compañía japonesa empieza con personas, o componentes individuales, en cuya capacidad y potencial confía.

Las empresas japonesas cuentan con muchos mecanismos para el desarrollo de las capacidades individuales; desde sesiones de lenguaje y de captación hasta prolongadas estancias en la *Jieitai* (Fuerza de Autodefensa) y en los templos Zen para el desarrollo de la mente y de la actitud.

El compromiso de por vida con una compañía y con los colegas funciona como una fuerza constante y motivadora del desarrollo personal.

Otro de los factores clave de una organización japonesa bien manejada viene a ser la típica trayectoria profesional, sobre todo para la élite. Hasta los individuos que se han graduado con las más altas calificaciones en las mejores universidades o en las mejores escuelas empiezan como principiantes, no como expertos. Si, por ejemplo, están empleados en un banco, empezarán como cajeros o como cobradores de casa en casa o de tiendas y locales. En una empresa manufacturera, esos graduados empezarán como asistentes de programación de la producción, trabajando entre los operarios y los supervisores de línea. En resumen, cada recién llegado empieza allí donde está la acción, y muy pocas veces donde su capacidad mental parece predestinarlo.

Este hincapié en la experiencia real es el fundamento del pragmatismo y proporciona la base de esa supuesta orientación a largo plazo de los ejecutivos japoneses, en contraste con la mentalidad analítica y de corto plazo de Occidente. Su fuerza radica en comprender lo que en realidad está aconteciendo entre los consumidores y los competidores del mundo exterior tan bien como lo que sucede en las propias naves de producción.

En mi opinión, muchas corporaciones occidentales sufren actualmente un exceso de planificación estratégica. En Occidente, y en particular en los Estados Unidos, se ha hecho demasiado hincapié en el poder de la mente; algo que se podría bautizar con el nombre de «síndrome McNamara» o «complejo de Von Braun». Parece prevalecer el supuesto de que dado que algunas personas son más inteligentes que otras, y de que aquellas que son más listas deben decir a las menos favorecidas —por medio de artilugios como descripciones de puestos y procesos de planificación— lo que deben hacer exactamente, las personas «listas», que por lo ge

neral provienen de escuelas de leyes o de administración, entran en la corporación a un nivel de ingresos mucho más alto que el rango máximo de los gerentes intermedios. Compárese, por ejemplo, la compensación real de un graduado de alguna renombrada escuela de administración de empresas con el sueldo de un obrero a punto de jubilarse y hasta de un supervisor de línea.

En Japón, donde la compensación basada en la ocupación se considera como normal, un obrero recién salido de la escuela técnica o un trabajador recién graduado en la universidad no gana más que un operador con grado de bachiller —cualquiera que sea su «cerebro»—. La sociedad occidental parece habérselas arreglado para adoptar la igualdad en las oportunidades de empleo (IOE) sin importar la raza o el sexo, pero a mí me parece que, independientemente de los antecedentes educativos e intelectuales de las personas, sería tan importante y pertinente para los negocios que se adoptara la IOE tanto para capacitar como para promocionar a los individuos.

Según mis propias observaciones, muchos de los problemas de las corporaciones de Occidente se deben más a problemas de ejecución que de estrategias. La separación entre los músculos y el cerebro bien puede ser la razón fundamental del círculo vicioso de la baja productividad y de la pérdida de competitividad internacional en el que se encuentra la industria estadounidense. Un ejecutivo de primer orden a quien conozco, y que como tantos otros proviene del mercado de reclutamiento, se siente muy ufano cuando habla de decisiones de precios o de análisis de costes competitivos, pero su entusiasmo se enfría notablemente cada vez que menciono la pobre tecnología de producción o de las deficientes prácticas de abastecimiento de su compañía, las cuales son las auténticas razones por las que su negocio no es rentable. Además, parece perderse en el lenguaje que usa cuando se comunica con su fuerza de trabajo. Su terminología elitista —FDC, RSI, SEP, CIPP, elasticidad de precios y demás— no tiene ningún significado para las personas sencillas que trabajan en las plantas. Muestran todos los síntomas de haber aceptado que son inferiores a la élite y que lo único que les queda por hacer es seguir las órdenes

o, cuando esas órdenes no son muy claras, ajustarse lo más posible a lo establecido desde hace mucho en sus descripciones de puestos.

En notable contraste, los gerentes japoneses, que «empezaron picando piedra», nunca se cansan de recordar a los empleados que ellos, los obreros, son quienes mejor conocen el negocio y que las innovaciones y las mejoras *deben* surgir de la *gen-ba* (donde está la acción).

No es de sorprender que en compañías bien gestionadas, como Matsushita, Hitachi y Toyota, sea donde han surgido las mejores ideas. Cuando los japoneses dicen que la organización es la gente, eso es precisamente lo que quieren decir. Saben que una gran cantidad de los problemas que aquejan a las corporaciones contemporáneas está fuera del ámbito de la organización o de la planificación en el sentido estricto del papeleo. Sólo los miembros activos y alertas de una organización, trabajando como un equipo integrado, pueden afrontarlos y resolverlos como es debido.

El gobierno como entrenador, no como capitán

Pocos son los observadores que han comprendido la importancia crítica que tiene la educación primaria en Japón. Desde los 6 hasta los 12 años, me fue inculcado un tema: cómo puede sobrevivir Japón. Nuestro país —así me lo repitieron incesantemente mis maestros— no cuenta con recursos propios y, sin embargo, tiene que alimentar a más de 100 millones de personas que viven en un pedazo de tierra montañoso, del cual sólo un 10% es cultivable y es más pequeño que el estado de California. La única solución para este problema, así se íes decía y se les sigue diciendo a los alumnos, consiste en importar materias primas, agregarles valor y exportarlas, con lo cual se obtiene la ganancia necesaria para poder comprar la comida en el exterior. Si no hacemos esto, moriremos.

Esta tesis doctrinal es la esencia vital de la naturaleza obsesiva por el trabajo de los japoneses. La gente tiene miedo de no trabajar, porque si dejara de hacerlo, el país mismo dejaría de funcionar. Si dejara de exportar, se moriría de hambre. En cierto sentido es algo parecido a la mentalidad de un robot, a una sugestión pos-hipnótica implantada de por vida en la mente de los japoneses. Algunas personas sostienen que puesto que Japón ahora es rico, debería empezar a comportarse como un gran país. Pero este condicionamiento psicológico que nos han venido dando desde hace más de un siglo no puede modificarse de la noche a la mañana. Los japoneses siguen creyendo que si se deteriora la ética laboral, el país se vendrá abajo.

Una población de 100 millones de habitantes dedicada auténticamente al trabajo representa una victoria monumental para el sistema educativo de cualquier país. Aun cuando no se trata de una política oficialmente establecida, el gobierno japonés está dedicado —de hecho y con todas sus fuerzas— a crear un país con un sistema de valores unificado. Ese sistema de valores lo comparten todos los ministerios, desde el Ministerio de educación hasta el famoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria (mejor conocido como MITI por sus siglas en inglés). Mi hijo de seis años, por ejemplo, está terminando el último de los tres años que comprende el programa de pre-primaria. A mí me hubiera gustado que le enseñaran a leer y a contar; sin embargo, el interés esencial de la escuela está en que aprenda a trabajar y a jugar con los demás. Esto es muy parecido a lo que se me inculcó a mí hace más de treinta años. Cada vez que quería hacer las cosas a mi manera, se me recordaba que el clavo que empieza a salirse vuelve a ser martilleado.

Debido a que el sistema educativo japonés hace hincapié en la armonía del grupo, evita el surgimiento de héroes y de supertrabajadores. A ningún genio le es permitido brincar escalones o avanzar más rápido que los demás. A los niños más dotados, se les enseña a utilizar su mayor grado de inteligencia para suavizar las relaciones interpersonales y para ayudar a sus compañeros de aprendizaje más lento. Y ése, claro está, es precisamente el tipo de talento que se requiere de un destacado ejecutivo corporativo japonés hoy en día. Sin ese tipo de aleccionamiento educativo, las generosas características de la conocida visión gerencial japonesa —círculos de CC, buzones de sugerencias y promoción de acuerdo con la ocupación, por mencionar algunas de ellas— no tendría ninguna oportunidad de funcionar como lo han hecho.

La educación occidental, por el contrario, se basa más en el individualismo. En

Occidente, a las personas se les enseña a declarar sus puntos de vista y a defender con intransigencia sus derechos individuales. A muy pocas personas les preocupa el efecto de estos valores sobre la armonía y la cooperación sociales en una sociedad industrial urbana congestionada. ¿Acaso no resulta lógico que uno de estos individualistas, empleado en alguna gran corporación, a veces muestre una total indiferencia por el bienestar de la organización tal y como lo concibe la dirección de la misma? De todos modos, para cualquier corporación occidental que esté tentada a copiar el enfoque gerencial japonés, vale la pena que considere esta diferencia fundamental en la educación.

¿Acaso el gobierno japonés formuló a propósito esta política educativa para respaldar una atinadísima estrategia industrial? No es probable; sólo surgió como resultado de consecuencias históricas. Antes de la II Guerra Mundial, ese mismo refrán —Japón es un pequeño país sin recursos— llevó a una conclusión totalmente distinta: «Por lo tanto, el país debe expandirse». Ahora que la historia ha demostrado que esa solución no funciona, la conclusión se ha vuelto: «Por consiguiente, debemos trabajar más que cualquier otra nación».

No cabe duda de que esto resulta mucho más constructivo que la doctrina expansionista de los años treinta. Todavía en la actualidad, enfrentados a las presiones provenientes de un Occidente al que le molestan sus éxitos económicos, los japoneses empiezan a hablar en términos de guerra comercial. Piensan que las presiones que sienten por parte de Occidente son parecidas a las que surgieron a raíz de las conferencias navales que se llevaron a cabo en Londres durante los años treinta, cuando los Estados Unidos se unió a Inglaterra en su solicitud de una tasa de 6 a 10 en cruceros pesados en contra de Japón. Tomemos, por ejemplo, dos recientes encabezamientos tomados al azar de la popular revista semanal japonesa *Shu-kan GendaL*. «Las represalias norteamericanas contra Japón son inevitables» y «El plan de Ocupación del Japón de Reagan y de su mafia de la industria militar californiana».

Esta situación no tiene nada de sorprendente. Mientras que el comercio sólo es una de las opciones que pueden tomar los países occidentales, para Japón la comercial ha sido la única opción de posguerra. Gracias a una constitución que prohíbe el establecimiento de una fuerza militar, todas las energías agresivas de una nación hiperdinámica han sido canalizadas hacia la recuperación económica y comercial. Al sentir que está en peligro el éxito comercial alcanzado con muchos esfuerzos, Japón siente un tipo de tensión muy parecido al que precedió al estallido bélico.

Esto tal vez resulte difícil de entender para alguien que no sea japonés, pero se torna más comprensible cuando se examina de cerca el sistema educativo japonés. Una vez más, no se trata de una cuestión de la naturaleza japonesa *per se*. Los niños japoneses en edad preescolar son probablemente los más privilegiados y consentidos del mundo. Después *se les enseña* a comportarse de forma que ayuden al bienestar público, *se les enseña* a convivir en armonía con los demás niños y, por último, *se les enseña* a trabajar para no morir de hambre. La educación empieza a tan temprana edad, y estos valores implícitos se inculcan con tal persuasión que resulta fácil perder de vista el que la ética del trabajo es resultado directo de la educación.

Muchas naciones en desarrollo sufren una carencia de ética del trabajo y, en consecuencia, se ven abrumadas por frecuentes problemas en la búsqueda del trabajo de obreros cualificados. Nada tiene de sorprendente el que su comportamiento parezca más occidental que japonés. Los sistemas educativos de la mayor parte de estos países siguen fuertemente influidos por sus antiguos colonizadores. La educación es probablemente la razón principal por la que los japoneses tienen un comportamiento social e industrial tan diferente al de los demás países asiáticos.

En todo caso, no es coincidencia el que este supremo sistema de valores sea compartido por el Ministerio de Educación y por el MITI, dos ministerios que no parecen tener ninguna relación entre sí. Desde la II Guerra Mundial, constituye un consenso nacional implícito el que el único medio de subsistencia del Japón sea el comercio basado en el valor añadido. Por ello, el gobierno japonés, a pesar de ser el menor de cualquier nación perteneciente a la OCDE en su relación con el PNB, ha tenido la clarividencia de servir como entrenador e impulsor del objetivo nacional a largo plazo: lograr el éxito económico sin necesidad de reconstruir su poderío militar.

Este perspicaz papel de entrenador desempeñado por el gobierno ha sido evidente desde un principio. En el inicio de los años cincuenta, por ejemplo, el MITI alentaba la inversión agresiva en la siderurgia con el lema: «El acero es el país». Lo que realizó en términos de subsidios fue relativamente poco, pero al apoyar abiertamente a una compañía (Kawasaki) que se había comprometido a efectuar una intrépida estrategia de crecimiento, el MITI indujo a toda la industria a lanzarse a un juego de inversiones de «yo también». El resultado fue que Japón, como nación, ha podido producir aceros de alta calidad al coste más bajo del mundo. Este acero competitivo ha sido la fuerza fundamental de la actual posición de Japón en la construcción de barcos (50% del tonelaje mundial construido), automóviles (30% de todas las unidades producidas en el mundo durante 1980) y de muchas otras industrias orientadas a la exportación, como aparatos para el hogar, máquinas herramienta y fábricas.

Actualmente el MITI siente que la época de la dominación del acero está por terminarse y está intentando que los circuitos integrados de gran escala (CIGE) sean la fuerza impulsora de la próxima era industrial. Ya empezó a referirse al CIGE como el «arroz de la industria», queriendo decir con esto que alimenta a todas las industrias de la misma forma en que el arroz alimenta a los japoneses. Este tipo de abierto respaldo es lo bastante convincente como para motivar a todas las compañías involucradas en el negocio de la informática a lanzarse en una imponente carrera de desarrollo de los CIGE. Muchos extranjeros que critican los «subsidios» del gobierno japonés a los CIGE, hablan de «Japan Inc.» o de competencia desleal. La verdad es que el gobierno sólo ha participado con 130 millones de los 320 millones de dólares que requiere un proyecto de cuatro años de duración. Los gobiernos de otros países tal vez lleguen a gastar 10 veces esa cantidad sólo para apoyar la investigación en microelectrónica y su desarrollo en industrias relacionadas con la defensa y el espacio.

Aparte de escasas inversiones de este tipo, el MITI se ha limitado a respaldar abiertamente programas de investigación y desarrollo vitales, sobre todo para desarrollar tecnologías opcionales de producción de los CIGE. Con este objetivo, cin

co compañías —Hitachi, Fujitsu, Mitsubishi, NEC y Toshiba— formaron en 1976 una cooperativa *ad hoc*, que se disolvió en 1980 después de cuatro años de esfuerzos conjuntos de investigación y desarrollo. Debido a que se desenvuelven en un ámbito de fuerte competencia, las compañías participantes seguirán invirtiendo grandes cantidades en los CIGE; el año pasado, por ejemplo, sólo NEC invirtió cerca de 150 millones de dólares en su producción. Ninguna de estas cinco compañías puede permitirse el lujo de desperdiciar los frutos de esos cuatro años de investigación conjunta.

