

Hace 16 años, cuando Gary Hamel, entonces profesor en London Business School, y C.K. Prahalad, profesor de University of Michigan, escribieron “Propósito estratégico”, el artículo señaló la llegada de una importante nueva fuerza al management.

Hamel y Prahalad sostienen que las empresas occidentales se enfocan en reducir sus ambiciones para adecuarse a sus recursos y, como resultado, sólo buscan las ventajas que pueden sustentar. En contraste, las empresas japonesas potencian sus recursos acelerando el ritmo de aprendizaje organizacional y tratan de alcanzar metas aparentemente imposibles. Estas empresas fomentan entre sus empleados el deseo de triunfar y lo mantienen propagando la visión de un liderazgo global. Así fue como Canon buscó “derrotar a Xerox” y Komatsu se propuso “rodear a Caterpillar”.

Este propósito estratégico usualmente incorpora objetivos ambiciosos, que obligan a las empresas a competir de maneras innovadoras. En este artículo, ganador del premio McKinsey, Hamel y Prahalad describen cuatro técnicas usadas por las empresas japonesas: la construcción de capas de ventaja, la búsqueda de brechas, el cambio de las reglas del juego y la competencia mediante la colaboración.

# Propósito estratégico

por Gary Hamel y C.K. Prahalad

La mayoría de las empresas líderes a nivel global comenzaron con ambiciones que superaban con creces sus recursos y capacidades. Pero crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y mantuvieron esa obsesión por décadas.

**A**ctualmente, los ejecutivos en muchos sectores están esforzándose por igualar las ventajas competitivas de sus nuevos competidores globales. Están trasladando la fabricación al extranjero en busca de menores costos de mano de obra, racionalizando las líneas de productos para capturar economías de escala global, instituyendo círculos de calidad y producción justo-a-tiempo y adoptando prácticas japonesas de recursos humanos. Cuando aún así la competitividad parece estar fuera de su alcance, forman alianzas estratégicas, muchas veces con las mismas empresas que alteraron el equilibrio competitivo en primer lugar.

Por importantes que sean estas inicia-

tivas, pocas van más allá de la mera imitación. Demasiadas empresas gastan enormes cantidades de energía simplemente reproduciendo las ventajas de costo y calidad que sus competidores globales ya poseen. La imitación podría ser la forma más sincera de adulación, pero no conduce a la revitalización competitiva. Las estrategias basadas en la imitación son transparentes para los competidores que ya las dominaron. Más aún, los competidores exitosos rara vez se quedan quietos, por lo que no es de extrañar que muchos ejecutivos se sientan atrapados en una carrera que parece interminable, en la que regularmente son sorprendidos por los nuevos logros de sus rivales.

Para estos ejecutivos y sus empresas, recuperar la competitividad implicará repensar muchos de los conceptos básicos de estrategia.<sup>1</sup> A medida que la “estrategia” ha florecido, la competitividad de las empresas occidentales se ha marchitado. Esto podría ser una coincidencia, pero nosotros pensamos que no. Creemos que la aplicación de conceptos tales como “calce estratégico” (entre recursos y oportunidades), “estrategias genéricas” (bajo costo versus diferenciación versus focalización) y “jerarquía estratégica” (objetivos, estrategias y tácticas) ha precipitado a menudo

nos, técnicos y financieros) de los competidores actuales. Las únicas empresas que son vistas como una amenaza son aquellas que cuentan con los recursos para erosionar los márgenes y la participación de mercado en el siguiente período de planificación. Rara vez se toman en cuenta la capacidad para generar recursos y el ritmo al cual se construyen nuevas ventajas competitivas.

En este sentido, el análisis tradicional de la competencia es como una fotografía de un automóvil en movimiento: en sí misma, la fotografía entrega poca infor-

empresa de US\$ 2.800 millones con un ámbito de productos que abarcaba un amplio rango de equipos de movimiento de tierra, robots industriales y semiconductores. En 1987, Honda fabricaba casi tantos autos en todo el mundo como Chrysler. Canon había igualado la participación de mercado global de Xerox.

La lección es clara: evaluar las ventajas tácticas actuales de los competidores conocidos no ayudará a comprender la determinación, energía e inventiva de los competidores potenciales. Sun-tzu, un estratega militar chino, lo planteó

## **Para los competidores inteligentes, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables.**

el proceso de declinación competitiva. Los nuevos competidores globales abordan la estrategia desde una perspectiva fundamentalmente distinta de la que subyace al pensamiento occidental de gestión. Ante tales competidores, los ajustes marginales a las ortodoxias del presente no tienen más probabilidades de revitalizar la competitividad que las mejoras marginales en la eficiencia operacional (el recuadro “Rehacer la estrategia” describe nuestra investigación y resume los dos enfoques opuestos que observamos en las grandes multinacionales).

Pocas empresas occidentales tienen un historial envidiable en cuanto a anticipar las movidas de los nuevos competidores globales. ¿Por qué? La explicación comienza con la forma en que la mayoría de las empresas ha abordado el análisis de los competidores. Por lo general, éste se enfoca en los recursos existentes (huma-

mación acerca de la velocidad o dirección del automóvil; no dice si el conductor está dando un paseo dominical o si está preparándose para el Grand Prix. Pero muchos ejecutivos han aprendido de penosas experiencias que la dotación de recursos inicial de una empresa (sea abundante o magra) no es un indicador confiable de su éxito global futuro.

Recordemos: en 1970, pocas empresas japonesas poseían la base de recursos, el volumen de fabricación o la habilidad técnica de los líderes industriales estadounidenses y europeos. Komatsu no llegaba a 35% del tamaño de Caterpillar (medido en ventas), casi no tenía representación fuera de Japón y la mayor parte de sus ingresos dependía de una sola línea de productos: las excavadoras pequeñas. Honda era más pequeña que American Motors y aún no había comenzado a exportar autos a EE.UU. Los primeros pasos de Canon en el negocio de la reproducción gráfica parecían lastimosamente pequeños comparados con el poderío de US\$ 4.000 millones de Xerox.

Si los ejecutivos occidentales hubiesen ampliado su análisis de la competencia para incluir a estas empresas, sólo habrían subrayado cuán radicales eran las discrepancias de recursos que las separaban. Sin embargo, para 1985, Komatsu era una

hace 3.000 años: “Todos los hombres pueden ver las tácticas de mi conquista”, escribió, “pero lo que ninguno puede ver es la estrategia de la que nace una gran victoria”.

Las empresas que han alcanzado el liderazgo global en los últimos 20 años comenzaron, invariablemente, con ambiciones que estaban fuera de toda proporción respecto de sus recursos y capacidades. Pero crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y luego mantuvieron esa obsesión durante los 10 ó 20 años de su búsqueda de liderazgo global. Nosotros llamamos a esta obsesión “propósito estratégico”.

Por un lado, el propósito estratégico imagina una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización usará para trazar su progreso. Komatsu se propuso “rodear a Caterpillar”. Canon buscó “derrotar a Xerox”. Honda se esforzó por convertirse en una segunda Ford, una pionera del sector automotor. Todas son expresiones de propósito estratégico.

Al mismo tiempo, el propósito estratégico es más que simplemente una ambición desbocada (muchas empresas tienen un ambicioso propósito estratégico pero no logran alcanzar sus metas). El concepto también abarca un activo proceso

---

*Gary Hamel es profesor visitante en London Business School y presidente de Strategies, una consultora internacional con sede en Chicago. C.K. Prahalad es Harvey C. Fruehauf Professor de Administración de Empresas y profesor de estrategia corporativa y comercio internacional en Stephen M. Ross School of Business de University of Michigan, en Ann Arbor.*

de gestión que incluye enfocar la atención de la organización en la esencia de ganar, motivar a la gente comunicando el valor del objetivo, dejar espacio para las contribuciones individuales y de equipo, mantener el entusiasmo proporcionando nuevas definiciones operacionales cuando

las circunstancias cambian y emplear el propósito consistentemente para guiar las asignaciones de recursos.

**El propósito estratégico captura la esencia de ganar.** El programa Apollo –llevar un hombre a la Luna antes que los rusos– se mantuvo tan completamente

enfocado como la campaña de Komatsu contra Caterpillar. El programa espacial se convirtió en el tablero de control de la carrera tecnológica de EE.UU. contra la Unión Soviética. En el turbulento sector de las tecnologías de información, era difícil seleccionar a un solo competidor como

### Rehacer la estrategia

**E**n los últimos diez años, nuestra investigación de la competencia global, de las alianzas internacionales y de la gestión de multinacionales nos permitió acercarnos a altos ejecutivos en EE.UU., Europa y Japón. A medida que intentábamos develar las razones del éxito y del fracaso en los mercados globales, crecía nuestra sospecha de que los ejecutivos de empresas occidentales y orientales solían operar bajo concepciones muy diferentes de la estrategia competitiva. Comprender estas diferencias podría ayudarnos a explicar el comportamiento y resultado de las batallas competitivas, así como a complementar las explicaciones tradicionales para el ascenso de Japón y la declinación de Occidente.

