
Para revitalizar el desempeño corporativo necesitamos todo un modelo nuevo de estrategia

Propósito estratégico*

Gary Hamel y C.K. Prahalad

Hoy, los gerentes de muchas industrias están trabajando duro para equiparar las ventajas competitivas de sus nuevos rivales globales. Están moviendo la fabricación a corta distancia de la costa, en procura de costos menores de mano de obra, racionalizando líneas de productos para capturar economías a escala global, instituyendo círculos de calidad y producción “justo a tiempo”, y adoptando prácticas japonesas de recursos humanos. Aunque la competitividad aún parece fuera de alcance, ellos forman alianzas estratégicas —a menudo con las mismas compañías que en primer lugar desbarajustaron el balance competitivo.

A pesar de lo importante que son estas

*Tomado de *Harvard Business Review*, May-June 1989 pp. 63-76. Traducido por Antonio Navarrete.

iniciativas, unas pocas van más allá de la mera imitación. Demasiadas compañías están gastando enorme energía simplemente para reproducir las ventajas de costo y calidad que sus competidores globales disfrutaban actualmente. La imitación puede ser la forma más sincera de la adulación, pero no conduce a la revitalización competitiva. Las estrategias basadas en la imitación son transparentes para los competidores que ya las han dominado. Además, los competidores que tienen éxito rara vez se quedan quietos. De modo que no es sorprendente que muchos ejecutivos se sientan atrapados en un juego aparentemente interminable de “a que te alcanzo”, y continuamente sorprendidos por los nuevos logros de sus rivales.

Para estos ejecutivos y sus compañías,

volver a ganar competitividad significa repensar muchos de los conceptos básicos de la estrategia. A medida que la “estrategia” ha florecido, la competitividad de las compañías Occidentales se ha marchitado. Esto puede ser coincidencia pero no lo pensamos así. Creemos que la aplicación de conceptos tales como “adaptación estratégica” (entre recursos y oportunidades), “estrategias genéricas” (bajo costo vs. diferenciación vs. foco), y la “jerarquía de la estrategia” (metas, estrategias y tácticas) con frecuencia han favorecido el proceso de la decadencia competitiva. La nueva estrategia de acercamiento de los competidores globales desde una perspectiva que es fundamentalmente diferente de la que apuntala el pensamiento administrativo Occidental. Contra tales competidores, no es más probable que los ajustes marginales a las ortodoxias actuales produzcan revitalización competitiva de lo que son las mejoras marginales en el funcionamiento de la eficiencia (El anexo, “Estrategia notable” describe nuestra investigación y resume los dos planteamientos contrastantes hacia la estrategia que vemos en grandes compañías multinacionales).

Pocas compañías Occidentales tienen un envidiable récord de trabajo en la anticipación de los movimientos de los nuevos competidores globales. ¿Por qué? La explicación comienza con la manera en que la mayoría de las compañías han planteado el análisis del competidor. Típicamente, el análisis del competidor enfoca los recursos existentes (humanos, técnicos y financieros) de los competidores

actuales. Las únicas compañías que son vistas como una amenaza son aquellas con recursos para erosionar los márgenes y la participación de mercado en el próximo período de planeación. La recursividad y el ritmo al cual se están construyendo las nuevas ventajas competitivas raramente se tienen en cuenta.

En este respecto, el análisis tradicional del competidor es como una instantánea de un carrō en movimiento. En sí misma, la fotografía da poca información sobre la velocidad del carro o la dirección —si el conductor ha salido a dar una apacible vuelta de domingo o se está entrenado para el Grand Prix. Sin embargo, muchos gerentes han aprendido, a través de dolorosa experiencia, que una inicial donación de recursos (ya sea abundante o escasa) es un profeta no confiable del futuro éxito global.

Hagamos historia. En 1970, pocas compañías japonesas poseían la base de recursos, el volumen manufacturero o la habilidad técnica de los líderes industriales estadounidenses y europeos. Komatsu era de un tamaño de menos del 35% del de Caterpillar (medido en ventas), escasamente representado fuera del Japón y dependía de sólo una línea de productos —pequeños bull-dozers— para la mayor parte de sus entradas. Honda era más pequeña que American Motors y todavía no había comenzado a exportar carros a los Estados Unidos. Los primeros pasos vacilantes de Canon en el negocio de la reprografía lucían iastimosamente pequeños comparados con la central eléctrica de Xerox de U\$4 billones.