Ciertos productos que reflejan totalmente las proezas japonesas en microelectrónica - registradoras electrónicas, calculadoras manuales, relojes digitales y analógicos de cuarzo, automóviles equipados con aditamentos microprocesadores, hornos de microondas y otros similares— se han convertido ya en nuevos triunfos de las exportaciones japonesas, y los propios fabricantes de CIGE están logrando éxitos espectaculares en el extranjero, en forma de memorias de ordenadores y microprocesadores.

Una vez más, el papel de MITI respecto del CIGE es similar al que desempeñó con el acero hace 25 años: estimular a una industria que es crítica para la supervivencia de un país obligado a vivir de un intercambio comercial con valor añadido. De todas formas, su contribución financiera a esta empresa multimilionaria no pasó de ser una gota de agua en el mar. Lo que es interesante, y que tal vez resulte extraño para los norteamericanos, es el enorme grado de credibilidad con que cuenta el gobierno por parte de la industria. Cuando el MITI publica un plan a largo plazo, un libro blanco o demás documentos similares, las compañías los estudian con mucha seriedad y —dada la naturaleza altamente competitiva de la economía de libre empresa japonesa— rápidamente se lanzan a la carrera para colocarse delante de los competidores.

No hace mucho, en una conversación que sostuve con un alto funcionario del Ministerio de Industria en una capital europea, sugerí que los libros blancos del MITI merecían un buen análisis como modelo para proporcionar a la industria una guía implícita para la reasignación de recursos. Esta persona me contestó con pesimismo: «No funcionaría. No nos creerían; la industria se reiría de nosotros. Es más, el propio Ministerio de Comercio se opondría a nuestra propuesta». Sólo entonces me di cuenta de la suerte que tienen los japoneses al combinar en un solo ministerio tanto el comercio internacional como la industria. Una vez más se ve reflejada aquí la suprema convicción de los japoneses de que el comercio internacional debe ser una forma de vida nacional.

Cambio de campo de batalla

La conciencia de la pobreza del país en recursos naturales y su tardía llegada al escenario industrial han tenido una influencia decisiva en las estrategias corporativas japonesas. La tecnología, los conceptos de comercialización y los fondos de capital se han manejado de forma muy distinta a como se haría en Occidente. Veamos de cerca cada uno de estos recursos, así como la perspectiva que producen en las estrategias corporativas, al estilo japonés.

Tecnología

Antes de la II Guerra Mundial, el gobierno japonés adoptó una actitud bastante liberal en lo referente a una participación equilibrada de las compañías extranjeras en la industria japonesa. Por ejemplo, Siemens tenía el 30% de participación en Fuji Electric hasta 1945, General Electric el 50% en Shibaura (Toshiba) en 1910. Westinghouse el 10% en Mitsubishi Electric, B. F. Goodrich el 45% en Yokohama Rubber en 1917 y Western Electric el 54% en Nippon Electric ("NEC") en 1899. Después de la guerra, cuando todas las compañías habían sido totalmente destruidas, se impusieron controles muy estrictos a la participación de capitales extranjeros en las industrias japonesas críticas. Esta situación se mantuvo hasta mediados de los años setenta, cuando se liberalizaron las reglas que regulaban la participación de capitales extranjeros en las corporaciones japonesas. Durante los treinta años de intervencionismo, las compañías japonesas utilizaron agresivamente tecnología occidental por medio de contratos de uso de patentes y licencias, a fin de que la tecnología no se convirtiera en un cuello de botella que impidiese su crecimiento. Fue durante esta época cuando a los japoneses se les tachó de «copiadores».

Este es un lado de la moneda. El otro es que los japoneses son tan conscientes de sus recursos que no se lanzan por sí solos en todas las actividades necesarias para llevar los productos al mercado. Por ejemplo, mientras pedían prestados tecnología y diseños, muchas compañías japonesas estaban dedicadas a funciones diferentes, como tecnología de producción, garantía de calidad y aumento de la productividad, con objeto de alcanzar los márgenes necesarios para pagar la tecnología importada y poder financiar los incrementos en la capacidad de producción. Al final, alcanzaron tecnológicamente a quienes les alquilaban las patentes. En la actualidad, algunas de esas compañías, en industrias como microelectrónica, producción de acero y sistemas audiovisuales para el entretenimiento en el hogar, están logrando innovaciones que son auténticos descubrimientos. Hace poco, unas compañías japonesas empezaron a proporcionar asistencia técnica a sus competidores occidentales, invirtiendo el tradicional flujo de la tecnología.

Es evidente que la costumbre de ahorrar recursos le ha servido de mucho a Japón. No cabe la menor duda de que la industria japonesa nunca hubiera alcanzado la posición que ocupa actualmente si hubiese tratado de desarrollar al mismo tiempo sus habilidades comerciales, tecnológicas y financieras. Si ese hubiese sido el caso, estarían débiles en todos los frentes en comparación con los gigantes de Occidente y serían incapaces de romper el círculo vicioso por falta de inversión, falta de competitividad, baja rentabilidad y escasez de capitales; tampoco hubieran logrado el grado de competitividad en industrias altamente tecnológicas donde la mano de obra barata ha dejado de ser el factor decisivo. Por lo mismo, no es sorprendente que algunas prestigiosas compañías japonesas firmen contratos, como fabricantes de equipo original (FEO), para proveer de componentes y hasta de productos enteros a sus competidores occidentales, que los venden con sus propias marcas. Estas compañías simplemente anteponen el éxito a largo plazo a su orgullo y satisfacción a corto plazo de vender productos con sus propias marcas.

Muchas compañías de Occidente, sobre todo los gigantes de la industria automotriz, cometieron el error de dar por hecho la superioridad de sus recursos, en

especial su competencia tecnológica y sus conocimientos de ingeniería y de marketing. Los fabricantes de automóviles agotaban su competencia de ingeniería en un esfuerzo por desarrollar automóviles impulsados por turbinas de gas y por baterías solares en momentos en que los aspectos más apremiantes consistían en mejorar los sistemas de escape de los tradicionales motores de combustión interna y reducir la emisión de contaminantes. Casi de la noche a la mañana, se encontraron forzados a pelear en un campo de batalla diferente. Mediante una modificación relativamente pequeña del concepto de diseño, las compañías japonesas con mentalidad estratégica, como Honda, Toho Kogyo (Mazda) y Mitsubishi, habían comprobado que sí era posible un motor limpio.

Esta estrategia de cambiar el campo de batalla es una costumbre primordial de las compañías japonesas. La consideran una forma más eficaz de competir contra las empresas occidentales, con sus mercados más vastos y su mayor acumulación de experiencia en tecnología, producción y marketing.

Hoy en día, algunas compañías japonesas se han colocado como líderes mundiales con innovaciones no sólo en tecnología de producción, sino también en ingeniería básica y en diseño. Es más, recientes adelantos tecnológicos parecen surgidos de la combinación de varias tecnologías avanzadas, y no sería excepcional el que los japoneses, con su talento para optimizar sus puntos fuertes mediante la combinación de los recursos a su alcance, se colocaran rápidamente a la vanguardia.

Recientes descubrimientos en tecnología de CIGE, por ejemplo, provienen de una combinación de conocimientos sobre el crecimiento de los cristales simples y sobre el microscopio de electrones —áreas en las cuales destacan los japoneses. Otra vez, la videogradora para el hogar se hizo comercialmente viable como resultado de avances en la densidad de grabación de la cinta magnética y en las técnicas de ultraprecisión, otras dos áreas en las que sobresalen los japoneses.

Los robots industriales —destinados a convertirse en un éxito más en los mercados mundiales— están asimismo basados en tecnologías muy adelantadas en Japón, entre las que se cuentan los sensores de imágenes tridimensionales, los micro- procesadores y los actuadores. Los antibióticos —un amplio y creciente campo de la industria farmacéutica— también se está convirtiendo en un área de especialización japonesa; la tecnología básica radica en la fermentación (¡salsa de soja y tecnología MSG!) y en los conocimientos acerca de la producción de hongos.

Como resultado de todos estos descubrimientos, parece seguro que Japón participará con una creciente contribución en las innovaciones de la tecnología mundial. Al fin y al cabo, un puñado de compañías japonesas muy avanzadas puede permitirse ahora el lujo de financiar innovaciones de saltos cuánticos, desde la investigación básica hasta su comercialización. Puesto que tales innovaciones comúnmente surgen en las áreas de contacto interfuncionales, el concepto japonés de organización flexible es de por sí un activo, sobre todo si lo cataliza un grupo gerencia] con orientación «generalista».

Marketing

También en el aspecto de marketing los japoneses evitaron abarcarlo todo de una sola vez. Cuando cuentan con un producto exportable, primero lo prueban en el

suroeste de Asia y en algunas ciudades de los Estados Unidos (primordialmente, en Los Angeles) con objeto de aprender a comercializarlo en el extranjero. Cuando las circunstancias parecen poco favorables o arriesgadas, solicitan a compañías distribuidoras que realicen por ellas la comercialización en ultramar, para evitar una vez más que su falta de recursos críticos (en este caso, conocimientos de marketing) se convierta en un cuello de botella para su crecimiento internacional.

Estas precauciones no son reflejo de su falta de interés en el comercio de ultramar. Por el contrario, usualmente la empresa envía a un directivo de enlace de alta jerarquía, por lo general bajo las órdenes del Director General, a lugares como Nueva York, Chicago o Los Angeles con la misión específica de desarrollar planes para una comercialización directa. Muchos de los altos jefes corporativos actuales han desempeñado ese tipo de misiones a lo largo de sus carreras. El hecho de que una compañía solicite a empresas comercializadoras que manejen inicialmente su marketing en ultramar o acepte firmar acuerdos como FEO para reconocidas empresas estadounidenses o europeas parece que refleja más un enfoque metódico de paso por paso hacia el objetivo a largo plazo de convertirse en una marca de reconocido prestigio mundial.

Cuando se las analiza retrospectivamente, resulta claro que compañías japonesas como Canon, Ricoh, Panasonic y Pentax desde un principio tenían en mente el convertirse en líderes mundiales; sin embargo, todas ellas empezaron firmando convenios con compañías comerciales, con distribuidores y/o como FEO. Cuando adquirieron confianza en la calidad y en la competitividad del nivel de precios de sus productos, empezaron a afrontar sus deficiencias en lo referente al marketing para ir dejando atrás gradualmente, primero a las empresas comerciales, y después a los distribuidores y a los compradores de equipo original. Algunas de ellas todavía mantienen convenios como FEO, pero no pasará mucho tiempo antes de que empiecen a insistir en que sus productos también se vendan bajo sus propias marcas. De todas formas, las estrategias de marcas dobles han sido difíciles de administrar en los Estados Unidos debido a la legislación antimonopolística, a las complejidades administrativas internas y a conflictos sobre la asignación de los recursos de ingeniería. Fue por esas dificultades por las que Pentax dejó a Honeywell y Ricoh rompió con Savin. Ambas deseaban convertirse en comercializadoras mundiales por derecho propio.

El establecimiento de una secuencia para sus recursos de marketing ha sido una de las decisiones más inteligentes y sabias de estas compañías, cuyos recursos humanos y financieros son escasos. Pero el factor primordial que les permitió llevar a cabo esta penetración de forma secuencial fue su habilidad de lograr y mantener un consenso sobre una única meta corporativa, por encima de todas las funciones implicadas. Si estuviesen organizadas como sus competidores occidentales e integradas por gerentes con desafiantes descripciones de puestos y sistemas de primas asociados a estas últimas, realizar una penetración internacional paso a paso les hubiese resultado terriblemente difícil debido a que algunos gerentes hubieran dado la impresión de realizar gestiones sumamente pobres.

Capital

Otro ejemplo de que las empresas japonesas no dejan que nada obstaculice o debilite el logro de sus objetivos es su alto nivel de financiación.

Recién terminada la guerra, el capital era muy escaso. Los japoneses eran y son ahorradores constantes, pero en aquellos días el futuro de la mayor parte de las corporaciones era tan incierto que no tenían confianza para invertir en las empresas privadas. En su lugar, los depositaban en los bancos, que gozaban de una credibilidad infalible. Fue a través de los bancos como las corporaciones con dinámicos planes de crecimiento lograron dinero prestado. Liberados de la necesidad de justificar complejos planes de crecimiento ante sus accionistas o ante posibles inversionistas, así como de la necesidad de preocuparse de mantener un elevado precio de sus acciones, los directivos de las corporaciones podían dedicar todas sus energías al negocio: al personal, a la producción, a los productos. Estaban convencidos de que si hacían un estupendo trabajo con estas tres P, se ganarían la cuarta P —provecho—, que necesitaban para pagar sus deudas. Y estaban en lo cierto. Si hubiesen tenido la necesidad de preocuparse de hacer que su gestión financiera luciera mejor para poder conseguir financiación, habrían caído en el círculo vicioso de unos resultados financieros maquillados, optando por conseguir el máximo beneficio a corto plazo y descuidando las inversiones a largo plazo.

Aquí también el ordenamiento secuencia! fue crítico. Gracias al integrador estilo gerencial japonés y al sistema de gobierno, estas corporaciones no se veían forzadas a actuar antes de estar listas.

Otra gran ayuda en la financiación de las corporaciones provino de la fobia del gobierno japonés por los capitales extranjeros. El Ministerio de Finanzas y el MITI, por ejemplo, en su determinación por evitar que el capital extranjero adquiriese grandes cantidades de acciones de corporaciones japonesas en la Bolsa de Valores de Tokyo, hicieron todo lo posible por alentar a los accionistas institucionales. A pesar de que esta postura se ha ido relajando, casi un 70% de las acciones de corporaciones japonesas siguen en poder de instituciones. Esto significó una ayuda importantísima para las compañías japonesas, no sólo porque los precios de las acciones se veían menos afectados por las transacciones de personas individuales, sino también porque estos poseedores institucionales, al igual que los bancos, comprendían mejor las estrategias a largo plazo de las compañías en las cuales invertían. Además de que las propiedades mutuas dentro de un grupo de empresas hacían imposible que se ejercieran opciones de venta y de compra a corto plazo.

Una receta para lograr el éxito

Estos ejemplos demuestran ampliamente la forma en que las empresas japonesas abordan las estrategias corporativas. Su meta o ambición a largo plazo consiste en convertirse en comercializadoras mundiales, puesto que eso es lo que debe hacer un país isla si desea crecer. Pero su apreciación realista de la escasez de recursos les hizo seguir un enfoque secuencial dando cada vez, y a pesar de sus ambiciones, un solo paso más bien modesto y humilde. Su enfoque está diseñado para prevenir

cualquier carencia que pudiera convertirse en un obstáculo para su crecimiento. Por esta razón, se han visto obligadas a buscar una gama más amplia de opciones estratégicas en producción, ingeniería y marketing.