Comenzamos trazando un mapa de los modelos estratégicos implícitos de los ejecutivos que participaron en nuestra investigación. Luego, elaboramos una crónica detallada de una selección de batallas competitivas. Buscamos evidencia de la existencia de visiones divergentes de la estrategia, de la ventaja competitiva y del papel de la alta dirección.

De nuestro análisis surgieron dos modelos de estrategia opuestos. Uno, que la mayoría de los ejecutivos occidentales reconocerá, se centra en el problema de mantener el calce estratégico. El otro se centra en el problema de aprovechar los recursos. Estos dos modelos no son mutuamente excluyentes, pero representan una diferencia significativa de énfasis; un énfasis que afecta profundamente la forma en que se libran las batallas competitivas a lo largo del tiempo.

Ambos modelos reconocen el problema de competir en un entorno hostil con recursos limitados. Sin embargo, mientras en el primero el énfasis está puesto en reducir las ambiciones para adecuarse a los recursos disponibles, en el segundo el énfasis está puesto en aprovechar los recursos para alcanzar metas en apariencia inalcanzables.

Ambos modelos reconocen que la ventaja competitiva relativa determina la rentabilidad relativa. El primero enfatiza la búsqueda de ventajas inherentemente sustentables; el segundo, la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización para superar a los competidores en la construcción de nuevas ventajas.

Ambos modelos reconocen la dificultad de competir

contra competidores más grandes. Sin embargo, mientras el primero apunta a una búsqueda de nichos (o, simplemente, disuade a la empresa de desafiar a un competidor firmemente establecido), el segundo genera una búsqueda de nuevas reglas que puedan reducir el valor de las ventajas del incumbente.

Ambos modelos reconocen que el equilibrio en el ámbito de actividades de una organización reduce el riesgo. El primero intenta reducir el riesgo financiero elaborando un portafolio equilibrado de negocios generadores y consumidores de efectivo. El segundo intenta reducir el riesgo competitivo asegurando un portafolio de ventajas bien equilibrado y suficientemente amplio.

Ambos modelos reconocen la necesidad de desagregar la organización de manera que los altos ejecutivos puedan distinguir entre las necesidades de inversión de diversas unidades de planificación. En el primer modelo, los recursos se asignan a unidades de producto-mercado donde la relación está definida por productos, canales y clientes comunes. Se espera que cada negocio posea todas las habilidades críticas que necesita para ejecutar su estrategia con éxito. En el segundo modelo, las inversiones se realizan en las competencias centrales (los controles electrónicos o el procesamiento electrónico de imágenes, por ejemplo), así como en unidades de producto-mercado. Al monitorear estas inversiones en los distintos negocios, los altos ejecutivos trabajan para asegurarse de que los planes de las unidades estratégicas individuales no socaven los desarrollos futuros por omisión.

Ambos modelos reconocen la necesidad de consistencia en la acción en todos los niveles de la organización. En el primero, la consistencia entre el nivel corporativo y el de negocios es, en gran medida, cuestión de ajustarse a los objetivos financieros. La consistencia entre los negocios y los niveles funcionales se asegura restringiendo rigurosamente los medios que los negocios utilizan para lograr su estrategia: establecer procedimientos operacionales estandarizados, definir el mercado atendido, adherir a prácticas aceptadas de la industria. En el segundo modelo, la consistencia entre los negocios y los niveles corporativos se obtiene mediante la adhesión a un propósito estratégico determinado. La consistencia entre negocios y funciones se sustenta en la adhesión a metas o desafíos de mediano plazo, con los empleados de niveles inferiores alentados a inventar la forma en que esas metas serán logradas.

blanco, por lo que el propósito estratégico de NEC, establecido a comienzos de los años 70, fue adquirir las tecnologías que la ubicaran en la mejor posición para explotar la convergencia de la computación y las telecomunicaciones. Otros observadores del sector previeron esta convergencia, pero sólo NEC la convirtió en la guía para sus decisiones estratégicas posteriores, adoptando el tema de “computación y comunicaciones” como su propósito. Para Coca-Cola, el propósito estratégico ha sido poner su producto “al alcance de la mano” de cada consumidor en el mundo.

**El propósito estratégico es estable en el tiempo.** En la batalla por el liderazgo global, una de las tareas cruciales es prolongar el rango de atención de la organización. El propósito estratégico brinda consistencia a las acciones de corto plazo y deja espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades. En Komatsu, el objetivo de rodear a Caterpillar comprendió una serie de programas de mediano plazo dirigidos a

acción de mercado suele redundar en valor para los accionistas. Pero las dos metas no tienen el mismo impacto motivacional. Es difícil imaginar ejecutivos medios, y mucho menos empleados de los niveles inferiores, que despierten cada mañana pensando únicamente en crear más valor para los accionistas. ¿Acaso no se sentirían distintos si tuvieran el desafío de “derrotar a la Benz”, el grito de batalla de un fabricante de automóviles japonés? El propósito estratégico otorga a los empleados la única meta con la que vale la pena comprometerse: desbancar al mejor o seguir siendo el mejor del mundo.

Muchas empresas están más familiarizadas con la planificación estratégica que con el propósito estratégico. El proceso de planificación normalmente actúa como un “tamiz de factibilidad”. Las estrategias se aceptan o se rechazan sobre la base de si los ejecutivos pueden ser precisos acerca del “cómo”, así como del “qué” de sus planes. ¿Están claros los hitos? ¿Poseemos las habilidades y recursos necesarios?

quedan en el camino. Pero las empresas temerosas de comprometerse con metas que están fuera del rango de la planificación tienen pocas probabilidades de convertirse en líderes globales.

Aunque la planificación estratégica es presentada como una manera de orientarse más al futuro, la mayoría de los ejecutivos, al verse presionados, admitirán que sus planes estratégicos revelan más acerca de los problemas de hoy que de las oportunidades de mañana. Con un nuevo conjunto de problemas que enfrentar al comienzo de cada ciclo de planificación, el foco de los ejecutivos a menudo cambia radicalmente entre un año y otro. Y con el ritmo de cambio acelerándose en la mayoría de los sectores, el horizonte de predicción es cada vez más corto. Así, los planes hacen poco más que proyectar el presente hacia delante incrementalmente. La meta del propósito estratégico es introducir el futuro en el presente. La pregunta importante no es: “¿En qué se diferenciará el próximo año de éste?”, sino “¿Qué debe-

## La meta del estrategia no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa.

explotar debilidades específicas de Caterpillar o a construir ventajas competitivas particulares. Cuando Caterpillar amenazó a Komatsu en Japón, por ejemplo, Komatsu respondió primero mejorando su calidad, luego bajando sus costos, más tarde cultivando sus mercados de exportación y, finalmente, financiando el desarrollo de nuevos productos.

**El propósito estratégico fija un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal.** Pregunte a los CEO de muchas corporaciones estadounidenses cómo miden su contribución al éxito de sus empresas, y probablemente obtenga una respuesta expresada en términos de valor para los accionistas. En una empresa que tiene un propósito estratégico, es más probable que la alta dirección se exprese en términos de liderazgo en el mercado global. Ciertamente, liderar en participa-

¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Se investigó a fondo el mercado? De una forma u otra, a cada paso los ejecutivos de línea reciben la advertencia: “¡Sea realista!”.

Pero ¿puede *planificarse* el liderazgo global? ¿Tenían Komatsu, Canon y Honda estrategias detalladas a 20 años para atacar los mercados occidentales? ¿Son los ejecutivos japoneses y coreanos mejores planificadores que sus contrapartes occidentales? No. La planificación estratégica es sumamente valiosa, pero el liderazgo global es un objetivo que está fuera del rango de la planificación. Conocemos pocas empresas con sistemas de planificación altamente desarrollados que hayan logrado establecer un propósito estratégico. A medida que las pruebas de calce estratégico se vuelven más rigurosas, las metas que no pueden ser planificadas

mos hacer diferente el próximo año para acercarnos a nuestro propósito estratégico?”. Sólo con un propósito estratégico cuidadosamente articulado y aceptado una sucesión de planes anuales se traducirá en un liderazgo global.

Así como no se puede planificar una búsqueda de 10 a 20 años por el liderazgo global, la posibilidad de llegar a esa posición de liderazgo por accidente también es remota. No creemos que el liderazgo global provenga de un proceso no dirigido de emprendimiento interno; tampoco que sea producto de una pequeña unidad de desarrollo ni de otra técnica de innovación interna. Detrás de estos programas se esconde un supuesto nihilista: que la organización es tan conservadora, tan ortodoxa, que la única manera de innovar es meter a unas cuantas personas brillantes en una sala, agregar algo



de dinero y esperar que algo maravilloso ocurra. En este enfoque a lo Silicon Valley de la innovación, el único papel de los altos ejecutivos es retroadaptar su estrategia corporativa a los éxitos de emprendimiento que emergen desde abajo. En esta situación, el valor agregado de la alta dirección es verdaderamente bajo.