Si los gerentes Occidentales hubieran ampliado el análisis del competidor para incluir estas compañías, esto solamente habría resaltado lo dramático de las discrepancias entre ellas, acerca de los recursos. Sin embargo, hacia 1985, Komatsu era una compañía de US\$2.8 billones con una gama de productos que abarcaba una amplia línea de equipo de movimiento de tierra, robots industriales y semiconductores. Honda fabricaba casi tantos automóviles en 1987 como Chrysler. Canon había igualado la participación global del mercado, unidad que tenía Xerox.

La lección es clara: evaluar las actuales ventajas tácticas de los competidores conocidos no le ayudará a usted a comprender la resolución, el vigor y la inventiva de los competidores potenciales.

Sun-tzu, un estratega militar/chino, estableció el punto hace 3.000 años: "Todos pueden ver las tácticas por medio de las cuales yo triunfo. Pero nadie puede ver la estrategia de la que evoluciona la gran victoria".

Las compañías que han surgido al liderazgo global durante los últimos 20 años, invariablemente comenzaron con ambiciones que estaban fuera de toda proporción con sus recursos y capacidades. Pero crearon una obsesión al triunfar en todos los niveles de la organización y luego sostuvieron esa obsesión durante los 10 ó 20 años de búsqueda del liderazgo global. Denominamos esta obsesión como "propósito estratégico".

Por una parte, el propósito estratégico prevé una posición de liderazgo de-

seada y establece los criterios que la organización usará para diagramar su progreso. Komatsu salió a "cercar a Caterpillar". Canon buscó "derrotar a Xerox". Honda se esforzó por convertirse en un segundo Ford —un pionero automotor. Todas son manifestaciones del propósito estratégico.

Al mismo tiempo, el propósito estratégico es más que la simple ambición (muchas compañías poseen un ambicioso propósito estratégico y no obstante se quedan cortas en el logro de sus objetivos). El concepto también abarca un activo proceso administrativo que incluye: enfocar la atención de la organización en la esencia del triunfo; motivar a la gente comunicando el valor del objetivo; dejar campo a las contribuciones individuales y de grupo; sostener el entusiasmo proveyendo nuevas definiciones operacionales a medida que cambien las circunstancias; y usando el propósito consistentemente para guiar la distribución de los recursos.

El propósito estratégico captura la esencia del triunfo. El programa Apollo —colocar un hombre en la luna antes que los soviéticos— fue tan competitivamente enfocado como la marcha de Komatsu contra Caterpillar. El programa espacial se convirtió en la tarjeta de puntuación en la carrera tecnológica de América con la Unión Soviética. En la turbulenta industria de la tecnología de la información, era difícil escoger un solo competidor como blanco, así que el propósito estratégico de NEC, establecido a comienzos de los 70, era adquirir las tecnologías que la colocarían en la mejor posición para explo-

tar la convergencia de la computación y las telecomunicaciones. Otros observadores de la industria previeron esta convergencia pero sólo NEC hizo de la convergencia el tema orientador para las decisiones estratégicas subsiguientes, adoptando “la computación y las telecomunicaciones” como su propósito.

Para Coca-Cola, el propósito estratégico ha sido poner una Coca-Cola al alcance de la mano de todos los consumidores en el mundo.

Con el tiempo el propósito estratégico es estable. En las batallas por el liderazgo global, una de las tareas más críticas es alargar el período de atención de la organización. El propósito estratégico da consistencia a la acción a corto plazo, mientras deja espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades. En Komatsu, cercar a Caterpillar abarca una sucesión de programas a mediano plazo, destinados a explotar las debilidades específicas de Caterpillar o a cimentar las ventajas competitivas particulares. Cuando Caterpillar amenazaba a Komatsu en el Japón, por ejemplo, Komatsu respondió mejorando primero la calidad, luego bajando los costos, después cultivando los mercados de exportación y finalmente asegurando el desarrollo de nuevos productos

El propósito estratégico establece un blanco que merece esfuerzo y compromiso personales. Pregunte a los presidentes de muchas corporaciones americanas cómo miden su contribución al éxito de sus compañías y es probable que obtenga una respuesta

en términos de cantidad de acciones. En una compañía que posee un propósito estratégico, es probable que la alta gerencia hable en términos de liderazgo del mercado global. El liderazgo del mercado de acciones, típicamente produce riqueza en acciones para estar seguro. Pero los dos objetivos no tienen el mismo impacto motivacional. Es difícil imaginar a los mandos medios, sin mencionar a los trabajadores, despertando cada mañana con el único pensamiento de producir más riqueza de valores. Pero no podrían sentirse diferentes dado el reto de “vencer a Benz” —el grito de batalla de un fabricante de autos japoneses. El propósito estratégico da a los empleados el único objetivo digno de compromiso: desbancar al mejor o permanecer como el mejor, en todo el mundo.