Es obvio que este enfoque no carece de peligros; muchas compañías han desaparecido del escenario por elegir estrategias equivocadas. De hecho, el número de corporaciones japonesas que sucumben se sitúa por término medio entre 13 000 y 15 000 al año. Es esta ruda competencia doméstica a muerte lo que hace que la economía japonesa de libre empresa siga siendo saludable.

Un aspecto clave de la estrategia corporativa japonesa, también provocada por la conciencia de la limitación de recursos, es la tendencia a buscar nuevos campos de batalla en los cuales competir contra los gigantes de Occidente. Por ejemplo, fue por sacar provecho de los reglamentos sobre el control de las emisiones por lo que Honda se lanzó a la producción de vehículos de cuatro ruedas a principios de los años setenta, diseñando de forma simultánea tanto la planta como el automóvil (el Civic) de manera que fueran competitivos en productividad frente a productores de automóviles con la experiencia de Toyota o de Nissan. Este enfoque, conocido como diseño de valor y producción base cero, constituyen uno de los más grandes factores individuales que contribuyeron al éxito de los fabricantes japoneses orientados al ensamblaje.

El escoger aquellos campos de batalla en los que no tuviesen que luchar de frente contra las grandes empresas de Occidente ha sido la clave de su éxito. Escogieron mercados, funciones y gamas de productos con los que, en un principio, evitaban cualquier competencia directa. Debido a ello, los estilos japoneses de producción, los enfoques de diseño y de ingeniería, y las filosofías para la administración de personal son tan diferentes actualmente que las compañías de Occidente encuentran terriblemente difícil contraatacar o alcanzar a sus competidores japoneses.

Hacer las cosas como las hacen los japoneses, aun si ello fuese posible, no sería la respuesta. Pero los enfoques estratégicos japoneses, bien comprendidos, pueden ser una valiosa fuente de introspección para cualquier buen estratega corporativo.

I

16 Toma de decisiones a futuro

Cuando se analiza la historia de una compañía que ha logrado conquistar el éxito, normalmente se tiene la impresión de que dicho negocio se creó y se desarrolló bajo los auspicios de un profeta. Cuando escucho historias sobre hombres de empresas que han triunfado, casi siempre me maravillo por la calidad profética de su toma de decisiones: ¡Consideradas retrospectivamente cada decisión se ve tan lógica! Sin embargo, en el momento en que esa persona tuvo que tomar cada decisión, tal vez ni siquiera haya tenido tiempo para realizar muchos análisis; tal vez se imaginó algunos aspectos del futuro y logró tomar, una tras otra, las decisiones precisas.

¿Significa eso que el empresario simplemente apostó y ganó? Difícilmente. El proceso gerencial de toma de decisiones difiere fundamentalmente del proceso probabilístico de las matemáticas puras que tiene lugar en juegos como la ruleta. No deja de ser cierto que tales decisiones implican un juicio sobre elementos desconocidos, ya que el tiempo y el dinero disponibles para realizar el análisis siempre son limitados, pero el juicio mismo puede respaldarse por medio de deducciones lógicas. De hecho, existe un patrón secuencial discernible en la toma de decisiones gerenciales con visión, con el cual se puede lograr el éxito de manera consistente. De forma específica, parece que siempre deben cumplirse cinco condiciones. Los empresarios que han seguido este proceso de cinco pasos son los considerados como hombres de negocios con visión.

1. Debe definirse con claridad el dominio del negocio.
2. Las fuerzas en pugna en el ámbito del negocio deben extrapolarse hacia el futuro de acuerdo con causa y efecto, y ha de establecerse —simple y llanamente— una hipótesis lógica acerca del escenario con mayores probabilidades de aparecer.
3. De todas las opciones estratégicas que se le presentan al negocio, sólo unas cuantas pueden elegirse. Una vez hecha la selección, deben desplegarse con audacia y temeridad el personal, la tecnología y el dinero. Por medio de la concentración de recursos que respalden una menor cantidad de opciones, la compañía adquiere una ventaja mayor sobre sus competidores en esos negocios y, por lo mismo, mejora sus probabilidades de éxito. Por este motivo, las empresas que logran el éxito con el tiempo acaban alejándose de las compañías que no lo logran.

4. La estrategia de la compañía deberá desarrollarse de acuerdo con el ritmo con que vaya disponiendo de recursos, en vez de tratar de hacer demasiadas cosas lo más pronto posible. Nunca deberá extralimitarse.

5. La dirección deberá ajustarse a los supuestos básicos que respaldan la selección estratégica original en tanto sigan siendo válidos. Pero si las condiciones cambiantes así lo demandan, deberá estar preparada para modificar hasta el propio rumbo de la empresa.

Mediante el análisis de cada uno de estos elementos, podemos comprender los ingredientes esenciales de una buena visión y advertir por qué tantos hombres de negocios han fallado en alguno de estos cinco aspectos.

Definición del dominio del negocio

Para evitar que se desperdigen los escasos recursos gerenciales, resulta esencial que no se amplíe demasiado el dominio del negocio sobre el que se van a concentrar las inversiones y los esfuerzos. El punto realmente crítico es, precisamente, la forma en que ha de definirse el dominio o territorio del negocio. Genichi Kawakami, el reconstructor de Yamaha, declara en su autobiografía que fue durante un viaje por los Estados Unidos después de la guerra cuando tomó la decisión de desarrollar las industrias del esparcimiento en Japón. Cuando se examinan las actuales operaciones de Yamaha, cualquiera que no conociera la etapa anterior podría suponer que la compañía simplemente se desplazó, mediante un proceso de diversificación horizontal sin propósito definido, de los pianos a los órganos electrónicos, y de éstos a los equipos de audio, y de las cajas acústicas para pianos a los muebles. En realidad todos estos movimientos son producto de la definición original del señor Kawakami de que el dominio de su negocio eran las «industrias del esparcimiento» —definición que todavía es válida para Yamaha, ahora que su diversificación la ha llevado a los equipos para arquería y esquí, los barcos de recreo, las raquetas de tenis y los parques de atracciones—. No hay forma de saber cuál es la rentabilidad de los negocios individuales de Yamaha, pero la dominante participación del mercado de todos los negocios que están de acuerdo con el concepto guía del señor Kawakami proporciona una clara evidencia de la importancia que tiene la definición del dominio del negocio.

En muchas compañías diversificadas grandes, el dominio del negocio generalmente se considera, y así se le trata, como algo dado. Esto se refleja también en los nombres de las distintas divisiones operativas: vivienda, audio, TV, microondas, etcétera. Todo el mundo da por hecho que la división TV tiene que ver con televisores y nada más. Pero si este tipo de designación no se comprueba ni se cuestiona durante un tiempo demasiado largo, puede llegar a causar problemas.

Por ejemplo, los multiplex de FM para televisores plantean un reto muy interesante a la actual forma de definir las divisiones operativas de una compañía dedicada a producir aparatos de audio y vídeo. El multiplex de FM no es más que un dispositivo muy sencillo que se le coloca a un televisor y que permite que el televidente escuche la transmisión en estereofonía a través del transmisor FM del pro-

pió televisor. Todo lo que se requiere para recibir FM multiplex es agregar otro altavoz al aparato, así como el modulador de frecuencias. Pero los consumidores típicos no lo consideran bajo esos términos. Su reacción va a ser «Por qué he de comprar otro altavoz para mi televisor? Si es por las dos bocinas, ya las tenemos en el estéreo de la sala. Y, además, éste ya tiene un sintonizador de FM». Para ellos todo esto les parece una duplicación de su inversión muy sospechosa, como de hecho lo es.

Pero lo que sucede es que la mayor parte de los fabricantes de equipos de audio no cuentan con una división de televisores, y los típicos fabricantes de aparatos de audio y vídeo cuentan con dos divisiones separadas para televisores y para equipos de audio que son como dos mundos separados. Es un hecho que para competir eficazmente contra la imagen de alta calidad de los fabricantes de audio especializados, las compañías de todo tipo de aparatos eléctricos para el hogar, como Matsushita, Toshiba e Hitachi, han adoptado a propósito marcas especializadas en audio (Technics, Aurex y Lo-D, respectivamente). En suma, a pesar de que para el usuario los sistemas audiovisuales para el hogar representan una sola forma de pasar su tiempo libre, los fabricantes han considerado tradicionalmente el audio y el vídeo como dos negocios separados. Por esta razón, la asociación japonesa de fabricantes de TV, al tratar de ponerse de acuerdo en una tecnología final y compatible para FM multiplex, ha adoptado un sistema de AM/FM que es incompatible con el actual sistema FM de los aparatos de radio, ignorando el hecho de que cada familia cuenta ya con un receptor de FM. Así es como los fabricantes han preferido decepcionar al consumidor promedio. Para lograr que un sintonizador actual de FM pudiese recibir las transmisiones multiplex, bastaría con agregarle un componente único que cuesta 15 dólares, es decir, la décima parte de lo que cuesta el adaptador que hay que poner a un televisor si se desea recibir las transmisiones estéreo-fónicas.

El que nadie haya enfocado el problema del multiplex desde un punto de vista integrador o con una orientación hacia el consumidor ofrece a un fabricante tradicional de equipos de audio, como Pioneer, una oportunidad excepcional: comprar cinescopios por medio de un contrato con un FEO y ofrecer el televisor como parte integral de sus sistemas estereofónicos. El usuario seguiría teniendo la opción de poder escuchar sus discos o sus casetes pero, si quisiera oír en estereofonía sus transmisiones de TV, bastaría con mover un control para que el sistema estereofónico quedara conectado al televisor.

En un sentido opuesto, éste podría ser el momento más oportuno para que un fabricante de televisores se lanzara al tradicional negocio de audio con una estrategia basada en la idea de que un fabricante de aparatos de audio que no cuente con facilidades para producir aparatos de televisión está pasado de moda. En cualquier caso, lo crucial es la definición del dominio del nuevo negocio: «sistemas audiovisuales». Las definiciones tradicionales de TV, radio y estéreo están basadas en los aparatos y no en la función —entretenimiento en casa— para la que se diseñaron. «Sistemas audiovisuales», por su parte, incluiría cintas de vídeo, discos audiovisuales y un modular de códigos de vibraciones (MCV), así como los tradicionales tocadiscos y radiocasetes.

La definición del negocio de detergentes y de lavadoras automáticas también

presenta un aspecto interesante. Los actuales fabricantes de detergentes, con sus enormes equipos de químicos, consideran que están en el negocio de producir y vender más y mejores detergentes. Pero cuando se piensa en este asunto, resulta obvio que nadie desea comprar detergentes; lo que desean los consumidores es comprar potencia lavadora. Desde el punto de vista del cliente, el detergente es algo que se inmiscuye en el proceso de lavado; algo que primero debe añadirse y después aclararse, y que implica el uso de grandes cantidades de agua para poder quitarse. Lo que el usuario desea fundamentalmente —su función objetivo, como la llamamos en el Capítulo 5— consiste en quitarle la suciedad a la ropa, no en agregar y quitar detergentes. Y cualquier compañía que no haya definido su negocio sobre el eje principal de la función objetivo de sus usuarios —en este caso, lavar— no puede declarar que tiene una auténtica orientación hacia el consumidor.

Ahora supongamos que una empresa define el dominio de su negocio como lavar la ropa. Entonces, en vez de limitarse a los detergentes y demás agentes químicos, su equipo de investigación y desarrollo tratará de perfeccionar nuevos y diferentes métodos que estén dentro del ámbito del dominio comercial definido por la compañía, incluidos enfoques físicos como las ondas ultrasónicas. Esta compañía no tendría problemas si un fabricante de aparatos electrodomésticos lanzase al mercado una lavadora ultrasónica que no necesitase ni detergentes ni aclarado.

Claro que en ese momento los químicos tratarán de contraatacar. Por medio de movimientos de represalia —como el desarrollo de un detergente que limpie la ropa mediante un simple remojón, sin necesidad de agitación física como la de las actuales lavadoras— buscarán la forma de eliminar a aquellos negocios mal definidos como aparatos para lavar, en los cuales la definición del dominio del negocio se basa en los medios, no en sus fines.

Por lo tanto, el primer paso para desarrollar una buena visión consiste en reconocer que la única forma de asegurar la estabilidad de un negocio a largo plazo es definiendo su dominio de negocios en términos de la función objetivo del usuario y de segmentar, en consecuencia, el mercado. En el caso de los negocios de bienes de consumo, el reto consiste en deshacerse de la noción preconcebida sobre las necesidades de los consumidores al redefinir el dominio del negocio. En el caso de los artículos industriales, lo más seguro es que la función objetivo se relacione con ahorros para el usuario: mejorías en la productividad, racionalización, mayor precisión —aquello que conlleva el mayor peso en la decisión de compra entre los clientes respectivos.

Construcción del escenario estratégico

Una vez que se ha escrito la definición del territorio del negocio, el siguiente paso importante estriba en identificar las fuerzas en pugna dentro de ese dominio y resumirlas con precisión en una breve exposición que describa las relaciones causa- efecto más importantes. Los análisis demuestran que las estrategias a largo plazo de los hombres de empresa con éxito y con visión casi siempre se caracterizan por su precisión, su sencillez y su naturalidad. Esto no debe sorprendernos, ya que una

Cualquiera que sea la complejidad del proceso del negocio y de la estructura de su organización, la planificación efectiva requiere ajustarse al propósito básico de cualquier estrategia:

Identificación de las fuerzas en pugna dentro del ámbito global de la empresa, y la explotación de las mismas...

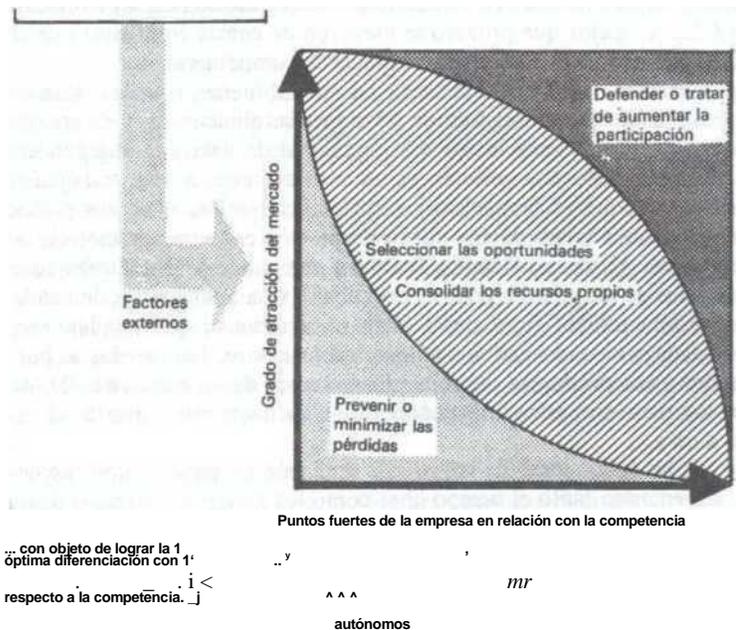


Figura 16.1. Cartera de producto y estrategia básica.

estrategia no es otra cosa que un plan de acción para maximizar los puntos fuertes propios contra las fuerzas en pugna dentro del ámbito del negocio.