Por desgracia, esta visión de la innovación podría ser consistente con la realidad en muchas grandes empresas.<sup>2</sup> Por una parte, la alta dirección carece de un punto de vista propio sobre los fines deseados más allá de satisfacer a los accionistas y mantener a raya a los compradores hostiles. Por otra, el formato de planificación, los criterios de recompensación, la definición de mercado atendido y la creencia en prácticas aceptadas por la industria se combinan para restringir fuertemente el rango de medios disponibles. Como resultado, la innovación es necesariamente una actividad aislada. El crecimiento depende más de la capacidad de inventiva de los individuos y equipos pequeños que de la capacidad de la alta dirección para sumar los esfuerzos de múltiples equipos en pos de un propósito estratégico ambicioso.

En las empresas que han superado las restricciones de recursos para construir posiciones de liderazgo, observamos una relación distinta entre medios y fines. Si bien el propósito estratégico es claro en cuanto a los fines, es flexible en cuanto a

los medios y deja espacio para la improvisación. Alcanzar el propósito estratégico requiere de una enorme creatividad con respecto a los medios: tome el caso del uso de alianzas estratégicas en Europa por parte de Fujitsu para atacar a IBM. Pero esta creatividad está al servicio de un fin claramente definido. La creatividad no es limitada pero tampoco se la deja a su arbitrio, porque la alta dirección establece el criterio bajo el cual los empleados pueden comprobar la lógica de sus iniciativas. Los ejecutivos medios deben hacer más que cumplir con las metas financieras prometidas: también deben cumplir con la dirección general implícita en el propósito estratégico de su organización.

El propósito estratégico implica un esfuerzo considerable para una organización. Las capacidades y recursos actuales no son suficientes. Esto obliga a la organización a ser más creativa y aprovechar al máximo sus recursos limitados. Mientras que la visión tradicional de la estrategia se centra en el grado de calce entre los recursos existentes y las oportunidades actuales, el propósito estratégico crea un descalce extremo entre los recursos y las ambiciones. La alta dirección desafía a la organización a reducir la brecha, construyendo sistemáticamente nuevas ventajas. Para Canon, esto significó entender primero las patentes de Xerox, luego adquirir licencias de tecnología para crear un producto que pudiera generar una temprana

experiencia de mercado, luego preparar iniciativas internas de I&D, luego licenciar su propia tecnología a otros fabricantes para financiar más I&D, luego ingresar a segmentos de mercado en Japón y Europa en los que Xerox era débil, y así.

En este sentido, el propósito estratégico es como una maratón que se corre en carreras de 400 metros. Nadie sabe cómo será el terreno en el kilómetro 30, por lo que el papel de la alta dirección es enfocar la atención de la organización en el tramo que debe cubrirse en los próximos 400 metros. En varias empresas, los ejecutivos hicieron esto presentando a la organización una serie de desafíos corporativos, cada uno de los cuales especificaba el siguiente tramo en la carrera hacia el propósito estratégico. Un año el desafío podría ser la calidad; al siguiente podría ser la atención total del cliente; al siguiente, la entrada en nuevos mercados y, al siguiente, una línea de productos renovada. Como indica este ejemplo, los desafíos corporativos son una forma de preparar la adquisición de nuevas ventajas competitivas, una forma de identificar el punto focal para los esfuerzos de los empleados en el corto a mediano plazo. Al igual que con el propósito estratégico, la alta dirección es específica en cuanto a los fines (como reducir los tiempos de desarrollo de productos en 75%, por ejemplo), pero no tanto en cuanto a los medios.

Al igual que el propósito estratégico,



## Las economías de ámbito pueden ser tan importantes como las economías de escala para entrar a los mercados globales. Pero para obtenerlas es necesaria la coordinación entre negocios que sólo la alta dirección puede proporcionar.

los desafíos exigen a la organización. Para adelantarse a Xerox en el negocio de las copiatoras personales, Canon estableció a sus ingenieros un precio objetivo de US\$ 1.000 por una copiadora para el hogar. En aquel entonces, la copiadora más barata de Canon costaba varios miles de dólares. Tratar de reducir el costo de los modelos existentes no habría dado a Canon la mejora radical de precio-desempeño que necesitaba para retrasar o impedir la entrada de Xerox a las copiatoras personales. En lugar de eso, los ingenieros de Canon fueron desafiados a reinventar la copiadora, un desafío que superaron sustituyendo el complejo mecanismo de transferencia de imágenes utilizado en otras copiadoras por un cartucho desechable.

Los desafíos corporativos provienen tanto del análisis de los competidores como del patrón predecible de evolución del sector. Juntos, ambos revelan aberturas competitivas potenciales e identifican las nuevas habilidades que la organización necesitará para tomar la iniciativa antes que actores mejor posicionados (el recuadro “Construyendo la ventaja competitiva en Komatsu” ilustra cómo los desafíos ayudaron a Komatsu a alcanzar su propósito).

Para que un desafío sea eficaz, los individuos y equipos de toda la organización deben comprenderlo y apreciar las consecuencias que tiene para sus propios empleos. Las empresas que lanzan desafíos corporativos para crear nuevas ventajas competitivas (como lo hicieron Ford e IBM con el mejoramiento de calidad) descubren rápidamente que, para involucrar a toda la organización, es necesario que la alta dirección haga lo siguiente:

- *Crear un sentido de urgencia*, casi de crisis, amplificando las señales débiles del entorno que advierten sobre la necesidad de mejorar, en lugar de permitir que la inercia precipite una crisis real. Komatsu, por ejemplo, elaboró su presu-

puesto sobre la base del peor escenario de sobrevaluación del yen.

- *Desarrollar un foco en la competencia en todos los niveles, mediante el uso extendido de la inteligencia competitiva.* Cada empleado debería ser capaz de comparar su desempeño con el de los mejores competidores, de modo que el desafío se vuelva personal. Por ejemplo, Ford mostró a sus trabajadores en la línea de producción videos de las operaciones en la planta más eficiente de Mazda.

- *Proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente:* capacitación en herramientas estadísticas, resolución de problemas, ingeniería del valor y formación de equipos, por ejemplo.

- *Dar tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar el siguiente.* Cuando iniciativas contrapuestas sobrecargan a la organización, los ejecutivos medios muchas veces intentan proteger a su gente de los vaivenes ocasionados por prioridades cambiantes. Pero esta actitud de “esperar y ver si esta vez va en serio” termina destruyendo la credibilidad de los desafíos corporativos.

- *Establecer hitos y mecanismos de revisión claros* para monitorear el progreso, y asegurar que el reconocimiento y las recompensas internas refuercen los comportamientos buscados. La meta es hacer que el desafío sea ineludible para todos los integrantes de la empresa.

Es importante distinguir entre el proceso de gestionar los desafíos corporativos y las ventajas que este proceso crea. Sea cual fuere el desafío en sí –calidad, costo, ingeniería del valor u otro–, la necesidad de involucrar intelectual y emocionalmente a los empleados en el desarrollo de nuevas habilidades es la misma. En todos los casos, el desafío sólo se afianzará si los altos ejecutivos y los empleados en los niveles inferiores sienten una responsabilidad recíproca por la competitividad.

Creemos que a los trabajadores de

muchas empresas se les pide que acepten una porción desproporcionada de la responsabilidad ante el fracaso competitivo. En una empresa estadounidense, por ejemplo, la administración pretendió una reducción de 40% en los paquetes salariales de los empleados por hora para equiparar sus costos laborales con los de competidores asiáticos. El resultado fue una larga huelga y, finalmente, una concesión salarial de 10% por parte de los trabajadores en la línea. Sin embargo, los costos laborales directos en la fabricación representaban menos de 15% del valor agregado total. Como resultado, la empresa consiguió desmoralizar a toda su fuerza de trabajadores a cambio de una reducción de 1,5% en sus costos totales. Irónicamente, un análisis posterior mostró que los ahorros de costos más significativos de sus competidores provenían no de salarios por hora más bajos, sino de mejores métodos de trabajo inventados por los empleados. Es fácil imaginar cuán ansiosos estaban los trabajadores estadounidenses por realizar contribuciones similares luego de la huelga y de las concesiones salariales. Contraste esta situación con lo que ocurrió en Nissan cuando el yen se fortaleció: la alta dirección aceptó una cuantiosa rebaja salarial y luego pidió a los ejecutivos medios y a los empleados en la línea que sacrificaran una porción relativamente menor.