Muchas compañías están más familiarizadas con la planeación estratégica que con el propósito estratégico. El proceso de planeación actúa típicamente como un “tamiz de posibilidad”. Las estrategias se aceptan o se rechazan sobre la base de si los gerentes pueden ser precisos sobre el “cómo” y el “qué” de sus planes. ¿Son claros los pilares? ¿Tenemos los recursos y las habilidades necesarios? ¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Se ha investigado suficientemente el mercado? De una u otra forma, la exhortación “sea realista” se le da a los gerentes de línea en cada tanda.

¿Pero puede usted planear el liderazgo global? ¿Komatsu, Canon y Honda han detallado “estrategias” de 20 años para atacar los mercados Occidentales? ¿Son los gerentes japoneses y



coreanos mejores planificadores que sus contrapartes americanos? No, a pesar de lo valiosa que es la planeación estratégica, el liderazgo global es un objetivo que yace fuera del campo de la planeación. Sabemos de algunas compañías con sistemas de planeación altamente desarrollados que han logrado establecer un propósito estratégico. A medida que las pruebas de adaptación se tornan más rigurosas, los objetivos que no pueden planearse quedan a la vera del camino. No obstante, las compañías que temen comprometerse con los objetivos que yacen fuera del campo de la planeación, probablemente no se convertirán en líderes globales.

Aunque la planeación estratégica se factura como una manera de tener más en cuenta el futuro, la mayoría de los gerentes, cuando están presionados, admitirán que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que sobre las oportunidades del mañana. Con una nueva serie de problemas que los gerentes deben afrontar al comienzo de cada ciclo de planeación, el enfoque cambia dramáticamente de año en año. Y con el ritmo de cambio acelerando en la mayoría de las industrias, el horizonte de predicción se hace cada vez más pequeño. De modo que los planes hacen muy poco además de proyectar el presente hacia adelante incrementadamente. La meta del propósito estratégico es enlazar el futuro de regreso al presente. La pregunta importante no es "¿qué tan diferente será el año entrante de este año?" sino "¿qué debemos hacer en forma diferente el año entrante para acercarnos

más a nuestro propósito estratégico?" Solamente con un propósito estratégico cuidadosamente articulado y unido podrá una sucesión de planes anuales sumarse para el liderazgo global.

Así como usted no puede planear una búsqueda de 10 a 20 años por el liderazgo global, la oportunidad de caer en una posición de liderazgo por accidente es también remota. No creemos que el liderazgo global llegue de un proceso no dirigido de fuerza intraempresarial. Tampoco es el producto de trabajos sucios u otras técnicas de aventuras internas. Detrás de tales programas yace una presunción nihilista: La organización es tan obstinada, tan ortodoxamente manejada que la única manera de innovar es colocar unas pocas personas brillantes en una pieza oscura, echarles algún dinero y confiar en que algo maravilloso ocurra. En este planteamiento tipo "Valle del Silicio" a la innovación, el único papel para los gerentes es volver a adaptar su estrategia corporativa a los éxitos empresariales que surgen desde abajo. Aquí el valor adicionado por parte de la alta gerencia es ciertamente bajo.

Tristemente, este punto de vista acerca de la innovación puede ser consistente con la realidad en muchas compañías grandes. Por una parte, la alta gerencia carece de cualquier punto de vista sobre los fines deseables que vaya más allá de satisfacer a los accionistas y mantener a raya a los piratas.

Por otra parte, el formato de planeación, los criterios de premios, la definición del mercado servido y la creencia en la práctica industrial aceptada,

todo trabaja junto para constreñir fuertemente el alcance de los medios disponibles. Como resultado, la innovación es necesariamente una actividad aislada. El crecimiento depende más de la capacidad inventiva de los individuos y de pequeños equipos, que de la habilidad de la alta gerencia para agregar los esfuerzos de equipos múltiples hacia un ambicioso propósito estratégico.

En las compañías que superaron los apremios financieros para cimentar posiciones de liderazgo, vemos una relación diferente entre medios y fines.

Mientras que el propósito estratégico es claro acerca de los fines, es flexible en cuanto a los medios —deja campo para la improvisación. Lograr el propósito estratégico requiere enorme actividad en relación con los medios: testigo de esto es el uso que Fujitsu hizo de alianzas estratégicas en Europa para atacar a IBM. Pero esta creatividad llega en el servicio a un fin claramente prescrito. La creatividad no tiene bridas pero sí corral, porque la alta gerencia establece el criterio contra el cual los empleados pueden ensayar previamente sus iniciativas. Los mandos medios deben hacer más que entregar sobre blancos financieros prometidos, ellos deben también entregar en la amplia dirección implícita en el propósito estratégico de su organización.