Esta definición de estrategia es perfectamente consistente con las técnicas gerenciales sofisticadas, como la administración de la cartera de productos; en efecto, la APP no es otra cosa que una forma muy simple de expresar lo que queremos decir con estrategia. La Figura 16.1 muestra la relación entre nuestra definición de estrategia y el concepto básico de APP, la cual, a pesar de su sencillez, puede ampliarse para aplicarse a un sistema muy complejo de negocios o como una herramienta para manejar una corporación muy grande y diversificada.

Veamos otros ejemplos de lo que deseo dar a entender por fuerza en pugna dentro del dominio definido de un negocio. En Japón, la producción de automóviles

y de aparatos eléctricos es básicamente industria de ensamblaje. El que esta industria sea altamente competitiva en los mercados internacionales implica, a su vez, que las industrias fabricantes de sus partes y componentes son muy competitivas. Por lo mismo, los fabricantes japoneses de partes y de componentes pueden realizar negocios con sus competidores en países donde estas industrias son relativamente débiles (por ejemplo, en Europa Occidental), con grandes beneficios para ambos. Por otra parte, si los fabricantes comprometidos en el ensamblaje final desean realizar inversiones directas en instalaciones de producción en los Estados Unidos o en la CEE, es mejor que primero se aseguren de contar con fuentes de abastecimiento de componentes con el mismo grado de competitividad.

Consideremos una vez más la forma en que las fuerzas sociales están cambiando el medio ambiente del mercado de las industrias alimenticias y de aparatos electrodomésticos. El creciente interés por la calidad de vida y la independencia implican un incremento constante en el número de mujeres que trabajan. Para el fabricante de productos alimenticios, esto significa que los alimentos precocinados o preparados van a gozar de una mayor aceptación en la preparación de las comidas hogareñas. Al mismo tiempo, entre las parejas de jóvenes trabajadores que viven alejadas de los grandes centros de trabajo, va a aumentar la demanda de alimentos de alta calidad (que ahora están a su alcance) que puedan prepararse con facilidad, pero que sigan teniendo su sabor casero. Las tiendas al por menor que venden estos productos deberán situarse cerca de las estaciones de los trenes suburbanos para que estos trabajadores puedan hacer sus compras al viajar de regreso a casa.

Aunque las condiciones de la vivienda en Japón no mejoren con rapidez, sí seguirán aumentando tanto el tiempo libre como los niveles de ingresos disponibles. Por lo tanto, puesto que el espacio habitable de una familia promedio seguirá siendo muy limitado, se puede anticipar un importante aumento de la demanda de aparatos electrodomésticos y muebles diseñados de forma modular que se puedan acomodar en diferentes configuraciones.

El rápido crecimiento en Japón de las cadenas de restaurantes que sirven comidas rápidas a familias de ingresos medios está creando una oportunidad de diferente tipo. Las cadenas actuales de esta clase de restaurantes fijan como requisito una superficie mínima, lo que a su vez limita las posibles localizaciones de los mismos. Los precios del terreno en Japón, sobre todo en las áreas urbanas, son astronómicos en comparación con los estándares estadounidenses. Aun en lugares adecuados para los restaurantes, los espacios resultan demasiado pequeños para estas cadenas, pero demasiado grandes para máquinas vendedoras, y son difíciles de vender y, por consiguiente, un poco más baratos. Esto sugiere que la creación de una nueva forma de cadena de restaurantes, basada en el concepto de una cocina central que dé servicio a varias sucursales dentro de un área determinada, podría gozar de muy buenos beneficios. Al restringir las operaciones de cada sucursal a proporcionar solamente servicio de comida, esta cadena podría aprovechar la ventaja de que estos pequeños espacios son más baratos.

Pongamos otro ejemplo. Las gasolineras japonesas han dependido tradicionalmente del servicio y mantenimiento de automóviles para lograr una parte importante de sus ingresos. Ahora, su rentabilidad se ve amenazada por una tendencia

de los propietarios a realizar ellos mismos el servicio de sus automóviles y por el hecho de que los automóviles japoneses, en general, van requiriendo cada día menos servicio. Esto exige que se vuelva a definir la función de las gasolineras. En vez de «el lugar que proporciona gasolina y servicio a los automóviles», el concepto podría ser «pequeña plaza para compras de conveniencia con surtidores de gasolina y espacio para aparcamiento». De esa forma, las gasolineras podrían diversificarse hacia campos como las lavanderías automáticas, el revelado fotográfico o las ventas de pequeños artículos para el hogar, artículos deportivos, productos para el jardín y plantas.

En los negocios ya maduros, con productos simples que se han vuelto difíciles de diferenciar desde un punto de vista competitivo, sería absurdo basar las estrategias en el supuesto de que el producto en sí puede lograr una superioridad competitiva. En su lugar, la mejor forma de lograr un adecuado nivel de participación del mercado o de rentabilidad provendría de una estrategia diseñada para mejorar la imagen de la marca o del producto de la empresa y su red de ventas.

Una vez más, puesto que el desarrollo de la industria alimenticia muestra tendencias a sobrepasar la expansión de las instalaciones deportivas y de esparcimiento, es probable que surja un incremento gradual en el número de personas con problemas de salud debidos al sobrepeso. Por lo tanto, un negocio que ofrezca varias combinaciones de productos y servicios para el control del peso (como productos médicos y farmacéuticos, equipos para ejercicios en casa, manuales para la salud, clases de ejercicios y servicios de consultoría) es probable que encuentre muchos clientes.

Aquellos directivos que se limitan a desarrollar planes para un dominio de negocios previamente definido, a lo sumo lograrán mejorar el diseño de sus productos o reducir sus costes. Esta situación, típica de las grandes compañías, ha sido llamada el síndrome de las grandes corporaciones, y no existe la más mínima probabilidad de que de ella surjan decisiones de negocios con mucha visión ni productos de éxito internacional. Existen miles de oportunidades de negocios a nuestro alrededor. Lo único que nos impide llevarlas a cabo es la falta de una forma creativa de ver el ámbito de negocios y los clientes a los que deseamos servir.

Estos son algunos consejos útiles para identificar las fuerzas en pugna y seleccionar las verdaderas oportunidades de negocios cuando se piensa en los tipos de productos o servicios que podrían ofrecerse.

- Analice todos los aspectos económicos de los usuarios que se encuentren dentro del dominio de negocios ya definido. Puesto que lo que se persigue es captar a un grupo de usuarios que tiene en común una función objetivo específica, bastará con comprender los aspectos económicos del usuario de un segmento escogido; no es necesario analizar el mercado total. Cuando se haya identificado el grupo de usuarios seleccionado, un profundo conocimiento de todos sus aspectos económicos ayudará a identificar cuáles son las oportunidades de mejorar los beneficios económicos del usuario.
- Si está en una industria de servicios, analice hasta qué punto le resulta conveniente, en tiempo y en trabajo, su servicio al usuario, considerando que no se realiza ningún cambio en los sistemas actuales. Crear un nuevo sistema en una industria

Un nuevo negocio de servicio a gran escala puede desarrollarse estableciendo para el servicio un precio que esté por debajo del punto de equilibrio, para ese mismo servicio, de un pequeño y eficiente negocio. Dos ejemplos:

Nuevos negocios	Afinación de pianos	Restauración de superficies metálicas.
Mercado meta	Propietarios de pianos.	dos los hogares.
Contenido del servicio	Afinación en 15 minutos con la ayuda de un afinador electrónico.	Eliminación de óxido, manchas y corrosión de la superficie metálica de productos en uso en cada hogar -por ejemplo, cuchillería, baterías de cocina, bicicletas, aparatos.
Racionalidad del mercado	Casi siempre los pianos familiares están desafinados porque los servicios de afinación existentes son muy caros.	La mayoría de estos productos casi no reciben servicio después de haber sido comprados y después de cierto tiempo su apariencia es desagradable. A los dueños no les gusta que sus cosas se vean viejas y estarían dispuestos a pagar porque se les restaurara su apariencia original.
Factores clave de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de visitas; minimizar el tiempo de viaje. • Organización a nivel nacional, reconocido por su fiabilidad. • Contratos para afinaciones periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas planeadas con cuidado. • Control de costes. • Tecnología para quitar óxido y manchas. • Asegurar/entrenar mano de obra cualificada en el manejo de herramientas y productos químicos.
Tamaño del mercado	15\$/afinación/año * 6 millones de pianos = 90\$ millones/arto (3 600 trabajos de afinación).	5\$/operación/2 años* 10 millones de hogares - 25 millones/año (1 000 puestos de trabajo).

Figura 16.2. Creación de un negocio de servicio.

de servicios requiere generalmente una fuerte inversión en costes fijos; por esta razón, para tener éxito, la mejor forma de realizarlo consiste en sacarle todo el provecho al sistema existente y ofrecer servicios «adicionales» (además de que es la menos arriesgada). Una vez que se haya identificado un posible beneficio adicional o un área de provecho, será vital alcanzar cierto volumen mínimo en el menor tiempo posible para obtener las ventajas de las economías de escala, dado que sólo después de hacer que el precio del servicio se encuentre en un nivel de aceptación general, puede esperarse la rápida expansión del negocio. Una inversión insuficiente es la mejor manera de destruir una oportunidad de negocios basada en una idea o concepto nuevos, por muy revolucionarios que éstos sean. La ganancia prevista de un determinado servicio siempre deberá evaluarse en comparación con el precio que el usuario esté dispuesto a pagar.

- Comprenda las razones básicas por las cuales el sistema existente es generalmente aceptado, y luego cuestione estos supuestos fundamentales.

Una de las mejores formas de lograr una diferenciación competitiva consiste en exagerar los factores clave de éxito para un negocio dado. La Figura 16-2 ilustra

la forma en que este método para originar nuevos conceptos de negocios puede aplicarse a una empresa de servicios. Cuando se trate de identificar las nuevas oportunidades de negocios por medio del análisis de las relaciones causa-efecto de esta forma, deberá ponerse especial atención a: 1) el segmento objetivo, es decir, aquellos clientes a los que se les va a ofrecer el servicio o el producto; 2) la naturaleza específica del servicio y su justificación en términos del usuario; 3) los factores clave del éxito que se perciben; 4) la facilidad con la que los competidores podrían entrar en el segmento escogido y cómo se les podría obstaculizar la entrada, y 5) el tamaño del mercado de este nuevo negocio y la cantidad de la inversión que dicho potencial puede justificar.

El éxito de empresas como Honda, Seiko y YKK en el establecimiento de marcas internacionalmente reconocidas evidencia el fantástico trabajo que realizaron para comprender las relaciones causa-efecto determinantes y articuladas de una forma concisa, simple y lógica. En mi opinión, cualquiera que intente crear un nuevo negocio obtendrá un enorme beneficio si logra describir la estrategia de negocios proyectada con una sola frase breve y coherente. La incapacidad de articular una estrategia en una sola frase incisiva, pero natural, es indicio seguro de que hay algo equivocado en la estrategia misma.

La confrontación entre opciones críticas

Una vez que se haya trazado la estrategia para la comercialización de una idea de negocios creativa, pueden abrirse varios caminos opcionales para su implantación, haciendo que la idea de un prolongado esfuerzo de implantación parezca la más atractiva posible. Es imperativo no caer en esta tentación. Los empresarios experimentados tienen mucho cuidado en no desperdigar sus preciosos recursos gerenciales —tiempo, dinero y personal— en demasiadas áreas. En vez de esto, se dedican a conquistar, de uno en uno, cada factor clave del éxito. El principio viene a ser el mismo que se aplica cuando se persigue un desarrollo tecnológico revolucionario y se cuenta con recursos gerenciales limitados. La distribución preferencial del capital a las áreas más críticas es la regla de oro para lograr un posible acierto.

Es algo parecido a apostar en el hipódromo. Si se apuesta a todos los caballos en todas las carreras, sólo se ganará lo que corresponda a los ganadores de cada carrera; sin embargo, si dentro de los ganadores no hay alguno que haya salido con todas las probabilidades en su contra, muy pronto se estará en quiebra. Por otra parte, si se apuesta todo el dinero a un solo caballo como ganador, se corre el riesgo de no poder recuperar la apuesta si el caballo pierde o ni siquiera se clasifica. Las probabilidades de ganar son mejores si, después de considerar con cuidado todos los factores clave —los antecedentes del caballo, la competencia, las condiciones de la pista, etc., así como su propio instinto de apostador— se seleccionan algunos caballos clave. El arte consiste en dar con el equilibrio óptimo entre una excesiva dispersión de los recursos y una innecesaria ida a la quiebra —un equilibrio que difiere en cada situación de negocios, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y la diversidad y calidad de las opciones aplicables.

En Japón, las compañías con buenos resultados han demostrado una sorprendente eficacia para transferir su atención gerencial de una función a otra a medida que el equilibrio va moviéndose entre los distintos factores clave del éxito del negocio. Estos desplazamientos, que ocurren como resultado de cambios en el medio ambiente, por un lado, y de cambios en el grado de internacionalización y de sofisticación, de la corporación, por otro, proporcionan una base muy eficaz para desarrollar una estrategia paso a paso. Las empresas que toman el camino opuesto —es decir, la explotación simultánea de todas las funciones y de todas las regiones de mercado— inevitablemente acaban por dispersar sus recursos en una capa tan delgada que no logran establecer ninguna función potente y diferenciable, y terminan disipando todo su ímpetu competitivo.

Compárese lo anterior con la estrategia seguida por compañías como Honda y Seiko, que hoy en día se consideran empresas mundiales. Ambas empezaron por penetrar por la parte inferior de un mercado que ya había sido establecido por sus competidores occidentales. Después de establecer una base de conocimientos en tecnología de producción y de acumular experiencia en el diseño y fabricación de estas líneas de productos, ambas empezaron a movilizarse hacia la parte alta del mercado. Su meta no era cubrir toda la gama de productos ni abarcar todos los segmentos de clientes. Otras compañías japonesas han seguido una estrategia similar: desarrollo de una fuerza competitiva suficiente, extensión de la línea de productos hacia los segmentos de precios intermedio y alto, y después expandir gradualmente los mercados meta al resto del mundo.

En las primeras etapas de una estrategia de este tipo, la empresa en cuestión aún debe lograr la competitividad en precios; por ello, lo más probable es que primero trate de lograr economías de escala antes de buscar el establecimiento de una conciencia de marca. Por esta razón, esta compañía estará preparada para desempeñar el papel de FEO (fabricante de equipo original) para depender, de forma estancada, de un distribuidor, en vez de desperdiciar sus recursos prematuramente en ventas y comercialización internacionales. Esto le permitirá ganar, lo más pronto posible, ese volumen de ventas que es la base necesaria para generar beneficios de producción y, así, convertirse en un competidor mundial reconocido, aunque todavía no sea una compañía totalmente funcional. Una vez alcanzadas las economías de escala requeridas, la compañía irá desprendiéndose gradualmente de su papel de proveedor de equipo original y se desplazará hacia el establecimiento de su propia marca y de su red de distribución. En esta etapa, la combinación de productos competitivos y los principios de una conciencia de marca probablemente den a la empresa algún grado de diferenciación respecto a sus competidores.