Responsabilidad recíproca significa compartir tanto la ganancia como el esfuerzo. En demasiadas empresas, el esfuerzo de revitalización recae casi exclusivamente en los empleados menos responsables por el deterioro de la empresa. Con demasiada frecuencia, se espera que los trabajadores se comprometan con las metas corporativas sin existir un compromiso igual por parte de la alta dirección, sea éste la seguridad de empleo, la participación en las ganancias o la posibilidad de influir en el rumbo del negocio. Este enfoque unilateral hacia la recuperación

de la competitividad impide que muchas empresas aprovechen el potencial intelectual de sus empleados.

Generar un sentido de responsabilidad recíproca es crucial, porque la competitividad depende en último término de la velocidad con la que una empresa incorpora ventajas nuevas en lo profundo de su organización, y no de su repertorio de ventajas existentes en un momento dado. Por lo tanto, el concepto de “ventaja competitiva” debe expandirse más allá del tablero de control que muchos ejecutivos usan hoy: ¿Son mis costos más bajos? ¿Podré obtener un precio más alto por mi producto?

Son pocas las ventajas competitivas que duran mucho tiempo. Descubrir una nueva ventaja competitiva es un poco como recibir un buen dato sobre una acción: el primero en actuar gana más dinero que el último. Cuando la curva de experiencia era joven, una empresa que desarrollaba capacidad antes que sus competidores, que bajaba los precios para incrementar la utilización de sus plantas y que reducía sus costos a medida que el volumen aumentaba obtenía las ganancias. El primero en moverse aprovechaba el hecho de que los competidores subestimaban la participación de mercado: no fijaban sus precios para captar participación adicional porque no comprendían cómo el liderazgo en participación de mercado podría traducirse en menores costos y mejores márgenes. Pero la participación de mercado no puede ser subestimada cuando cada una de 20 empresas de semiconductores tiene capacidad suficiente para proveer al 10% del mercado mundial.

Llevar la cuenta de las ventajas existentes no es lo mismo que construir ventajas nuevas. La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del futuro antes de que la competencia imite las ventajas que se poseen hoy. En los años 60, los productores japoneses se basaron en ventajas de costos de mano de obra y de capital. A medida que los fabricantes occidentales comenzaron a trasladar su producción al extranjero, las empresas japonesas aceleraron su inversión en tecnología de procesos y crearon ventajas de escala y calidad. Luego, cuando

sus rivales estadounidenses y europeos racionalizaron la fabricación, sumaron una nueva ventaja acelerando el ritmo de desarrollo de productos. Más tarde, construyeron marcas globales. Y después, anularon a sus competidores mediante alianzas y acuerdos de tercerización. ¿La moraleja? La capacidad de una organización para mejorar sus habilidades existentes y aprender otras nuevas es la ventaja competitiva más defendible de todas.

Para alcanzar un propósito estratégico, una empresa normalmente debe enfrentar a competidores más grandes y mejor financiados. Esto significa gestionar cuidadosamente las instancias competitivas, de manera de conservar los recursos escasos. Los ejecutivos no pueden lograr esto simplemente jugando el mismo juego mejor, es decir, realizando mejoras marginales a la tecnología y las prácticas de negocios de los competidores. En lugar de eso, deben cambiar fundamentalmente las reglas del juego para poner en desventaja a los incumbentes: diseñando nuevos enfoques para la entrada al mercado, la creación de ventajas y la guerra competitiva. Para los competidores inteligentes, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de

mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables.

Cuatro enfoques para la innovación competitiva son evidentes en la expansión global de las empresas japonesas: la creación de distintas capas de ventaja, la búsqueda de brechas, el cambio de las reglas del juego y la competencia mediante la colaboración.

Cuanto más amplio es el portafolio de ventajas de una empresa, menor es el riesgo que enfrenta en batallas competitivas. Los nuevos competidores globales han desarrollado estos portafolios expandiendo constantemente su arsenal de armas competitivas. Han pasado inexorablemente de ventajas menos defendibles, como los bajos costos salariales, a otras más defendibles como las marcas globales. La industria japonesa de televisores color ilustra este proceso de creación de capas.

En 1967, Japón se había convertido en el mayor productor de televisores blanco y negro. En 1970, estaba cerrando la brecha en televisores color. Los fabricantes japoneses utilizaron su ventaja competitiva –en ese momento, principalmente, los bajos costos de mano de obra– para sentar una base en el negocio de las mar-

### Construyendo la ventaja competitiva en Komatsu

Desafío corporativo	Proteger el mercado doméstico de Komatsu de Caterpillar	Reducir los costos manteniendo la calidad
<b>Programas</b>	<b>Principios década de 1960</b>	
	<b>1960</b> Acuerdos de licenciamiento con Cummins Engine, International Harvester y Bucyrus-Erie para adquirir tecnología y establecer benchmarks	<b>1965</b> Programa Cost Down de baja de costos
	<b>1961</b> Proyecto A (A de Ace) para elevar la calidad de producto de las pequeñas y medianas excavadoras de Komatsu por sobre las de Caterpillar	<b>1966</b> Programa total Cost Down
	<b>1962</b> Círculos de calidad en toda la empresa para capacitar a todos los empleados	

cas privadas, y luego actuaron con rapidez para crear plantas de escala global. Esta inversión les dio nuevas capas de ventaja –calidad y confiabilidad–, además de mayores reducciones de costos producto de sus mejoras de procesos. Al mismo tiempo, comprendieron que estas ventajas basadas en costos eran vulnerables a cambios en los costos de mano de obra, en la tecnología de procesos y productos, en los tipos de cambio y en la política comercial. De modo que, durante los años 70, también invirtieron fuertemente en el desarrollo de canales y marcas para crear una nueva capa de ventaja: la franquicia global. A fines de los años 70, ampliaron el alcance de sus productos y negocios para amortizar estas grandes inversiones y, para 1980, todos los actores principales –Matsushita, Sharp, Toshiba, Hitachi, Sanyo– habían establecido conjuntos de negocios relacionados que podían respaldar inversiones globales de marketing. Más recientemente, han invertido en centros regionales de fabricación y diseño para adaptar sus productos más estrechamente a los mercados nacionales.

Estos fabricantes vieron las diversas fuentes de ventaja competitiva como capas mutuamente deseables, no como

opciones mutuamente excluyentes. Lo que algunos llaman suicidio competitivo –buscar tanto el costo como la diferenciación– es precisamente lo que muchos competidores se esfuerzan en lograr.<sup>3</sup> Utilizando tecnologías de fabricación flexibles y mejor inteligencia de marketing, están alejándose de los “productos mundiales” estandarizados y acercándose a productos como la minivan de Mazda, desarrollada en California expresamente para el mercado estadounidense.

Otro enfoque para la innovación competitiva, la búsqueda de brechas, explota los beneficios de la sorpresa, que es tan útil en las batallas de negocios como en la guerra. Especialmente en las primeras etapas de una guerra por los mercados globales, los nuevos competidores exitosos buscan mantenerse debajo del umbral de reacción de sus competidores más grandes y poderosos. Apropiarse de territorios mal defendidos es una manera de lograr esto.

Para encontrar brechas, los ejecutivos deben ser poco ortodoxos en su forma de irrumpir en un mercado o desafiar a un competidor. Por ejemplo, en una importante multinacional estadounidense, pedimos a varios gerentes de país que des-

cribieran lo que un competidor japonés estaba haciendo en el mercado local. El primer ejecutivo dijo: “Están atacándonos en los productos básicos. Las empresas japonesas siempre entran por debajo”. El segundo ejecutivo encontró interesante el comentario, pero discrepó: “Ellos no ofrecen ningún producto básico en mi mercado, pero tienen algunos muy atractivos en la categoría superior. Realmente deberíamos aplicar ingeniería inversa”. Otro colega expresó una opinión distinta: “A mí no me han arrebatado ningún negocio”, dijo, “sino que acaban de hacerme una excelente oferta para proveerles componentes”. En cada país, el competidor japonés había encontrado una brecha distinta.

La búsqueda de brechas comienza con un minucioso análisis de la sabiduría convencional del competidor: ¿Cómo define la empresa a su “mercado atendido”? ¿Qué actividades son las más rentables? ¿Qué mercados geográficos son demasiado problemáticos como para entrar en ellos? El objetivo no es encontrar un rincón de la industria (o nicho) donde los competidores rara vez se aventuran, sino construir una base de ataque justo afuera del territorio de mercado que los líderes del sector ocupan actualmente. La meta es un santuario de utilidades no reclamado, que podría ser un segmento específico de productos (la “gama baja” en motocicletas), una porción de la cadena de valor (componentes en la industria de computadoras) o una determinada área geográfica (Europa del Este).