El propósito estratégico implica una considerable elasticidad para una organización. Las capacidades y recursos actuales son insuficientes. Esto fuerza a la organización a ser más creativa, a lograr el máximo de los

limitados recursos. En tanto que el punto de vista tradicional de la estrategia se centra en el grado de ajuste entre los recursos existentes y las oportunidades actuales, el propósito estratégico crea un extremo desajuste entre los recursos y las ambiciones. Entonces la alta gerencia reta a la organización a cerrar la brecha creando sistemáticamente nuevas ventajas. Para Canon esto significó, primero, comprender las patentes de Xerox, luego, autorizar a la tecnología a crear un producto que produciría pronta experiencia mercantil, después, preparar los esfuerzos internos de R & D, luego, permitir que su propia tecnología sea usada por otros fabricantes para fundar R & D adicionales, después, entrar en segmentos del mercado en Japón y Europa donde Xerox era débil y así sucesivamente.

A este respecto, el propósito estratégico es como una carrera de maratón de carreras cortas de 400 metros. Nadie sabe cómo será el terreno en la milla 26, así que el papel de la alta gerencia es centrar la atención de la organización en el campo que se va a cubrir en los siguientes 400 metros. En varias compañías, la administración hizo esto presentando a la organización una serie de retos cooperativos que especificaba cada uno la siguiente colina en la carrera para lograr el propósito corporativo. Un año el reto podría ser la cualidad; el siguiente, preocupación total por el cliente; el año siguiente, la entrada a nuevos mercados; el siguiente, una línea rejuvenecida de productos. Como lo indica este ejemplo, los retos corporativos son una manera de efec-

tuar la adquisición de nuevas ventajas competitivas, un modo de identificar el punto focal para los esfuerzos de los empleados a corto o mediano plazo. Como con el propósito corporativo, la alta gerencia es específica sobre los fines (por ejemplo, reduciendo el tiempo del desarrollo del producto en un 75%), pero menos prescriptiva en los medios.

Como el propósito estratégico, los retos fuerzan la organización. Para asegurar el derecho de propiedad sobre Xerox en el negocio de las copadoras personales, Canon les fijó a sus ingenieros un precio de mil dólares por una copadora casera. En ese momento, la copadora más barata de Canon se vendía por varios miles de dólares. Tratar de reducir el costo de los modelos existentes no le habría dado a Canon el mejoramiento radical de precio y desempeño que necesitaba para demorar o disuadir la entrada de Xerox en las copadoras personales. En cambio, se les dio a los ingenieros de Canon el reto de reinventar la copadora —reto que encararon sustituyendo un cartucho desechable por el complejo mecanismo de transferencia de imagen usado en otras copadoras.

Los retos corporativos llegan de analizar a los competidores así como de patrones previsible de evolución industrial. Juntos, éstos revelan potenciales aperturas competitivas e identifican las nuevas destrezas que la organización necesitará para quitarles la iniciativa a competidores con mejores posiciones. La exposición, “Cimentando la ventaja competitiva en Komat-

su”, ilustra la manera como los retos ayudaron a esa compañía a lograr su propósito.

Para que un reto sea efectivo, los individuos y los equipos a lo largo y ancho de la organización deben comprenderlo y ver las implicaciones para sus propios trabajos. Las compañías que establecen retos corporativos para crear nuevas ventajas competitivas (como Ford e IBM lo hicieron con el mejoramiento de la calidad) descubren rápidamente que para comprometer toda la organización se requiere que la alta gerencia:

Produzca un Sentido de Urgencia o una cuasi crisis, amplificando las señales débiles del ambiente que indican la necesidad de mejorar en lugar de permitir que la inactividad precipite una crisis real. (Komatsu, por ejemplo, hizo su presupuesto sobre la base de los peores casos de tasa de cambios que sobrevaloraban el yen).

Desarrolle un Centro Competidor a todos los niveles por medio del uso extensivo de la inteligencia competitiva. Cada empleado debe ser capaz de establecer un punto de referencia para sus esfuerzos contra los mejores competidores de la clase, de tal modo que el reto se vuelva personal. (Por ejemplo, Ford le mostraba a los operarios de la línea de producción, videotapes de las operaciones de la planta más eficiente de Mazda).

Dar a los empleados las destrezas que necesitan para trabajar eficientemente, entrenamiento en instrumentos estadísticos, solución de problemas, ingeniería de la valuación y cimentación de equipos por ejemplo.

Dar tiempo a la organización para digerir un reto antes de lanzar otro.