Aunque parezca extraño, cada industria en la que los japoneses han seguido esta estrategia cuenta, por lo menos, con dos competidores japoneses: Sharp y Casio, en calculadoras personales; Technics, Pioneer y JVC, en equipos estereofónicos; Panasonic, Sony, Toshiba e Hitachi, en televisores; Canon, Nikon, Kónica y Olympus, en cámaras; Teac y Akai, en grabadoras; Honda, Yamaya, Suzuki y Kawasaki, en motocicletas; MHI e IHI en construcciones navales, etc.

Aun cuando se encuentran firmemente establecidas en los mercados internacionales, las compañías japonesas siguen disputándose entre sí el liderazgo mundial. Por ello, la competencia global constituye, en gran medida, una lucha entre compe-

tidores japoneses —una lucha en la cual los competidores occidentales de movilización más lenta están siendo rebasados—. Evidentemente, la libre competencia en estas industrias a nivel mundial tenderá a desaparecer, ya que las compañías japonesas supervivientes serán competitivamente tan poderosas que sus rivales occidentales no podrán salvar la brecha por el ámbito sociopolítico en el que operan.

En caso de ocurrir esta polarización, parece inevitable que lo siguiente sea una economía de bloqueo, salvo que los japoneses logren disminuir su celo competitivo para poder coexistir en paz como miembros del mundo industrializado libre. En estos momentos, las diferencias entre Japón y los demás miembros de la OCDE en métodos de diseño y producción y en flexibilidad social y organizativa casi excluyen todo tema de interés mutuo sobre el que pudiesen basarse negociaciones comerciales razonables.

Una medición realista del progreso

Uno de los elementos más críticos de las estrategias es el tiempo. A pesar de que su meta haya sido escogida con toda corrección y su estrategia sea la precisa, una compañía siempre estará constreñida, hasta cierto punto, por las limitaciones de los recursos con que cuenta y de su potencial disponible. Las empresas que triunfan programan sus estrategias en consecuencia. Se han dado cuenta de que un progreso sostenido paso a paso representa una forma más segura de ganar que el golpe de todo o nada, el cual puede acabar en agotamiento mucho antes de llegar al objetivo. La historia de los fracasos corporativos japoneses está plagada de compañías que se extralimitaron de esa forma, sobre todo por haber realizado especulaciones mal calculadas. Ataka quebró al adquirir su refinería canadiense y Mitsui se enfrenta a serias dificultades por sus inversiones de alto riesgo y altos rendimientos en Irán. Estas compañías no tenían por qué haber corrido los riesgos que corrieron. En cada caso, lo que se realizó fue deliberado. Simplemente se extralimitaron por querer situarse por encima de sus competidores lo más pronto posible.

Las empresas que se lanzan a una diversificación horizontal basada en generalidades tecnológicas proporcionan un ejemplo muy adecuado de este principio. Debido a que estas empresas no entienden perfectamente lo que hace falta para tener éxito en los nuevos mercados a los que se lanzan, tanto su control sobre el mercado como sus relaciones con los usuarios finales resultan incompletos. Con mucha frecuencia, una compañía diversificada de este tipo se encuentra con que cada una de sus líneas de productos no es rentable en ninguno de los segmentos del mercado seleccionados, aun cuando los productos en sí mismos pueden ser perfectamente satisfactorios. La dirección no se da cuenta de que la clave de los beneficios en un segmento dado del mercado reside en el control total de los factores clave de éxito para ese mismo segmento. Para poder captar los factores clave de éxito de un segmento meta y acumular la experiencia comercial necesaria para sacarles el mayor provecho, se requiere una sustancial inversión de tiempo y dinero, paso a paso a un claro escenario estratégico.

¿Qué hacer si se ha descubierto una oportunidad de negocio que las demás compañías todavía no se han dignado explotar, y se padece una fuerte carencia de recursos?

En esta situación deben analizarse las opciones disponibles y evaluar los pros y los contras de forma cuidadosa y realista. Por ejemplo, supongamos que una compañía de la creciente industria de la automatización de oficinas decide participar en el negocio del procesamiento de textos sólo por su capacidad tecnológica en ordenadores y el manejo de documentación. Aunque posea muchos elementos de la tecnología requerida, así como la red de distribución necesaria, esa compañía carecerá de la tecnología del tubo de rayos catódicos (TRC) y de los conocimientos en procesamiento de textos que precisará para tener éxito. La brecha entre los puntos fuertes actuales de la compañía y la oportunidad identificada tiene que salvarse, ya sea por medio de la investigación y el desarrollo o uniéndose a otra empresa que ya cuente con la tecnología y los conocimientos.

Las implicaciones estratégicas de estas dos alternativas difieren tanto en relación con el tiempo que ha de transcurrir antes de poder llevar el producto al mercado, como a los recursos gerenciales totales que se precisan para realizar el proyecto. La compañía deberá asignar a todos sus ingenieros de desarrollo para que eliminen el cuello de botella tecnológico, probablemente a expensas de echar a un lado otras oportunidades de negocios, o si no, tratar de llegar primero al mercado utilizando la tecnología de cualquier otra compañía que le servirá de escalón inicial. La primera opción puede implicar un alto riesgo si no obtiene resultados favorables el esfuerzo interno de desarrollo, pero también ofrece un mayor potencial de rendimiento. La segunda opción puede ofrecer un riesgo mucho menor, pero las posibilidades de ganancia son, o podrían ser, bastante más pequeñas (excepto, tal vez, si la dirección decide comprometer todos sus recursos para triunfar en el negocio). La selección entre las dos alternativas está en función del tamaño del riesgo que la compañía está dispuesta a recorrer y de lo vital que considere el elemento tiempo. Si la rapidez es crítica para una empresa que desea establecerse competitivamente en el mercado de equipos para el procesamiento de textos, lo más probable es que elija la opción que le ofrezca una ventaja en tiempo.

Las personas con visión y los empresarios triunfadores casi siempre toman este tipo de decisiones con un excepcional grado de acierto. Por ejemplo, Matsushita se asoció con Philips con objeto de aprender la tecnología de la electrónica formando una empresa conjunta con el 50% de participación cada una de ellas. También adquirió una compañía productora de equipos de telefax, la Matsushita Denso, en vez de desarrollar este negocio dentro de alguna de sus empresas subsidiarias, como la Matsushita Telecomunicaciones. Estos movimientos reflejan una asombrosa visión, porque todas estas tecnologías podrían, eventualmente, cobijarse bajo un solo paraguas llamado sistemas para la automatización de oficinas.

Por su parte, la Tokyo Electric Company se retiró de la producción de registradoras mecánicas cuando vislumbró la oportunidad —una en un millón— de establecer una posición de liderazgo en el mercado japonés de registradoras al pasarse a la manufactura de registradoras electrónicas. Penetró en el nuevo segmento con amplitud y poderío, lo que le costó el que sus operarios capacitados dejaran de serle útiles porque sus recursos ya no le permitían seguir produciendo registradoras mecánicas y electrónicas al mismo tiempo. De haber intentado esto último, sus recursos se habrían debilitado hasta tal punto que no hubiera podido causar ningún impacto competitivo de importancia. En lugar de eso, concentró sus recursos, y al

cabo de varios años, llegó a captar el 40% del mercado japonés de registradoras electrónicas.

En calculadoras, Sharp se ha aferrado a la estrategia de explotar al máximo la tecnología de cristal líquido. Mientras sus competidores han seguido estrategias mal definidas, diversificando sus productos para incluir tanto calculadoras de cristal líquido como de diodos emisores de luz, impresoras de escritorio, calculadoras científicas y otras, Sharp diseñó más fina la calculadora personal de bolsillo para hacer de la delgadez el nombre del nuevo juego competitivo. Su mentalidad exclusivista le rindió los frutos esperados. Donde, en 1975, existían cuarenta y cinco compañías produciendo calculadoras de bolsillo, ahora sólo quedan dos importantes fabricantes. Los demás agotaron sus recursos en el camino.

Seiko es otro buen ejemplo de una empresa que atesora sus recursos manteniéndose, en este caso, fuera del mercado de relojes digitales de bajo precio. Aunque Seiko era poseedora de las tecnologías de relojes de cuarzo, tanto digitales como analógicos, se concentró en la expansión de su red de distribución y en la dominación de la parte alta del mercado de relojes analógicos de cuarzo en vez de luchar por el volumen de los relojes digitales de poco valor agregado.

No fue hasta 1979, momento en el que compañías como Casio entraron con fuerza en el mercado de relojes digitales de bajo coste, cuando Seiko por fin se decidió a contraatacar a Casio y a otros fabricantes de relojes digitales de bajo coste de Hong Kong. Sin embargo, y con objeto de proteger su competencia en precios, en lugar de utilizar su marca Seiko, la compañía lanzó una nueva marca, Alba.

Es muy probable que Seiko haya intentado modificar de forma gradual su producción de relojes mecánicos hacia relojes digitales con el propósito de emplear el talento de sus operarios durante el período de transición. En todo caso, la rapidez con que se efectuó la transición no pudo haber sido mayor. La directiva debió pensar que la tecnología analógica, que absorbe más operarios que la digital, podía brindarle un campo de batalla más favorable, por lo menos durante el período de transición a partir de los relojes mecánicos, hasta que los operarios estuvieran adecuadamente redistribuidos. Esta fue una estrategia altamente sofisticada, muy distinta a la que siguen ciertas compañías que comercializan sus productos sólo porque cuentan con la tecnología para fabricarlos bien. Respaldando su gradual transición hacia la electrónica digital Seiko realizaba un esfuerzo controlado y concentrado por establecer un poderío mundial en los aspectos de imagen, marketing y distribución que pudiese resistir los embates de la competencia en el caso de desatarse una guerra de precios; además, Seiko seguía incorporando avances tecnológicos (como el cuarzo doble) que le permitiesen controlar un mayor porcentaje de la industria relojera mundial en el futuro. Yo creo, sin embargo, que en el peor de los casos, Seiko seguramente se estaba preparando para luchar en cualquier terreno. Las tecnologías de Seiko han acabado con la competencia de siglos sobre la exactitud de todo tipo de relojes, y ahora la competencia se lleva a cabo en el campo del diseño y de la distribución.

Veamos otro ejemplo. A pesar de ser muy activo en la investigación y desarrollo electrónico, Matsushita nunca se había dedicado a fondo a comercializar sus semiconductores (en especial los CIG y CIGE). Aunque participaba en el negocio de las telecomunicaciones, casi desde un principio dejó el negocio de los ordenadores

y nunca ha vuelto a entrar en ese mercado. Al mismo tiempo, sin embargo, estaba desarrollando tecnologías que le permitieran volver a estos mercados en cualquier momento. En la actualidad, una compañía que se involucre en el negocio de los semiconductores se encontrará de pronto en medio de una guerra de precios en contra de las empresas establecidas y tendrá escasas o nulas posibilidades de obtener alguna ganancia. Con todo, las tecnologías de circuitos integrados y de CIG de Matsushita son lo bastante avanzadas como para proporcionar a la compañía uno de los mejores potenciales de la industria en lo referente a dispositivos de doble carga y a microprocesadores. Empleando estos dispositivos, ha desarrollado un proceso de fotocopiado en papel estándar de alta velocidad que le podría permitir entrar en el negocio de las fotocopiadoras si así lo decidiera.

Al combinar todas estas tecnologías, Matsushita podría llegar a convertirse en el líder en cámaras de *videotape*, cámaras electrónicas, fotocopiadoras de papel estándar, telefax, y robots industriales, utilizando en cada una de ellas sus sensores de imagen y procesadores, así como algunos de sus actuadores. Es de presumir que la estrategia a largo plazo de la compañía incluye la entrada en el negocio de la imagen digital cuando la industria muestre claros signos de ir en esa dirección; en todo caso, se encuentra en una estupenda posición para captar el fructo de esos mercados cuando llegue el momento. El hecho de que hasta ahora Matsushita se haya abstenido de entrar en esos negocios es, con toda seguridad, un claro reflejo de una decisión estratégica muy bien sopesada por parte de su equipo directivo.

Por una razón similar, GE, el fabricante de productos eléctricos más grande del mundo, se ha retirado de forma temporal de los negocios de ordenadores y de semiconductores. Esto no debe interpretarse como una retirada en el sentido gerencial normal, sino más bien como un medio deliberado para cumplir con ciertos objetivos de negocios que de otra forma no podrían alcanzarse. Son demasiadas las compañías que han fracasado por meterse en muchos negocios sin una idea concreta de los recursos que van a requerir y consumir a largo plazo para poder tener éxito. Todos estos casos contienen la misma moraleja: La selectividad y un enfoque secuencial constituyen una vital condición previa para cualquier decisión de negocios acertada y con visión.

Ceñirse a lo elemental

Si una empresa cumple con todas estas condiciones de visión, lo más probable es que le vaya muy bien. En ocasiones, sin embargo, una compañía con aparente visión pierde el rumbo, debido a que un líder empresarial se olvida de las razones fundamentales de su éxito: el segmento meta original y los factores clave de éxito que se le aplican a los puestos sobre los cuales se basa el objetivo original del negocio. Consideremos estos ejemplos:

- Las tiendas de descuento basan su estrategia en esta ecuación: El beneficio es igual al precio menos los costes por el número de ventas. En consecuencia, se olvidan del servicio y demás adornos, y sólo compiten en base a precio y volumen; ésta es, *grosso modo*, la fórmula que utilizan las tiendas de descuento para

hacer dinero. Pero cuando una de estas tiendas alcanza el triunfo y la fama, ocasionalmente el hombre de empresa que la dirige empieza a sufrir un gradual cambio de personalidad. Comienza a comportarse como ejecutivo de una gran corporación y, por consiguiente, sus objetivos se modifican. La vanidad lo impulsa a remodelar las tiendas, a adquirir productos de mayor categoría, a ofrecer y anunciar servicios al cliente, y posiblemente a pagar mayores sueldos y brindar a sus empleados generosas prestaciones —lo cual sólo significa mayores costes—. En ese momento, la ecuación deja de funcionar, a no ser que la que fue una tienda de descuento aumente sus precios o funcione sin ganancias. Al olvidarse de la fórmula original de éxito en ese negocio, el directivo pone en peligro su supervivencia.

El éxito de cualquier fabricante de componentes reside en su habilidad para proveer componentes de alta calidad y bajo precio a los fabricantes finales. Sin embargo, cuando el volumen de negocio de un fabricante de componentes adquiere grandes proporciones, empieza a molestarle su imagen de proveedor y subcontratista. El complejo de inferioridad resultante puede incitarle a lanzarse a la producción de ensamblajes finales, a pesar de no contar ni con la experiencia ni con la red de distribución para llevar esos productos a los usuarios finales.