Cuando Honda se enfrentó a los líderes de la industria de motocicletas, por ejemplo, comenzó con productos que estaban justo afuera de la definición convencional de producto-mercado de los líderes. Como resultado, pudo construir una base de operaciones en un territorio pobremente defendido y, luego, usar esa base para lanzar un ataque más amplio. Lo que muchos competidores no vieron fue el propósito estratégico de Honda y su creciente competencia en motores y trenes de fuerza. Pero, aun mientras vendía motocicletas de 50cc en EE.UU., Honda ya competía con motocicletas más grandes en Europa y acumulaba las habilidades de diseño y tecnología necesarias para una expansión

**Convertir a Komatsu en empresa internacional y desarrollar mercados de exportación**

**Responder a los shocks externos que amenazan los mercados**

**Crear nuevos productos y mercados**

**Principios década de**

- 1960** Desarrollo de los países del bloque Oriental
- 1967** Establecimiento de la filial de marketing Komatsu Europa
- 1970** Establecimiento de Komatsu America
- 1972** Proyecto B para mejorar la durabilidad y confiabilidad y reducir los costos de las grandes excavadoras
- 1972** Proyecto C para mejorar los cargadores frontales
- 1972** Proyecto D para mejorar las excavadoras hidráulicas
- 1974** Establecimiento de departamentos de preventa y servicio técnico para asistir a países en vías de industrialización en proyectos de construcción

- 1975** Programa V-10 para reducir costos en 10% manteniendo la calidad, reducir las partes en 20% y racionalizar el sistema de fabricación
- 1977** Programa Y180 para presupuestar globalmente con el yen a 180 por dólar cuando el tipo de cambio era 240
- 1979** Proyecto E para establecer equipos que redoblaran los esfuerzos de costos y calidad en respuesta a la crisis del petróleo

**Finales década de**

- 1970** Aceleración del desarrollo de productos para expandir la línea
- 1979** Programa Future and Frontiers para identificar nuevos negocios con base en las necesidades de la sociedad y en el know how de la empresa
- 1981** Programa EPOCHS para reconciliar una mayor variedad de productos con mayores eficiencias de producción



sistemática en todo el espectro de negocios relacionados con los motores.

El progreso de Honda en la creación de una competencia central en motores debió haber advertido a sus rivales que la empresa podría ingresar a una serie de industrias en apariencia no relacionadas: automóviles, podadoras de césped, motores marinos y generadores. Pero con cada empresa absorta en su propio mercado, la amenaza de diversificación horizontal de Honda pasó desapercibida. Hoy, empresas como Matsushita y Toshiba están igualmente listas para moverse en direcciones inesperadas cruzando las fronteras sectoriales. Para proteger las brechas, las empresas deben extender su visión periférica monitoreando y anticipándose a la migración de competidores globales entre segmentos de productos, negocios, mercados nacionales, etapas de valor agregado y canales de distribución.

Cambiar las reglas del juego—rehusarse a aceptar la definición del sector y de las fronteras de los segmentos impuesta por el líder— representa otra forma de innovación competitiva. La entrada de Canon al negocio de copadoras ilustra este enfoque.

Durante los años 70, tanto Kodak como IBM trataron de igualar el modelo de negocios de Xerox en términos de segmentación, productos, distribución, servicio y precios. Como resultado, Xerox no tuvo problemas para descifrar las intenciones de los nuevos entrantes y desarrollar respuestas. IBM finalmente se retiró del negocio de copadoras, mientras que Kodak permanece en un lejano segundo lugar en el amplio mercado de copadoras que Xerox aún domina.

Canon, por otra parte, cambió los términos del juego competitivo. Mientras que Xerox creó un amplio rango de copadoras, Canon estandarizó las máquinas y sus componentes para reducir los costos. Eligió distribuir su producto mediante proveedores de artículos para oficina, en lugar de intentar igualar la enorme fuerza de venta directa de Xerox. Evitó además la necesidad de crear una red nacional de servicio técnico, incorporando confiabilidad y durabilidad en el diseño de su producto y delegando la responsabilidad del soporte a los distribuidores. Las co-

piadoras de Canon se vendían más que alquilarse, lo que liberaba a la empresa de la carga de financiar la base de alquiler. Por último, en lugar de vender a los jefes corporativos de los departamentos de duplicación, Canon se dirigió a las secretarías y a los ejecutivos de áreas que deseaban distribuir copias. En cada etapa, Canon se las ingenió para eludir una potencial barrera a la entrada.

La experiencia de Canon sugiere que existe una distinción importante entre las barreras a la entrada y las barreras a la imitación. Los competidores que trataron de igualar el modelo de negocios de Xerox tuvieron que pagar los mismos costos de entrada: las barreras a la imitación eran altas. Pero Canon redujo drásticamente las barreras a la entrada cambiando las reglas del juego.

### **Casi todas las teorías de gestión estratégica y casi todos los sistemas de planificación corporativa se basan en una jerarquía estratégica en la que las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocios, y estas estrategias guían las tácticas funcionales.**

El cambio en las reglas también provocó un cortocircuito en la capacidad de Xerox para arremeter con rapidez contra su nuevo rival. Enfrentado a la necesidad de repensar la estrategia y organización de su negocio, Xerox se paralizó por un tiempo. Sus ejecutivos comprendieron que, cuanto más pronto redujeran la línea de productos, desarrollaran nuevos canales y mejoraran la confiabilidad, más rápida sería también la erosión de la base tradicional de rentabilidad de la empresa. Los que podrían haberse considerado factores clave de éxito—la fuerza de ventas y la red nacional de servicio de Xerox, su amplia base instalada de máquinas alquiladas y su respaldo en los ingresos por servicio— se volvieron, en cambio, barreras para el contraataque. En este sentido, la innovación competitiva es como el judo: el objetivo es usar el peso de un competidor más grande en su contra. Y eso ocurre no igualando las capacidades del líder,

sino desarrollando capacidades propias y contrastantes.

La innovación competitiva se basa en la premisa de que un competidor exitoso probablemente esté aferrado a una receta para el éxito. Ésa es la razón de que el arma más eficaz que posee un competidor nuevo posiblemente sea una hoja en blanco, y que la mayor vulnerabilidad de un incumbente sea su creencia en la práctica aceptada.

Mediante licencias, acuerdos de tercerización y joint ventures, a veces es posible ganar sin librar una batalla. Por ejemplo, las alianzas de Fujitsu en Europa con Siemens y STC (el mayor fabricante de computadoras de Gran Bretaña) y en EE.UU. con Amdahl proporcionaron volumen de fabricación y acceso a los mercados occidentales. A principios de los años 80,

Matsushita estableció un joint venture con Thorn (en Reino Unido), Telefunken (en Alemania) y Thomson (en Francia), que le permitió multiplicar rápidamente las fuerzas desplegadas contra Philips en la batalla por el liderazgo en el negocio europeo de videograbadoras. Al combatir a competidores globales más grandes a través de otros, las empresas japonesas adoptaron una máxima tan antigua con el conflicto humano en sí: el enemigo de mi enemigo es mi amigo.

Apropiarse de las iniciativas de desarrollo de los rivales potenciales es otro objetivo de la colaboración competitiva. En la guerra de los artículos electrónicos de consumo, los competidores japoneses atacaron negocios tradicionales como los televisores y el audio de alta fidelidad, a la vez que se ofrecieron voluntariamente para fabricar productos de siguiente generación, como videograbadoras, cámaras de video y reproductores de CD, para sus

rivales occidentales. Esperaban que sus rivales frenaran su gasto en desarrollo y, en la mayoría de los casos, eso fue exactamente lo que ocurrió. Pero las empresas que abandonaron sus propios esfuerzos de desarrollo rara vez resurgieron como competidores serios en las posteriores batallas de nuevos productos.

La colaboración también puede ser usada para estimar las fortalezas y debilidades de los competidores. El joint venture de Toyota con GM, y el de Mazda con Ford, otorgan a estos fabricantes de

automóviles una invaluable posición de ventaja para evaluar el progreso alcanzado por sus rivales estadounidenses en materia de reducción de costos, calidad y tecnología. Además pueden aprender cómo GM y Ford compiten, cuándo darán pelea y cuándo no. Por supuesto, esto también ocurre a la inversa: Ford y GM tienen la misma oportunidad de aprender de sus socios-competidores.

El camino hacia la revitalización competitiva que hemos estado trazando implica una nueva visión de la estrategia.

El propósito estratégico asegura la consistencia de la asignación de recursos en el largo plazo. Los desafíos corporativos claramente articulados enfocan los esfuerzos de los individuos en el mediano plazo. Por último, la innovación competitiva ayuda a reducir el riesgo competitivo en el corto plazo. Esta consistencia en el largo plazo, foco en el mediano plazo e inventiva y participación en el corto plazo proporcionan la clave para aprovechar los recursos limitados en pos de metas ambiciosas. Pero así como existe un proceso

## El proceso de reconocer la derrota

**E**n las batallas por el liderazgo global de las últimas dos décadas, hemos observado un patrón competitivo de ataque y retirada notablemente similar en todos los sectores. Denominamos a esto el proceso de reconocer la derrota.

El proceso comenzó con un propósito inadvertido. Al no poseer metas a largo plazo enfocadas en sus competidores, las empresas occidentales no atribuyeron tal intención a sus rivales. Además, calcularon la amenaza presentada por sus competidores potenciales en términos de sus recursos existentes, y no de su capacidad para generar recursos. Esto derivó en una subestimación sistemática de los competidores más pequeños, quienes obtenían tecnologías rápidamente mediante acuerdos de licencias, adquirían un mayor conocimiento

del mercado gracias a sus alianzas y mejoraban la calidad de sus productos y de su fabricación mediante programas que involucraban a todos los empleados. No conscientes del propósito estratégico y de las ventajas intangibles de sus rivales, las empresas estadounidenses y europeas fueron tomadas por sorpresa.

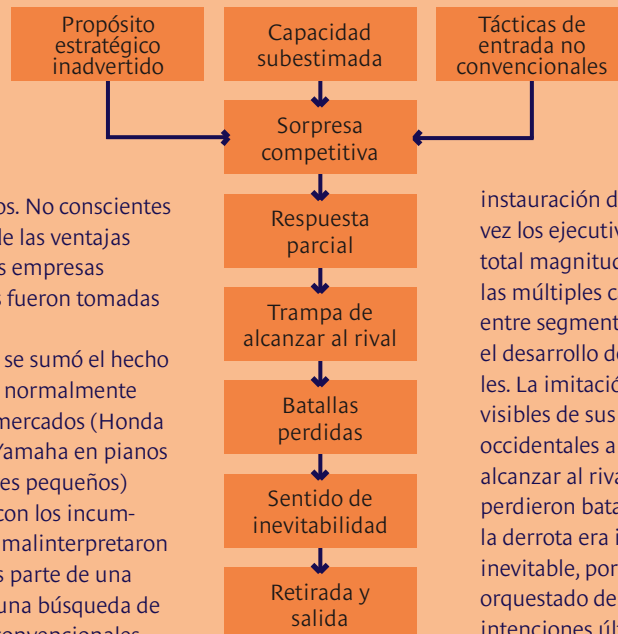
A la sorpresa competitiva se sumó el hecho de que los nuevos entrantes normalmente atacaron la periferia de los mercados (Honda en motocicletas pequeñas, Yamaha en pianos de cola, Toshiba en televisores pequeños) antes de chocar cara a cara con los incumbentes. Muchas veces, éstos malinterpretaron los ataques, considerándolos parte de una estrategia de nicho y no de una búsqueda de brechas. Las estrategias no convencionales de entrada al mercado (holdings minorita-

rios en países menos desarrollados, el uso de canales no tradicionales, abundante publicidad corporativa) fueron ignoradas o desestimadas por extravagantes. Por ejemplo, algunos ejecutivos con los que hablamos dijeron que la posición de las empresas japonesas en la industria europea de computadoras era nula. En términos de participación de marca, esto es casi cierto; pero los japoneses controlan hasta un tercio del valor agregado de fabricación del hardware de las empresas europeas de computadoras. Similarmente, los productores alemanes de automóviles dijeron no estar preocupados por la tendencia de los productores japoneses a posicionarse en la categoría superior. Pero con sus modelos de gama inferior bajo tremenda presión por parte de los productores japoneses, Porsche ahora ha anunciado que ya no fabricará autos Porsche "básicos".

Los ejecutivos occidentales malinterpretaron repetidamente las tácticas de sus rivales. Creían que las empresas japonesas y coreanas sólo competían sobre la base de

costos y calidad. Esto en general produjo una respuesta parcial a las iniciativas de esos competidores: el traslado de la fabricación al exterior, la tercerización o la

instauración de programas de calidad. Rara vez los ejecutivos occidentales apreciaron la total magnitud de la amenaza competitiva: las múltiples capas de ventaja, la expansión entre segmentos de productos relacionados, el desarrollo de posiciones de marca globales. La imitación de las tácticas actualmente visibles de sus rivales llevó a las empresas occidentales a una trampa perpetua de alcanzar al rival. Una por una, las empresas perdieron batallas y empezaron a ver que la derrota era inevitable. La derrota no era inevitable, por supuesto, pero el ataque fue orquestado de manera tal que escondía las intenciones últimas y evitaba la confrontación directa.



para obtener la victoria, también existe un proceso para reconocer la derrota. La revitalización requiere comprender también este proceso.

Dado su liderazgo tecnológico y su acceso a grandes mercados regionales, ¿cómo perdieron EE.UU. y los países europeos su aparente derecho natural a dominar las industrias globales? No hay una respuesta simple. Son pocas las empresas que reconocen el valor de documentar el fracaso. Menos aún son las que buscan en sus propias ortodoxias de gestión las semillas de su derrota competitiva. Pero nosotros creemos que existe una patología de la derrota que ofrece algunas pistas importantes (vea el recuadro “El proceso de reconocer la derrota”).

No es muy reconfortante pensar que

masiada frecuencia, la estrategia es vista como un ejercicio de posicionamiento en el que las opciones son evaluadas según cómo se adaptan a la estructura actual del sector. Pero la estructura actual del sector refleja las fortalezas del líder, y jugar según las reglas del líder suele equivaler al suicidio competitivo.

Armados de conceptos como segmentación, cadena de valor, benchmarking, grupos estratégicos y barreras a la movilidad, muchos ejecutivos se han vuelto cada vez mejores trazando mapas de la industria. Pero mientras estaban ocupados elaborando estos mapas, sus competidores han movido continentes completos. La meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se

sector que tienen los ejecutivos. Ante la pregunta de si el negocio de los pianos era maduro, un alto ejecutivo de Yamaha respondió: “Sólo si no podemos quitarle ninguna participación de mercado a nadie en el mundo y aun así ganar dinero. Y, en cualquier caso, no estamos en el negocio de los ‘pianos’, sino en el de los ‘teclados’”. Año tras año, Sony ha revitalizado sus negocios de radios y reproductores de cintas, pese a que otros fabricantes hace tiempo los abandonaron por considerarlos maduros.

Un concepto estrecho de la madurez puede impedir a una empresa aprovechar un gran caudal de oportunidades futuras. En los años 70, varias empresas estadounidenses creyeron que la electrónica de consumo se había vuelto una industria

### **Una amenaza que todos perciben pero de la que nadie habla crea más nerviosismo que una amenaza que ha sido claramente identificada y convertida en el punto focal de todas las iniciativas de resolución de problemas de la empresa.**

la esencia del pensamiento estratégico occidental pueda reducirse a ocho reglas para la excelencia, a siete “S”, a cinco fuerzas competitivas, a cuatro etapas del ciclo de vida de un producto, a tres estrategias genéricas y a innumerables matrices de dos por dos.<sup>4</sup> Sin embargo, durante los últimos 20 años, los “avances” en estrategia han tomado la forma de más tipologías, técnicas heurísticas y listas de lavandería que nunca antes, muchas veces con bases empíricas dudosas. Además, incluso conceptos razonables como el ciclo de vida del producto, la curva de experiencia, los portafolios de productos y las estrategias genéricas suelen tener efectos colaterales tóxicos, ya que reducen el número de opciones estratégicas que los ejecutivos están dispuestos a considerar, crean una preferencia por vender empresas en lugar de defenderlas y producen estrategias predecibles que los rivales descifran fácilmente.

Las recetas de estrategia limitan las oportunidades de innovación competitiva. Una empresa puede tener 40 negocios y sólo cuatro estrategias: invertir, mantener, cosechar o eliminar. Con de-

adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa.

Esto es especialmente cierto ahora que las fronteras entre sectores se están haciendo cada vez más inestables. En sectores tales como servicios financieros y comunicaciones, la velocidad del cambio tecnológico, la desregulación y la globalización han socavado el valor del análisis industrial tradicional. La habilidad para trazar mapas sirve de poco en el epicentro de un terremoto. Pero un sector trastornado presenta oportunidades para que las empresas ambiciosas vuelvan a trazar el mapa a su favor, siempre y cuando puedan pensar fuera de las fronteras industriales tradicionales.