Para comercializar con éxito productos terminados de consumo, una compañía requiere una red de distribución que llegue hasta los usuarios más dispersos y desconocidos. La red de distribución tradicional de un típico fabricante de componentes, sin embargo, sólo llega hasta los agentes de compras de los fabricantes de los artículos finales. Puesto que el empresario probablemente nunca ha realizado un concienzudo análisis de las necesidades reales de los usuarios, su más preciso enfoque de lo que es una diferenciación competitiva tiene todos los visos de ser un concepto del producto tan peculiar que en nada se parezca a las necesidades reales de los usuarios.

Sin tener una idea clara de lo que implica vender productos terminados a los consumidores, este fabricante de componentes también se va a encontrar en pugna con sus clientes tradicionales: los fabricantes establecidos de productos finales. Por ello, puede estar poniendo en peligro el núcleo mismo de su negocio antes de que logre concretar su ambición de convertirse en un fabricante de productos finales. (De forma parecida, muchas veces se apodera de las compañías de bienes industriales una fatal urgencia por meterse en negocios de bienes de consumo.)

La rentabilidad de una cadena de restaurantes de comida económica depende de su habilidad para conseguir una alta rotación de la clientela mediante un menú muy limitado. No obstante, a menudo la competencia que le presentan los restaurantes familiares la impulsa a ampliar su menú, lo que reduce la rotación de sus inventarios e incrementa el desperdicio de alimentos. Esta es la receta para un fracaso seguro.

Los Ferrocarriles Nacionales de Japón aprovecharon su posición monopolística para forzar al gobierno a reglamentar a las compañías privadas de autobuses y de ferrocarriles, con lo cual se les negaba el acceso a las rutas rentables. Cuando el advenimiento de la era del automóvil de pasajeros hizo posible que las personas viajaran en el momento y por las rutas que más les gustaran, los ferrocarriles

perdieron rápidamente una gran proporción de sus pasajeros y de su carga. A pesar de ello, todavía en la actualidad siguen operando de acuerdo con las bases que estaban en vigor cuando la gente no tenía más remedio que depender de los malos servicios que brindaban los ferrocarriles para ir de un lugar a otro. El resultado de todo esto es que las huelgas son muy comunes y los aumentos en las tarifas se suscitan cada año sin que por ello los directivos dejen de seguir disfrutando de una placentera vida a expensas de los contribuyentes.

- Cuando un país empieza a exportar fábricas (es decir, a invertir en instalaciones de producción) hacia el mundo en vías de desarrollo, significa que, a largo plazo, el país industrializado acepta retirarse del negocio en cuestión o, por lo menos, a dejar de exportar hacia los países en los cuales se va a vender la producción de las nuevas instalaciones de ultramar. Estas inversiones se justifican en el caso de una compañía que tenga una estrategia de diversificación a largo plazo hacia nuevos negocios, nunca en otro caso.

No obstante, en la actualidad vemos a casi todas las industrias pesadas buscando oportunidades de exportar fábricas, olvidándose —consciente o inconscientemente— de esta relación de causa-efecto. Está claro que una vez que las naciones en vías de desarrollo tengan nuevas plantas en operación e incrementen su capacidad para abastecer los mercados de exportación, no sólo sacarán a las naciones industrializadas de estos mercados, sino que también acabarán por enfrentárseles, como poderosos y nuevos competidores, en sus propios países de origen.

- En la industria del caucho una consecuencia inevitable del cambio de las llantas de capas diagonales a las más resistentes de capas radiales, que duran casi el doble, provocará posteriormente una contracción del mercado de llantas de recambio. Esto a su vez, significa que, a largo plazo, los fabricantes de llantas deberán reducir su dependencia de este producto y diversificarse hacia otros campos. No obstante, en lugar de buscar con sensatez estrategias de diversificación, la mayoría de los fabricantes de llantas más importantes del mundo se solazan disfrutando del actual auge de las llantas radiales. Difícilmente podrían encontrar una mejor forma de seguir el triste ejemplo de la industria textil.
- Los astilleros, las compañías constructoras de plantas de energía y los demás fabricantes de bienes de capital cuyos productos tienen una vida útil bastante larga, deberían equilibrar de forma racional su capacidad de producción con las necesidades del mercado de recambios. Sin embargo, comúnmente estos fabricantes instalan mayor capacidad productiva de la necesaria para hacer frente a los puntos máximos de la demanda a corto plazo, característicos de las épocas de crecimiento, sólo para acabar pagando el precio de una inversión fija excesiva cuando la demanda disminuye. No es sorprendente el que el actual desplome en la construcción de barcos a raíz de la crisis de los productos energéticos de 1973 haya forzado a los navieros japoneses a realizar una conjunta y drástica disminución de su capacidad productiva.
- A medida que los aparatos de grabación de *videotape* van penetrando en los mercados de consumo, para todos es obvio que las ventas de películas de 8 mm de esa industria tendrán que sufrir una disminución. No obstante, algunos fabricantes de equipo de 8 mm siguen tratando de prolongar la vida de este inevitable perdedor desarrollando una película instantánea de 8 mm o agregándole sonido.

Cualquier negocio que triunfe debe su crecimiento y su éxito a determinados factores causales. Si los pierde de vista, su crecimiento y hasta su supervivencia estarán pronto en peligro, porque cualquier negocio al que se le permite ir a la deriva algún día acabará por fracasar. Un empresario con visión en ningún momento se olvida del segmento de mercado al que sirve, ni del tipo de servicio que ofrece a cada grupo de clientes, ni del tipo de mecanismo mediante el cual obtiene sus beneficios. Mientras tenga claro esto en su mente, se mantendrá sensible a cualquier cambio que ocurra en el mercado y que puede ser la señal de un cambio en las razones fundamentales de la existencia de su negocio.

Un empresario como éste cambiará la dirección de su negocio no por razones personales o de sentimientos, sino por un sano conocimiento y comprensión de las necesidades que originaron tal decisión. A primera vista puede parecer que ha modificado su curso básico. En realidad, cual un cazador que balancea su rifle a medida que su presa se mueve dentro de su campo visual, lo que está haciendo es simplemente ajustar su puntería para dar en el blanco original. No hay nada más alejado de esto que el frecuente caso de la empresa que pierde de vista los supuestos básicos que le permitieron alcanzar el éxito y deja que el destino controle su futuro.

Dos condiciones necesarias de visión son, por lo tanto, una clara definición del dominio del negocio y una clara estrategia para introducirse en él con rentabilidad. Pero eso no basta. El hombre de negocios con visión debe distribuir sus recursos gerenciales con moderación, programar su estrategia con realismo y adherirse consistentemente a sus supuestos básicos. Pero si el mundo cambia, está listo y dispuesto a cambiar el rumbo sin demoras. Tomados en conjunto, estos requisitos son los ingredientes necesarios y suficientes para una toma de decisiones con visión, y, a su vez, las condiciones que constantemente cumplen los empresarios con éxito.

17

¿Existe la fórmula del éxito estratégico?

Casi todos conocemos la fórmula de Tomás Alva Edison para producir un invento genial: «1 % de inspiración, 99 % de transpiración». Esta misma relación se aplica a cualquier esfuerzo creativo, inclusive al desarrollo de una estrategia de negocios.

Pero no nos dejemos confundir con la proporción. La chispa de la idea *es* esencial. Sin ella, las estrategias no dejan de ser estereotipos. Pero transformar en realidad esa idea convirtiéndola en una estrategia ventajosa implica una metodología, cierta disciplina mental y gran parte de arduo trabajo.

Hasta ahora hemos examinado los procesos mentales o modelos de pensamiento de la parte «transpiración» de la estrategia. Sin embargo, cuando se llega a la inspiración creativa, nuestra labor se hace mucho más difícil. Resulta mucho más fácil reconocer una idea que definirla. Tal vez deberíamos decir que la inspiración creadora es la habilidad para combinar, sintetizar o reacomodar fenómenos sin relación previa de manera que la mezcla resultante sea más provechosa que cada uno de sus componentes.

¿Qué significa todo esto para el estratega? ¿Puede enseñarse la creatividad? Tal vez no. ¿Puede desarrollarse conscientemente? Es obvio que así lo creo; de otra forma, no habría escrito este libro. Los genios inventores como Tomás Edison o Edwin Land son, por definición, raras excepciones. Para la mayoría de nosotros, la inspiración creadora es como un tizón ardiente que debe atizarse para que brille. Creo firmemente que cuando todos los ingredientes necesarios están presentes —sensibilidad, volumen y receptividad— puede educárseles mediante el ejemplo, la dirección y el condicionamiento. En pocas palabras, la creatividad no puede enseñarse, pero sí puede aprenderse.

De forma más prosaica, podemos decir que debemos identificar y estimular las costumbres y condiciones que nutren la creatividad, y al mismo tiempo cristalizar las restricciones o limitaciones que definen nuestras posibilidades de éxito.

Sentir los límites

De acuerdo con mi experiencia, existen por lo menos tres importantes restricciones que el estratega de negocios debe siempre estar en condiciones de percibir. Pienso en ellas como las tres «R» especiales: realidad, receptividad y recursos.

- Empecemos con la *realidad*. A diferencia de las personas que desarrollan conceptos científicos o de los artistas creativos, los estrategas de negocios —como ya hemos mencionado en repetidas ocasiones— siempre deben estar pendientes de los clientes, la competencia y el campo de incumbencia de la empresa.

Supongamos que somos el estratega de un fabricante de bombillas eléctricas. Hemos decidido tratar de mejorar el producto teniendo en cuenta solamente el punto de vista de las necesidades del cliente y acabamos presentando una propuesta muy avanzada sobre una bombilla de larga duración. ¿Cuál sería la receptividad de nuestro empleador respecto a una fórmula que haría obsoleta la línea de productos de la compañía? Sin duda alguna, bastante negativa. En este mismo sentido, ¿qué harían Guillete o Wilkinson con una estrategia que acabara con su mercado de hojas de afeitar? ¿Cómo podría ganar un fabricante de medias y *panties* con un producto que no se rasgara o se corriera?

En su lucha por el predominio en el mercado mundial de televisores en color, creo que los fabricantes japoneses olvidaron las realidades de su estructura de distribución interna, a pesar del peligro que ello representaba. En su deseo por manufacturar mejores productos y más fiables, desarrollaron aparatos en color que, por término medio, duraban unos siete años —casi más de la mitad de lo que duraban los modelos anteriores—. Dentro de Japón, los tres productores más importantes de televisores en color — Matsushita, Hitachi y Toshiba— dependen en gran medida de tiendas al por mejor que cuentan con franquicias. Estos minoristas actualmente pagan las consecuencias, porque la demanda de los consumidores de aparatos de recambios o de servicios de reparación es más baja que nunca.

Por el contrario, la industria dental japonesa, terriblemente consciente de las implicaciones a largo plazo de una nueva tecnología, desechó un recubrimiento de plástico para los dientes desarrollado en Suiza y que allí es de uso común. La razón es obvia. Ese recubrimiento, que tiene la reputación de retardar efectivamente la caries dental, podría llegar a afectar tanto al empleo como a los ingresos de los dentistas y de los fabricantes de productos dentales japoneses.

- *Receptividad*, u oportunidad, es la segunda consideración clave que los estrategas de negocios deben cuestionar. Salvo que el momento sea oportuno —es decir, que exista receptividad por parte del mercado—, la estrategia propuesta estará destinada a fracasar.

El lanzamiento al mercado japonés, hace una década, de los lavavajillas automáticos es un ejemplo de estrategia prematura. No sólo la cocina japonesa promedio era demasiado pequeña para acomodar el nuevo aparato, sino que el ama de casa promedio no estaba preparada para recibirlo. La actitud de las amas de casa, muy orgullosas de sus faenas domésticas, era que los lavaplatos eran para las mujeres perezosas o para las ricas ociosas. Hoy en día, después de una década de creciente conciencia sobre el papel de la mujer, del creciente número de mujeres que trabajan y de la acelerada construcción de casas nuevas con cocinas más amplias, puede que ya haya llegado el momento de receptividad para los lavavajillas automáticos.

De la misma manera, hace diez años las unidades trituradoras de basura para fregaderos de cocina fracasaron en el mercado japonés, pero por una razón dife

rente. En esta época, el sistema de drenaje de las grandes ciudades del Japón no tenía capacidad adecuada para recibir ese volumen adicional. Puede que haya llegado ya la oportunidad de los trituradores de basura.

Por su parte, los fabricantes de amortiguadores neumáticos recibieron un duro golpe a mediados de los años sesenta cuando trataron de repetir su éxito de ventas a los fabricantes de autobuses lanzando amortiguadores para camiones de carga. En ese tiempo, los fabricantes de autobuses estaban orientados hacia el pasajero, mientras que los fabricantes de camiones no se preocupaban tanto del confort de los conductores como de un eficiente transporte de las mercancías. Hoy en día puede que la historia ya no sea la misma.

Sin embargo, de acuerdo con mi experiencia, un gran número de estrategias falla porque llegan con retraso y no porque sean prematuras. Y si no, vale la pena pensar en todos esos productores americanos y europeos que perdieron sus ventajas competitivas en los mercados internacionales porque se resistieron a la automatización y la robotización hasta que fue demasiado tarde. Relojes, automóviles y cámaras son algunos ejemplos que me vienen a la mente.

Los fabricantes de procesadores de textos que han avanzado a paso de tortuga para desarrollar y comercializar un producto único que sea eficaz en costes, también pueden acabar descubriendo que el momento oportuno ya les dejó atrás. En mi opinión, el ordenador personal, que puede incorporar las mismas funciones mediante un pequeño coste adicional, está en muy buena posición para arrebatar su papel al procesador de texto tanto en el mercado doméstico como en el segmento inferior de la automatización de oficinas.

Los videodiscos pueden ser otro ejemplo de una estrategia de lanzamiento de producto tardío sólo porque demasiados hogares ya han invertido en grabadoras de *videotape* (GVT). En Japón, casi el 10% de los hogares —es decir, una importante proporción del mercado de productos electrónicos de alto precio— ya están equipados con las GVT; es poco probable que muchos de ellos acepten convertirse en clientes iniciales de esta nueva tecnología optativa.

- Los *recursos*, mi tercera R, constituyen una restricción tan obvia que resultaría sorprendente que los estrategas los descuidaran o los olvidaran. Sin embargo, abundan los ejemplos de estrategias que han fracasado porque sus autores no se percataron de sus limitaciones de recursos. Tomemos la diversificación como caso típico. Son muy pocas las empresas fabricantes de alimentos que al entrar en el negocio de los productos farmacéuticos han obtenido éxito; lo mismo puede decirse de los laboratorios farmacéuticos que han tratado de lanzarse a la fabricación de alimentos, o de los fabricantes de componentes electrónicos que se han lanzado a ensamblar productos finales. En la mayor parte de los casos, la razón básica es que las compañías no eran conscientes de las limitaciones de los recursos o habilidades internas.