Conceptos como “maduro” y “en declinación” son, en gran medida, definitorios. Lo que la mayoría de los ejecutivos quieren decir cuando catalogan un negocio como “maduro” es que el crecimiento de las ventas se ha estancado en sus mercados geográficos actuales, para los productos existentes vendidos a través de los canales existentes. En esos casos, no es el sector el maduro, sino la concepción del

madura. ¿Qué podría superar al televisor color?, se preguntaban. RCA y GE, distraídas por oportunidades en sectores más “atractivos” como el de las computadoras centrales, dejaron a los productores japoneses con un virtual monopolio de las videograbadoras, videocámaras y reproductores de CD. Irónicamente, el negocio de los televisores, que alguna vez se consideró maduro, está en el umbral de un renacimiento espectacular. Un negocio de US\$ 20.000 millones al año se creará cuando la televisión de alta definición sea lanzada en Estados Unidos. Pero los pioneros de la televisión podrían capturar sólo una pequeña fracción de esta bonanza.

La mayoría de las herramientas de análisis estratégico se enfocan en lo doméstico. Pocas obligan a los ejecutivos a considerar oportunidades y amenazas globales. Por ejemplo, la planificación de portafolio retrata las opciones de inversión de la alta dirección como una colección de negocios, más que como una selección de mercados geográficos. El resultado es predecible: cuando los negocios son atacados por competidores extranjeros, la empresa intenta abando-

narlos y entrar a otras áreas donde las fuerzas de la competencia global aún no son tan grandes. En el corto plazo, ésta podría ser una respuesta apropiada ante una competitividad menguada, pero cada vez existen menos negocios donde las empresas orientadas al mercado interno pueden refugiarse. Rara vez oímos a estas empresas preguntarse: ¿Podemos ingresar a mercados emergentes en el extranjero antes que nuestros rivales globales y prolongar la rentabilidad de este negocio? ¿Podemos contraatacar en los mercados de origen de nuestros competidores globales y retrasar su expansión? Un alto ejecutivo de una exitosa empresa global hizo un elocuente comentario: “Nos gusta encontrar un competidor que se maneja según el concepto de portafolio; podemos casi predecir cuánta participación tendremos que arrebatarle para que el CEO ponga el negocio en su lista ‘para la venta’”.

Las empresas también pueden afeerrarse en exceso a las recetas organizacionales, tales como las unidades estratégicas de negocios (SBU, por sus siglas en inglés) y la descentralización que una estructura de este tipo implica. La descentralización es seductora porque pone toda la responsabilidad del éxito o del fracaso en los hombros de los ejecutivos de línea. Cada negocio se supone que cuenta con todos los recursos que necesita para ejecutar sus estrategias con éxito y, en este entorno “sin excusas”, es difícil para la alta dirección fracasar. Pero, por más deseable que sea tener líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas, la revitalización competitiva requiere de un valor agregado positivo por parte de la alta dirección.

Son pocas las empresas que teniendo una fuerte orientación a las SBU han construido con éxito posiciones globales de distribución y de marca. Por lo general, las inversiones en una franquicia de marca global trascienden los recursos y la propensión al riesgo de un único negocio. Si bien algunas empresas occidentales han tenido posiciones globales de marca por 30 ó 40 años, o más (Heinz, Siemens, IBM, Ford y Kodak, por ejemplo), no es fácil identificar una empresa estadounidense o europea que haya creado una

nueva franquicia de marca global en los últimos diez o 15 años. Pero las empresas japonesas han creado un puñado o más, entre ellas NEC, Fujitsu, Panasonic (Matsushita), Toshiba, Sony, Seiko, Epson, Canon, Minolta y Honda.

La situación de General Electric es típica. En muchos de sus negocios, este gigante estadounidense ha sido casi desconocido en Europa y Asia. GE no hizo ningún esfuerzo coordinado por construir una franquicia corporativa global. Todos los negocios de GE con ambiciones internacionales debieron soportar la carga de establecer por sí solos su credibilidad y credenciales en el nuevo mercado. No es de extrañar que algunos negocios de GE, alguna vez muy fuertes, decidieran renunciar a la ardua tarea de construir una posición de marca global. En contraste, algunas empresas coreanas más pequeñas como Samsung, Daewoo y Lucky-Goldstar están ocupadas construyendo paraguas de marcas globales que facilitarán la entrada al mercado en una amplia gama de negocios. El principio subyacente es simple: las economías de ámbito pueden ser tan importantes como las economías

(a menudo, japoneses o coreanos). Para una SBU definida en términos de mercado de productos, la competitividad significa ofrecer un producto final que sea competitivo en precio y en desempeño. Pero eso da al ejecutivo a cargo de la SBU poco incentivo para distinguir entre el abastecimiento externo que logra una competitividad “plasmada en el producto” y el desarrollo interno que otorga competencias organizacionales profundamente arraigadas que pueden ser aprovechadas en múltiples negocios. Allí donde las actividades de fabricación de componentes aguas arriba son consideradas como centros de costo con precios de transferencia de costo más margen, la inversión adicional en la actividad central podría parecer un uso del capital menos rentable que la inversión en actividades aguas abajo. Para empeorar las cosas, la información contable interna podría no reflejar el valor competitivo de mantener el control sobre una competencia central.

Juntas, una franquicia de marca global compartida y una competencia central compartida actúan como un pegamento en muchas empresas japonesas. Sin este

**Las empresas japonesas comprenden que los altos ejecutivos son un poco como los astronautas que orbitan la Tierra en el traspasador espacial. Podrán ser ellos quienes se lleven toda la gloria, pero todos saben que la verdadera inteligencia detrás de la está firmemente ubicada en tierra.**

de escala para entrar a los mercados globales. Pero para obtener economías de ámbito es necesaria la coordinación entre negocios que sólo la alta dirección puede proporcionar.

Creemos que las organizaciones inflexibles del tipo SBU también han contribuido a la pérdida de habilidades de algunas empresas. Para una SBU, incapaz de sostener una inversión en una competencia central como semiconductores, medios ópticos o motores de combustión, por ejemplo, la única forma de seguir siendo competitiva es comprar componentes clave a potenciales competidores

pegamento, los negocios de una empresa son piezas sueltas que pueden fácilmente ser desarticuladas por los competidores globales que invierten constantemente en competencias centrales. Estos competidores pueden neutralizar a las empresas orientadas al mercado interno mediante la dependencia en el abastecimiento a largo plazo y capturar las economías de ámbito de la inversión en marcas globales mediante la coordinación entre negocios.

Al final de la lista de peligros de la descentralización se encuentra el estándar de desempeño gerencial normalmente

usado en las organizaciones del tipo SBU. En muchas empresas, los ejecutivos de las unidades de negocios son recompensados exclusivamente sobre la base de su desempeño contra metas de retorno sobre la inversión. Por desgracia, eso muchas veces lleva a una gestión de denominador, porque los ejecutivos pronto aprenden que las reducciones en la inversión y en el personal –el denominador– “mejoran” los indicadores financieros según los cuales son evaluados más fácilmente que el crecimiento en el numerador: los ingresos. Esto también fomenta una hipersensibilidad a los ciclos recesivos de la industria que puede ser muy costosa. Los ejecutivos que se apresuran en reducir la inversión y despedir empleados descubren que les toma mucho más tiempo recuperar las habilidades perdidas y ponerse al día con la inversión cuando la industria vuelve a un carril positivo. Como resultado, pierden participación de mercado en cada ciclo de negocios. Especialmente en sectores donde existe una feroz competencia por las mejores personas y donde los competidores invierten incansablemente, la gestión de denominador crea una cadena de reducciones.

El concepto del director general como una pieza móvil intensifica el problema de la gestión de denominador. Las escuelas de negocios tienen la culpa aquí, porque han perpetuado la noción de que un ejecutivo armado con cálculos de valor presente neto en una mano y una planificación de portafolio en la otra puede manejar cualquier negocio en cualquier lugar.

En muchas empresas diversificadas, la alta dirección evalúa a los ejecutivos de línea sólo según las cifras, porque no existe otra base para el diálogo. Los ejecutivos se mueven tantas veces como parte de su “desarrollo de carrera” que muchas veces no comprenden los matices de los negocios que están manejando. En GE, por ejemplo, un ejecutivo de rápido ascenso que dirigía una importante nueva unidad había pasado por cinco negocios en cinco años. Su serie de rápidos éxitos finalmente terminó cuando enfrentó a un competidor japonés cuyos ejecutivos habían permanecido asiduamente en

el mismo negocio durante más de una década.

Independientemente de su capacidad ni esfuerzo, los ejecutivos de rápido ascenso tienen pocas probabilidades de desarrollar el profundo conocimiento del negocio que necesitan para analizar de manera sustantiva las opciones tecnológicas, las estrategias de los competidores y las oportunidades globales. Así, invariablemente las discusiones giran en torno a “las cifras” y el valor agregado de los ejecu-

estratégica en la que las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocios, y estas estrategias guían las tácticas funcionales.<sup>5</sup> En esta jerarquía, la alta dirección diseña la estrategia y los niveles inferiores la ejecutan. La dicotomía entre formulación e implementación es conocida y ampliamente aceptada. Pero la jerarquía estratégica socava la competitividad, al fomentar una visión elitista de la gestión que tiende a excluir a la mayor parte de la organización. Los empleados

### **El objetivo de la jerarquía estratégica sigue siendo válido: asegurar la consistencia a todo lo largo de la organización. Pero esta consistencia se obtiene mejor de un propósito estratégico claramente articulado que de planes inflexiblemente aplicados de arriba hacia abajo.**

tivos se limita a la experiencia financiera y de planificación que arrastran de un cargo a otro. El conocimiento de los sistemas internos de planificación y contabilidad de la empresa sustituye al conocimiento sustantivo del negocio, haciendo poco probable la innovación competitiva.

Cuando los ejecutivos saben que su gestión tiene un horizonte temporal de dos a tres años, se sienten muy presionados a lograr un buen historial rápidamente. Esta presión suele tomar una de dos formas: o bien el ejecutivo no se compromete con las metas cuyos plazos exceden su permanencia esperada, o bien adoptan metas ambiciosas y tratan de ajustarlas a un marco temporal demasiado corto y no realista. Apuntar a ser el número uno en un negocio es la esencia del propósito estratégico; pero imponer un horizonte de tres a cuatro años al esfuerzo es simplemente una invitación al desastre. Las adquisiciones se hacen sin prestar mucha atención a los problemas de integración. La organización se sobrecarga de iniciativas. Se forman negocios conjuntos sin estudiar adecuadamente las consecuencias competitivas.

Casi todas las teorías de gestión estratégica y casi todos los sistemas de planificación corporativa se basan en una jerarquía

no se identifican con las metas corporativas ni se involucran profundamente en la tarea de volverse más competitivos.

Por supuesto, la jerarquía estratégica no es la única explicación para una visión elitista de la gestión. Los mitos que se generan en torno a los altos ejecutivos exitosos –“Lee Iacocca salvó a Chrysler”, “Carlo De Benedetti rescató a Olivetti”, “John Sculley dio un vuelco a Apple”– la perpetúan. Lo mismo hace el turbulento entorno de los negocios. Los ejecutivos medios castigados por circunstancias que parecen estar más allá de su control quieren desesperadamente creer que la alta dirección tiene todas las respuestas. Y la alta dirección, a su vez, duda en admitir que no las tiene, por miedo a desmoralizar a los empleados de los niveles inferiores.

La consecuencia de todo esto suele ser un código de silencio, bajo el cual la total magnitud del problema de competitividad de la empresa no es conocida por todos. Por ejemplo, entrevistamos a los ejecutivos de las unidades de negocios de una empresa, que estaban extremadamente ansiosos porque la alta dirección no hablaba abiertamente sobre los desafíos competitivos que la empresa enfrentaba. Los ejecutivos suponían que la falta



de comunicación indicaba una falta de conciencia por parte de sus superiores. Pero cuando se les preguntó si ellos eran abiertos con sus propios empleados, los mismos ejecutivos respondieron que ellos podían lidiar con los problemas, pero sus empleados no. De hecho, la única vez que la fuerza de trabajo escuchó sobre los problemas de competitividad de la empresa fue durante negociaciones salariales, cuando los problemas fueron usados para extraer concesiones.

Desafortunadamente, una amenaza que todos perciben pero de la que nadie habla crea más nerviosismo que una amenaza que ha sido claramente identificada y convertida en el punto focal de todas las iniciativas de resolución de problemas de la empresa. Ésta es una razón por la cual la honestidad y la humildad de la alta dirección pueden considerarse el primer prerrequisito de la revitalización. Otra razón es la necesidad de hacer que “participación” sea más que una palabra de moda.

Programas tales como los círculos de calidad y el servicio total al cliente a menudo no cumplen con las expectativas porque la dirección no reconoce que la implementación exitosa requiere más que estructuras administrativas. Las dificultades para incorporar nuevas capacidades normalmente son rebajadas a problemas de “comunicación”, con el supuesto implícito de que si tan sólo la comunicación hacia abajo fuera más efectiva –“si tan sólo los ejecutivos medios entendieran bien el mensaje”– el nuevo programa se consolidaría rápidamente. La necesidad de comunicación hacia arriba es con frecuencia ignorada, o se presume que no significa más que feedback. En contraste, las empresas japonesas ganan no porque tengan a los ejecutivos más inteligentes, sino porque han desarrollado maneras de aprovechar la “sabiduría del hormiguero”. Estas empresas comprenden que los altos ejecutivos son un poco como los astronautas que orbitan la Tierra en el trasbordador espacial. Podrán ser ellos quienes se lleven toda la gloria, pero todos saben que la verdadera inteligencia detrás de la misión está firmemente ubicada en tierra.

Cuando la formulación de la estrategia es una actividad elitista, también es difi-


cil producir estrategias verdaderamente creativas. Para empezar, no hay suficientes cabezas ni puntos de vista en los departamentos de planificación divisional o corporativa para cuestionar la noción convencional. Además, las estrategias creativas rara vez emergen del ritual anual de planificación. El punto de partida para la estrategia del año siguiente es, casi siempre, la estrategia de este año. Las mejoras son incrementales. La empresa se aferra a los segmentos y territorios que conoce, aun cuando las verdaderas oportunidades puedan estar en otra parte. El impulso para la entrada pionera de Canon al negocio de las copadoras personales provino de una subsidiaria de ventas en el extranjero, no de los planificadores japoneses.

El objetivo de la jerarquía estratégica sigue siendo válido: asegurar la consistencia a todo lo largo de la organización. Pero esta consistencia se obtiene mejor de un propósito estratégico claramente articulado que de planes inflexiblemente aplicados de arriba hacia abajo. En los años 90, el desafío será incluir a los empleados para inventar los medios necesarios para lograr fines ambiciosos.

Rara vez encontramos administradores cautelosos entre los altos ejecutivos de las empresas que llegaron desde atrás a desafiar a los incumbentes por el liderazgo global. Pero, al estudiar a las organizaciones que fueron derrotadas, invariablemente encontramos altos ejecutivos que, por el motivo que fuera, no tenían el valor de comprometer a sus empresas en metas heroicas, metas que estuviesen fuera del alcance de la planificación y de los recursos existentes. Los objetivos conservadores que fijaron no pudieron generar la presión ni el entusiasmo necesarios para la innovación competitiva ni fueron una guía muy útil para la organización. Las metas financieras y las declaraciones de misión imprecisas simplemente no pueden ofrecer la dirección consistente que es prerrequisito para ganar una guerra competitiva global.

La culpa por este tipo de conservadurismo suele achacarse a los mercados financieros. Pero creemos que, en la mayoría de los casos, la llamada “orientación al corto plazo” de los inversionistas sim-

plemente refleja una falta de confianza en la capacidad de los altos ejecutivos para concebir y alcanzar metas ambiciosas. El presidente de una empresa se quejaba amargamente de que, aun luego de incrementar el retorno sobre el capital empleado a más de 40% (desprendiéndose despiadadamente de algunos negocios poco atractivos y reduciendo otros), el mercado bursátil mantuviera la empresa en una razón precio/ganancias de 8 a 1. Por supuesto, el mensaje del mercado era claro: “No confiamos en ustedes. No han demostrado la capacidad de lograr un crecimiento rentable. Sólo elimine las ineficiencias, maneje los denominadores y, con suerte, su empresa será adquirida por otra que sepa utilizar sus recursos más creativamente”. Hay muy poco en el historial de la mayoría de las empresas occidentales que justifique la confianza del mercado accionario. Los inversionistas no están irremediamente centrados en el corto plazo, sino que son razonablemente escépticos.

Creemos que la cautela de los altos ejecutivos refleja una falta de confianza en su propia capacidad para involucrar a toda la organización en la revitalización, en lugar de simplemente elevar las metas financieras. El verdadero desafío de la alta dirección es desarrollar la confianza en la capacidad de la organización para alcanzar metas difíciles, motivarla a hacerlo y enfocar su atención por tiempo suficiente para incorporar capacidades nuevas. Sólo enfrentando este desafío podrán los altos ejecutivos reunir el valor necesario para comprometerse ellos mismos, y sus empresas, al liderazgo global. 

1. Algunos de los primeros en aplicar el concepto de “estrategia” a la gestión fueron H. Igor Ansoff en *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (McGraw-Hill, 1965) y Kenneth R. Andrews en *The Concept of Corporate Strategy* (Dow Jones-Irwin, 1971).

2. Robert A. Burgelman, “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly*, Junio 1983.

3. Veá, por ejemplo, Michael E. Porter, *Estrategia competitiva* (Free Press, 1980).

4. Los marcos estratégicos para la asignación de recursos en empresas diversificadas son resumidos en Charles W. Hofer y Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (West Publishing, 1978).

5. Veá, por ejemplo, Peter Lorange y Richard F. Vancil, *Strategic Planning Systems* (Prentice-Hall, 1977).