Toyota, por ejemplo, logró dar el salto cuántico de los telares a los automóviles porque este último negocio se inició y organizó como entidad separada, capaz de producir sus propios recursos y desarrollar su propio núcleo de puntos fuertes. Sin embargo, y hasta ahora, los esfuerzos de esta empresa por entrar en el negocio de la vivienda no han tenido éxito. La razón muy bien puede ser que Toyota, en vez

de aplicar el mismo principio y establecer su negocio de vivienda como entidad separada, haya escogido extraer los recursos necesarios de su organización de automóviles. Hasta ahora, esto no ha resultado rentable para Toyota, porque una organización y un estado de ánimo orientados a la producción en masa no están preparados para afrontar las necesidades del ecléctico campo de la vivienda.

El irrelevante rendimiento de Suntory en el negocio cervecero es otro ejemplo de una inadecuada atención a los recursos internos. A pesar de su respaldo financiero y su extensa red de distribución, Suntory no ha podido debilitar la prominente posición de Kirin en el mercado cervecero japonés mediante la explotación de la dominante imagen de sus whiskys. Como productor de whisky, los puntos fuertes de Suntory están inherentemente orientados a largo plazo y, por ello, no están adaptados a los aspectos económicos de la distribución de cerveza (es decir, múltiples centros de distribución y relativamente cortas distancias de entrega) o a las preferencias y hábitos de compra de los consumidores de cerveza.

Considérese la reciente situación de EMI, la empresa inglesa que desarrolló y lanzó el primer dispositivo explorador tomográfico de rayos X por medio de ordenador. Por falta de recursos para seguir financiando investigación y desarrollo adicionales y poder comercializar su producto de forma agresiva, este novato investigador pronto fue ahogado por Siemens, GE y Philips, que enfocaron sus vastos recursos de investigación y desarrollo a extender el concepto original de la tomo- grafía por medio de ordenador a otros haces y rayos, incluidos los ultrasonidos y las resonancias magnético-nucleares.

Un ejemplo más. En estos momentos, un cierto número de empresas japonesas de distintas industrias está tratando de ganar terreno en el floreciente mercado japonés de la automatización de oficinas. Entre los participantes, se encuentran fabricantes en general, compañías de productos electrónicos de consumo, organizaciones de telecomunicaciones y fabricantes de semiconductores. Mi impresión es que su crecimiento en la automatización de oficinas se verá limitado en tanto no extiendan su actual orientación de *hardware* para que incluya ese recurso crítico del cual carecen por el momento: ingenieros de *software*. Para poder conquistar el 1% de participación en el mercado japonés de miniordenadores, una compañía necesita hasta 150 vendedores expertos.

Condiciones para la creatividad

Estar en línea con las tres R es una condición previa necesaria para la inspiración creadora, pero no basta para encender la chispa del genio creativo en nosotros. Para esto, son necesarios otros elementos. Es obvio que no existe un enfoque único que con toda seguridad nos pueda transformar en superestrategas, pero sí existen algunas cosas que podemos hacer deliberadamente para reforzar y estimular nuestra capacidad creadora. Algo más importante aún, por lo menos en mi opinión, es que necesitamos desarrollar tres condiciones relacionadas entre sí: una carga inicial, una antena direccional y la capacidad para tolerar la «estática».

- La podemos llamar como queramos —visión, enfoque, fuerza interna—, pero la *carga inicial* debe estar ahí. Es el móvil esencial de la creatividad intuitiva. Vimos

cómo Yamaha, en un principio una compañía de muebles de madera, se transformó en una importante fuerza dentro de la industria del esparcimiento por una visión de ese tipo, nacida del deseo de un hombre por aportar un enriquecimiento positivo a la vida orientada al trabajo de los japoneses. Con base en esta visión, dio un impulso totalmente nuevo a Yamaha.

Una familia completa de instrumentos y accesorios musicales —órganos, trompetas, cornetas, trombones, guitarras, etc — se desarrolló para complementar los pianos de Yamaha. A éstos siguieron equipos estereofónicos, artículos deportivos, motocicletas y barcos de recreo. Se establecieron escuelas de música. Luego vino el Campamento Musical Yamaha, con su complejo hotelero, su coto de caza, su campo de tiro con arco y otras instalaciones orientadas al esparcimiento. Hoy en día, Yamaha planea conciertos; y administra salas de conciertos; mientras cosecha ganancias, enriquece las vidas de millones de japoneses.

- Si la carga inicial proporciona el ímpetu creativo, la *antena direccional* es necesaria para detectar los fenómenos que, como suele decirse, están en el aire. Dentro del proceso creativo, estas antenas son el componente con el que se descubren y seleccionan, del grupo heterogéneo de acontecimientos y condiciones existentes, las ideas potencialmente rentables que siempre han estado ahí pero que sólo son visibles para los ojos no cegados por la costumbre.

Piense en la forma en que operan estas antenas en el caso del doctor Kazuma Tateishi, fundador y presidente del consejo de Omron Tateishi Electronics. Tateishi posee un misterioso instinto para sentir cuáles son los fenómenos a los que se puede aplicar el concepto del flujo. Percibe el negocio bancario como flujo de dinero; para él, los atascos de tráfico y las estaciones abarrotadas son flujos de automóviles y personas que han sido bloqueados; las líneas de producción son flujos de partes. A partir de esta forma de ver las cosas, surgió el desarrollo del primer sistema bancario automatizado de Japón, la implantación de los controladores secuenciales que automáticamente regulan el tráfico de acuerdo con las condiciones del camino y el volumen, y el desarrollo de la primera estación de ferrocarriles totalmente automática del mundo, basada en un sistema 100% automático que cambia billetes por monedas, expide boletos y pases de temporada, ajusta las tarifas y opera los torniquetes. En la actualidad, los sistemas automatizados de Omron se usan en todo tipo de operaciones industriales, desde la producción hasta la distribución. El doctor Tateishi es un ejemplo extraordinario de un hombre cuyas antenas direccionales le han permitido llevar a la práctica su credo de juventud: «El hombre sólo debería hacer lo que sólo el hombre puede hacer».

- Los conceptos creativos a menudo tienen un aspecto destructivo o perjudicial y un aspecto constructivo. Pueden hacer pedazos modelos de pensamientos establecidos, amenazar el *statu quo* o, en el mejor de los casos, provocar inquietud en la gente. En ocasiones, cuando las personas se disponen a exponer o a implantar una idea, corren el enorme riesgo de fracasar, perder dinero, o simplemente hacer el ridículo. Por esa razón, la decisión de afrontar las críticas, la hostilidad y aun la mofa parece ser una importante característica de los estrategas innovadores con éxito, aunque no necesariamente sea una condición del pensamiento creador. Para sacar todo el jugo a mi metáfora original, a esto le llamo componente de tolerancia a la *estática* de la creatividad.

Tratemos, por ejemplo, de imaginarnos la «estática» que Soichiro Honda tuvo que soportar cuando decidió lanzar al mercado su motor «limpio» para automóviles. Por un lado, sólo personas que trabajaban con él podría informarnos de la interferencia interna que debió afrontar. Por otro lado, para nadie es un secreto la fuerte presión que sobre él ejerció el gobierno para que no entrara en el mercado de los automóviles, ni el ridículo público que tuvo que soportar cuando los expertos de la industria se mofaron de su concepto.

La estática que tuvo que afrontar el doctor Koji Kobayashi de NEC es de tipo diferente. A pesar de las tendencias industriales que prevalecían en ese momento, se aferró a su creencia intuitiva (casi veinte años antes de su tiempo) de que los ordenadores y las telecomunicaciones acabarían vinculándose entre sí, y para lograrlo tuvo que soportar tremendas responsabilidades financieras, discordias internas y desprecio.

Todo esto me lleva a una última observación. El éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula, ni cualquier persona puede convertirse en pensador estratégico con sólo leer un libro. De todos modos, se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden adquirirse por medio de la práctica, que ayudan a liberar el poder creador de nuestro subconsciente y a mejorar nuestras probabilidades de producir conceptos estratégicos triunfadores.

El principal propósito de este libro es animarle a emprender este proceso y a determinar las direcciones a seguir. El empleo de ejemplos japoneses para ilustrar mis puntos de vista y reforzar mis aseveraciones puede haberle dado cierto sabor exótico, pero, a fin de cuentas, eso no es lo importante. La creatividad, la productividad mental y el poder de la inspiración estratégica no conocen fronteras; por fortuna para todos nosotros, son universales.

■

Índice

- Actividades funcionales, 18, 35, 36
Administración de recursos. 114-118, 129, 132
Administración de recursos humanos. 161-166
Administración financiera, 151 Alberta, Canadá, 129 Alemania Occidental, 139, 149
Análisis competitivo, 69 Análisis de filtraciones, 93, 94 Análisis del valor, 15-20, 152, 153 Análisis del valor de los gastos generales, 89
Análisis del mercado, 21-27 Árboles de decisiones, 17, 20, 21 Asuntos críticos, 11-14 (*véase también* Diagramas del problema)
Automatización, 194, 195 (*véase también* Robots industriales)
- Barcos tanque, industria de los, 136 Beneficio, mejoramiento del, 18, 20
- Cambios estructurales en la industria, 139-157 Canadá, 129
Canales de distribución, 35 Canon Inc., 172
Casio Computer Co., Ltd., 86-88, 187 Cessna Aircraft Co., 127 Cleo, Gilbert, 132, 143
Comercio, 167
- Compañías (empresas) diversificadas, 100, 101, 104, 106, 107, 118 Compañías (empresas) sobresalientes: características de las, 152 estudio McKinsey sobre las, 163
Compensación basada en la ocupación, 164
Conglomerados, 100, 101 objetivos de los, 102, 106, 107 Construcciones navales, 32-34, 130 Consultores en administración, tareas de los, 56 Corea, Guerra de, 160 Corporación: el concepto de, 160 la cultura de la, 119 Costes: de materiales, 139 de comercialización, 75 de producción, 16-21 fijos, 89, 90, 98, 139 funcionales, 89, 90 laborales. 139, 140, 143-144 variables, 97, 136, 146-149 Crecimiento económico, 123, 125 Curva de experiencia o aprendizaje, 140
- Decisiones de fabricar o comprar, 85, 86
Demanda de recambios, 134, 135
Depreciación, 134
Desarrollo de nuevos productos, 153, 154
Descripciones de puestos, 162 Desplazamiento internacional, 136

Diagramas del problema, 15-21 Diagramas del beneficio, 21-27 Diferenciación competitiva, 47, 68, 69, 153, 181, 189 Diseño del valor, 17, 18, 174 Diversificación, 126 División del trabajo, 161

Eastman Kodak Co., 89 Economías de escala, 43, 60, 89, 98, 159, 184
Edison, Tomás A.Jva, 192 Educación en Japón, la, 166-169 Eficacia en costes, la, 46, 53, 89-92 Ejes de libertad estratégica, 50-53 Electrodomésticos, 99, 101, 139, 178, 180 Electrónica, 149-151 Empleo de por vida, 162-164 Empresas en participación, 186 Energía eléctrica, la industria de la, 136, 137 Equipos de proyecto, 161 Estrategias: definición de las, 67, 178, 179 de negocios y militares, comparación entre, 57, 58 corporativas, 100-119 funcionales, 68, 81-92 limitaciones de las, 61 objeto de las, 9, 28, 29 perfeccionismo en las, 57, 58 programación de las, 183, 193. 194 Estructura beneficio-costes, 97, 98 Ética laboral, 166-168

Fabricación de componentes, 189 Fabricantes de equipo original (FEO), 71, 172, 177, 184 Factores clave de éxito, 28-30, 32-38, 42, 59, 184, 187 en la banca. 59 en la construcción naval, 60 en la industria de los ascensores, 35 en la industria maderera, 59, 60 Ferrocarriles Nacionales del Japón, 189, 190
Filipinas, 143 Flujo de caja, 28, 29

Ford, Henry, 141 Frigoríficos, industria de los, 134 Fuji Electric, 170 Fuji Photofilm Co., 38, 96 Fujitsu Limited, 86, 168 Función objetivo, la, 46 corporativa, 101, 102 del fabricante, 46, 47 del usuario, 47, 50, 52-54, 177 Funcionamiento de una corporación, 63, 77

General Electric Co., Inc., 170, 188 Goodrich, B. F. Co., 170

Heidrich & Struggles, investigación, 90 Hitachi Ltd., 37, 90, 98, 99, 115, 117, 152, 165, 177, 193 Honda Motor Co., Ltd., 20, 95, 161, 171, 174, 183, 184 Honda, Soichiro, 59, 197

Igualdad en las oportunidades de empleo (IOE), 165 Imagen corporativa, la, 95, 96 Incentivos para los distribuidores, 98, 99 Individualismo, 167 Indonesia, 143 Industria automotriz, 140-143, 169 Industrias con costes fijos, 146-149 Inflación, 133, 134 Ingeniería del valor, 15-20, 28 Iniciativas agresivas, 29-31, 42-45 International Business Machines Corp. (IBM), 145 Ise-Shima, Parque Nacional, 9-10

Japón:
compensación a los obreros, 165 ética laboral, 165, 166 evolución del sistema corporativo, 159-166 industria automotriz, 139-143, 149, 171 industria del acero, 149, 168, 169 industria alimentaria, 180 industria de la película de color, 38, 39. 96, 97

- industria de los aparatos para el hogar, 140
- industria de los montacargas, 33-35
- industria dental, 193 industria electrónica, 149, 168, 169 industria farmacéutica, 169 industria naval, 32-34, 130 mercado del telefax, 112 comercialización, 171, 172 Ministerio de Finanzas, 173 Ministerio del Comercio Internacional e Industria (MITI), 166, 168, 169, 175 Ministerio japonés de Educación, 166, 167, 169 tecnología, 170, 171 trayectorias profesionales en, 152, 164 sistema educativo en, 166-168
- Kanzaki, Seichi, 112 Kawakami, Genichi, 176, 196 Kawasaki Steel Corp., 168 Kirin Brewery Co., Ltd., 195 Kobayashi, Dr. Koji, 197 Konica, 151
- Land, Edwin, 192
- Libertad estratégica, grados de, 31, 45-47, 155
- Limitaciones de las estrategias, 61, 62
- Malasia, 143
- Materias primas, desigual distribución de las, 129
- Matriz de la cartera de inversiones corporativa, 103, 104 Matsushita, Konosuke, 59 Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., 100, 101, 140, 165, 177, 186, 188 MacArthur, General Douglas, 159 McKinsey & Company, 132 estudio de las empresas sobresalientes, 163 Medio ambiente económico, 123 Mercados estancados, 125-127 estrategias en respuesta a los, 125-127 Ministerio Japonés de Finanzas, 173
- Ministerio Japonés de Comercio Internacional e Industria (MITI), 166, 169, 173
- Ministerio Japonés de Educación, 166, 169
- Mitsubishi Electric Co., 111, 171 Mitsubishi Heavy Industries Co., 70, 184 Mitsubishi Motor Co., 159, 171 Montacargas, industria de los, 33-35, 128
- Nippon Electric Co. (NEC), 168, 169, 197
- Nissan Motor Co., Ltd., 174
- OCDE, 143-146
- Oficina matriz corporativa, papel de la, 101, 118 Ohno, Taiichi, 43, 141 Omron Tateishi Electronics Co., 91, 92, 195 OPEP, 129
- Orden económico, nuevo, 136, 137
- Organización, 161-166
- Países en desarrollo, 143 Participación en el mercado, 39-41, 58, 125-127 Pensamiento estratégico: de la alta dirección, 57 de los planificadores corporativos, 57 el arte del, 58 necesidad de flexibilidad en el, 58
- PepsiCo, Inc., 145 Petróleo, industria del, 147 Philips, Gloeilampenfabrieken N.V., 186
- Planificación estratégica: propósito de la, 28 unidades de, 67-69, 104-106 Polaroid Corp., 89 Precios, 16-18, 39-41, 130-137, 140 guerra de, 30, 40, 67 Presupuestos base cero, 90 Principio de la variabilidad infinita, 57 Principio de Peter, 162 Proceso de abstracción, 13, 14 Proceso de toma de decisiones, 17, 175, 191

Producción base cero, 20, 174 **Productividad**, 140, 141 **Producto: administración de la cartera de**, 102, 103, 177
 ciclos de vida del, 80-87, 137, 138
 coste del, 17-21
 diferenciación del, 50, 137, 138
 diseño del, 16-21
 estrategias de mercado del, 34, 49, 57, 73-80, 125-127 **rentabilidad del**, 21-27

Recursos compartidos, 90, 91 **Relaciones con clientes**, 97 **Rendimientos decrecientes, ley de los**, 52, 53
Resegmentación del mercado, 76 (*véase también Segmentación del mercado*)
Revelado de películas, industria del, 88, 89
Ricoh Co., Ltd., 20, 172 **Robots industriales**, 171 (*véase también Automatización*)

Sakura, 38, 96, 97

Sanyo, 117

Sector estratégico, 107, 108 **Segmentación del mercado**, 32-34, 53, 76 **cambios en la**, 76, 77 **según la cobertura del mercado**, 75 **según los objetivos**, 73-75 (*véase también Resegmentación del mercado*)

Segunda Guerra Mundial, 159, 161, 166, 167

Seiko-K Hattori & Co., Ltd., 183, 187

Siemens AG, 167 **Sindicatos**, 160, 161

Sistema corporativo japonés:

evaluación del, 159-161 **éxito del**, 81-84, 153 **Sony Corp.**, 95, 127, 140, 149 **Suecia**, 152 **Suntory Ltd.**, 195
Superioridad relativa, 30, 31, 38-41

Tateishi, Dr. Kazuma, 196

Taylor, Jim, 127 **Tecnología**,

170, 171 **Telefax**, 109, 112

Tendencias internacionales, impacto de las,

132, 133 **Tiendas de descuento**, 188 **Tokyo**

Electric Co., 186 **Tomografía, aparatos de**

exploración para, 195

Toshiba Corp., 90, 99, 168, 169, 177, 193

Toyota Motor Co., 37, 43, 44, 97,

140-143, 152, 165, 174,

195 **Trayectoria profesional**, 152, 164

Triángulo estratégico, el, 67

Unidades estratégicas de negocios,

104-106 **Uranio, industria del**, 35

Valor añadido, 53, 60, 143, 168

Ventaja competitiva, 28, 35, 37 **Visión**

estratégica, 55-63 **Volvo AB**, 17

Western Electric Co., Inc., 170

Westinghouse Electric Corp., 170

Yamaha, 176, 196 **Yokohama Rubber**

Co., Ltd., 170



CONÉCTESE A www.mcgraw-hill.es



Para otras web de McGraw-Hill, consulte:

www.pbg.mcgraw-hill.com

OFICINAS IBEROAMERICANAS

ARGENTINA

McGraw-Hill Interamericana Argentina Cerrito, 1070. 1 piso,
oficina A C1010 AAV Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4819 8800 al 49 Fax: (54 11) 4819 8810 BRASIL
McGraw-Hill Interamericana do Brasil Rúa da Assembleia,
10/2319 20011 -00 Rio de Janeiro, RJ Brazil Tel./Fax: 55 21 531
2318

CARIBE

Santo Domingo, Puerto Rico

McGraw-Hill Interamericana Editores Fantino Falco. 48. local 1
Ensanche Naco Santo Domingo, República Dominicana Tel.:
(809) 227 92 67 Fax: (809) 227 94 06 e-mail:
mcgrawhill@codetel.net.do

McGraw-Hill Interamericana del Caribe 1121
Avenida Muñoz Rivera Rio Piedras Puerto
Rico 00925

Tel.: (787) 751 2451 - (787) 751 3451 Fax: (787) 764 1890 CE
NTR O AMÉRICA

Guatemala, El Salvador

McGraw-Hill Guatemala
11 calle 0-65, zona 10. Edificio Vizcaya, nivel 3
Guatemala, Guatemala
Tel.: (502) 332 8079 al 84 Fax: (502) 332 8114 e-mail:
mghqate@infovia.com.gt

McGraw-Hill El Salvador

Residencias de la Campiña
Senda Los Robles, Casa n.º 1, block "C"
San Salvador, El Salvador
Tel. / Fax : (503) 286 2906 e-mail: pepe@sal.gbm.net

COLOMBIA

McGraw-Hill Colombia
Avda. de las Américas, n.º 46-41
Colombia
Tel.: (571) 4069000 Fax: (571) 4069033

CONO SUR Chile, Uruguay

McGraw-Hill Interamericana de Chile
Procuero, 2151 Providencia
Santiago de Chile, Chile Tel.: 56 2 373 30 00

ESPANA

Basauri, 17, Edificio Valrealy A 28023

Aravaca (Madrid)

Tel.: 91 180 30 00 Fax: 91 372 85 13 e-mail:
profesional@mcgraw-hill.com
www.mcgraw-hill.es

MEXICO

McGraw-Hill Interamericana de Editores,
S. A de C. V.

Cedro, 512, Col. Atlampa, Cuahutemoc México D F
C.P 06450 Tel.: (52) 5117 1515
Atlacmulco, 499, Fracc San Andrés Atoto
Naucalpan
Edo, De México C. P. 53500
Tel.: (52) 2122 5353 www.mcgraw-hill.com.mx

PACTO ANDINO

Ecuador, Perú

McGraw-Hill Ecuador

La Pinta, 235 y Reina Victoria, PB

Quito, Ecuador

Tel./Fax: (593) 2 543408 Tel./Fax: (593) 9 734115 Tel./Fax:
(593) 9 738207

McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Malecón, 28 de julio 365,

Lima 18. Perú

Tel./Fax: (51) 1 447 2548 Tel./Fax: (51) 1 447 4517

PORTUGAL

McGraw-Hill de Portugal

Rua Barata Salgueiro, 51 A

Edifício Castillo. 5

1250-043 Lisboa, Portugal

Tel.: 21 355 3180 Fax: 21 355 3189

servico_clientes@mcgraw-hill.com

VENEZUELA

McGraw-Hill Interamericana Avda. Francisco

Solano López,

Torre Solano Mezz 1

Sabana Grande

Caracas, Venezuela, C.P. 1050

Tel.: (58) 212 7618181 - (58) 212 7625562

Fax: (58) 212 7628224

e-mail: servicioalcliente.ve@mcgraw-hill.com

www.mcgraw-hill.com.ve

Kenichi Ohmae,

es conocido mundialmente como "Mr. Strategy" y fue descrito por *Financial Times* como "el gurú de negocios más importante de Japón". Además, *The Economist* le seleccionó como uno de los cinco mejores especialistas de management y más influyentes del mundo. Es uno de los grandes pensadores de estrategias administrativas del mundo contemporáneo. Se le conoce como el creador del concepto de la economía sin fronteras y, como autor, ha publicado más de 140 libros, muchos de los cuales están enfocados al análisis socioeconómico y empresarial. También ha contribuido con numerosos artículos a publicaciones de la talla del *Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*, *Foreign Affairs* y *Los Angeles Times*.

Ohmae fue, durante 23 años, socio de *McKinsey & Company, Inc.*, la reputada firma internacional de consultoría y fue director de las oficinas de Japón. Tiene un doctorado en Ingeniería Nuclear otorgado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. En 1992 fundó el movimiento político "Reforma de Heisei" para promover y catalizar reformas fundamentales en los sistemas políticos y administrativos del Japón.

Actualmente, es fundador y director de *Ohmae & Associate*, de *JASDICK* una empresa desarrolladora de software en asociación con tres empresas indias, de *Flat Home*, una plataforma de internet para el hogar, y de *Business Breakthrough*, una empresa de televisión interactiva satelital enfocada a las empresas. Es el Decano de dos institutos privados en Tokyo: *Ishinjuku*, dedicado a la política pública y *Attadcer's Advantage* al desarrollo del espíritu empresarial. También es Profesor de la cátedra *Chancellor* de Política Pública en la Universidad de California (UCLA), en la Escuela de Investigación Pública y Social.

Otros títulos de McGraw-Hill:

Transparencia

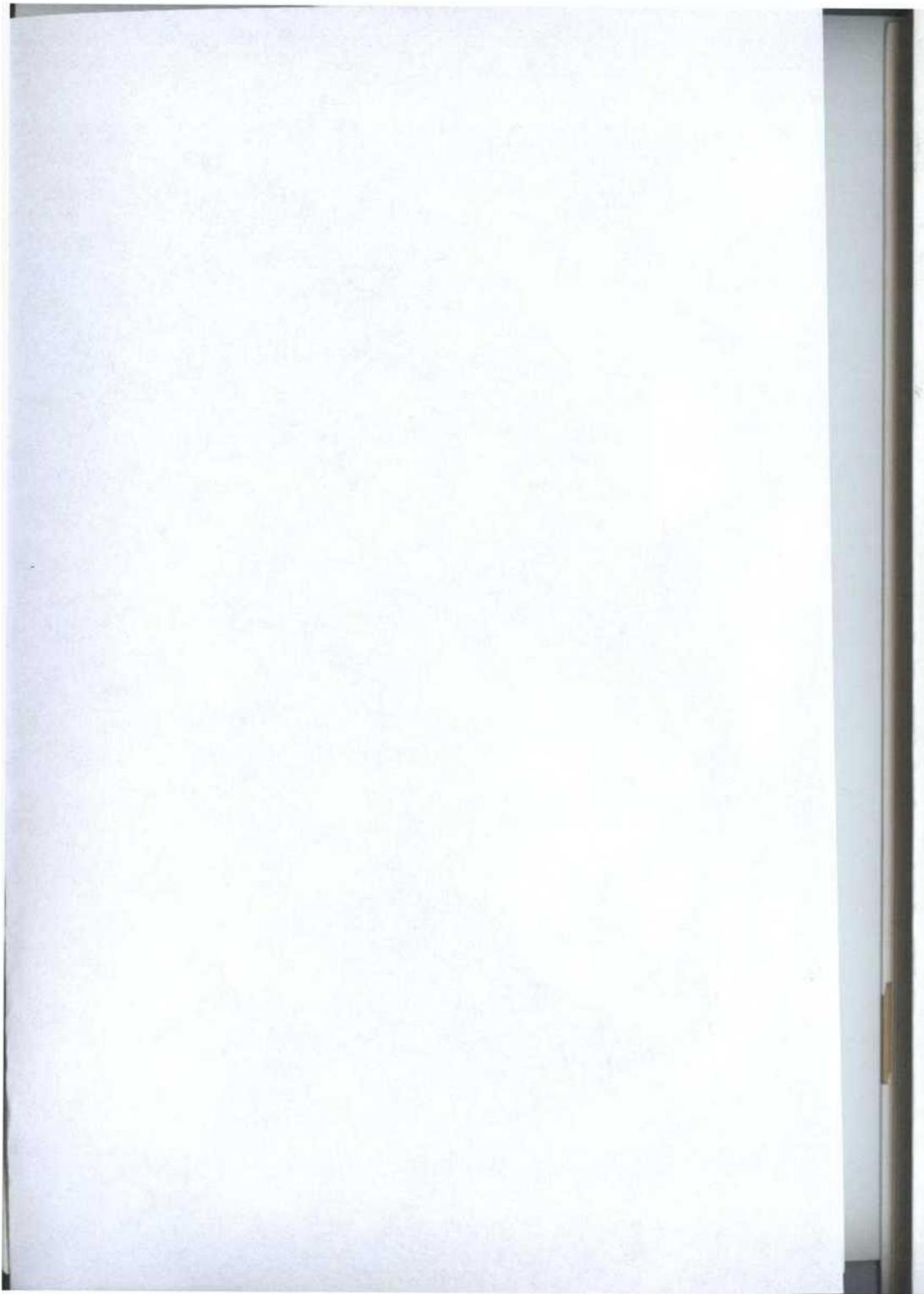
Barbara Pagano - Elizabeth Pagano

Las claves de Seis Sigma *Peter*

Pande

Claves de negociación...con el corazón y la mente

D/e e/ rry-1



Management.- Es era teg i a

"Uno de los cinco mejores especialistas de management del mundo."

The Economist

"El mejor gurú asiático de todos los tiempos."

Financial Times

Ohmae

De obligada lectura
para todo líder estratégico

Este clásico **bestseller** le guiará hacia la forma en la que se basa el proceso del **pensamiento estratégico**. La meta a largo plazo de las corporaciones **japonesas** consiste en convertirse en **comercializadoras mundiales**, pero su **apreciación realista** sobre la **escasez de recursos** las ha hecho seguir un **enfoque secuencial**, avanzando **paso a paso** con el fin de **prevenir cualquier carencia** que pudiera convertirse en un **obstáculo** para su crecimiento. Por ello se han visto obligadas a **buscar una gama más amplia de opciones estratégicas** en **producción, ingeniería y mercadotecnia**. Además, la clave de su éxito ha sido **escoger aquellos campos de batalla** en los que **no han tenido que luchar** contra las **grandes empresas de Occidente**.

Debido a las **diferencias inherentes de cada país**, no es posible hacer las cosas como lo hacen los **japoneses**. Sin embargo, **comprender los enfoques estratégicos que utilizan** puede ser un **gran apoyo** para un **buen estratega corporativo**.

El éxito **estratégico no puede reducirse a una simple fórmula**, sin embargo, si se toman en cuenta **todos y cada uno de los conceptos detallados en este libro**, es posible **desarrollar, mediante la práctica, las costumbres mentales y formas de pensamiento que nos ayuden a liberar el poder creativo**. Esto **incrementará nuestras posibilidades para producir conceptos exitosos** y se obtenga la **ventaja competitiva**.

www.mcgraw-hill.es

The McGraw-Hill Companies

irnl. 0 A 40 1

4