Cuando las iniciativas competidoras sobrecargan la organización, los mandos medios tratan de proteger a su gente de la sierra de las prioridades de cambio. Pero esta actitud de "espere a ver si esta vez son serios" en últimas destruye la credibilidad de los retos corporativos.

Establecer claros mojones y mecanismos de revisión para seguirle la pista al progreso y asegurar que el reconocimiento interno y los premios refuercen el comportamiento deseado. La meta es hacer que el reto sea inescapable para todo el personal de la compañía.

Es importante distinguir entre el proceso de administrar retos corporativos y las ventajas que crea el proceso. Cualquiera que pueda ser el reto actual —calidad, costo, ingeniería de la valuación o algo más— hay la misma necesidad de comprometer a los empleados intelectual y emocionalmente en el desarrollo de nuevas habilidades. En cada caso, el reto echaría raíces sólo si los ejecutivos de más rango y los empleados de menor nivel sienten una responsabilidad recíproca por la competitividad.

Creemos que en muchas compañías se les pide a los trabajadores aceptar una participación desproporcionada de la culpa por el fracaso competitivo. En una compañía de U.S., por ejemplo, la administración ha buscado una concesión del 40% del paquete de jornales de trabajadores que laboran por hora, para realinear los costos de obra de mano con los de los competidores del

Lejano Oriente. El resultado fue una larga huelga y al final, una concesión del 10% por parte de los trabajadores de línea. Sin embargo, los costos directos de obra de mano en la fabricación representaron menos del 15% del valor total agregado. Así que la compañía sólo logró desmoralizar a todos los trabajadores por el beneficio de una reducción del 1.5% en los costos totales. Irónicamente, el análisis adicional mostró que los ahorros más significativos, en costos, de los competidores, no provienen de jornales por hora más baratos, sino de mejores métodos de trabajo inventados por los empleados. Usted puede imaginar qué tan ansiosos estaban los trabajadores estadounidenses para otorgar contribuciones similares después de la huelga y las concesiones. Esta situación contrasta con lo que sucedió en Nissan cuando se fortaleció el yen: la alta gerencia aceptó un gran recorte en la paga y luego pidió a los mandos medios y empleados de línea un sacrificio relativamente menor.

La responsabilidad recíproca significa compartir ganancias y penas. En demasiadas compañías, el trauma de la revitalización recae casi exclusivamente en los empleados menos responsables por el ocaso de la empresa. Demasiado a menudo, se les pide a los trabajadores comprometerse con los objetivos corporativos sin un compromiso similar por parte de la alta gerencia, sea ésta estabilidad laboral, participación en las ganancias o el poder de influir en la dirección del negocio. Este planteamiento unilateral para reconquistar competitividad preserva a muchas compañías de fre-

nar el poder intelectual de sus empleados.

Es crucial crear un sentido de responsabilidad recíproca, porque en últimas la competitividad depende del ritmo al cual una compañía encaja profundamente dentro de la organización nuevas ventajas, no en su capital de ventajas en un momento dado. Así necesitamos expandir el concepto de la ventaja competitiva más allá de la tarjeta de puntuación usada actualmente por muchos gerentes: ¿Son mis costos más bajos? ¿Ganará mi producto un premio al precio?

Pocas ventajas competitivas duran largo tiempo. Descubrir una nueva ventaja competitiva es un poco como conseguir un valioso aviso confidencial sobre unas acciones: la primera persona en actuar sobre ese conocimiento hace más dinero que la última. Cuando la curva de experiencia era joven, una compañía que cimentaba la capacidad antes que los competidores, reducía los precios para llenar las plantas y reducía los costos a medida que la flor del volumen iba al banco.

El primer promovedor comerciaba sobre el hecho de que los competidores subvaloraban el compartir mercados —ellos no ponían precios para lograr participación adicional, porque no entendían cómo el liderazgo en la participación del mercado podría ser trasladado a menores costos y mejores márgenes. Pero no hay más participación subvalorada del mercado cuando cada una de las 20 compañías de semiconductores cimienta suficiente capacidad para satisfacer el 10% del mercado mundial.

Conservar el puntaje de las ventajas existentes no es lo mismo que cimentar nuevas ventajas. La esencia de la estrategia yace en la creación de las ventajas competitivas del mañana, más rápido de lo que los competidores pueden imitar las que usted posee hoy. En los años 60, los productores japoneses dependían de las ventajas de la mano de obra y del costo del capital. A medida que los fabricantes comenzaron a trasladar la producción cerca a la costa, las compañías japonesas aceleraron su inversión en la tecnología del proceso y crearon ventajas de calidad y de escala. Luego; a medida que los competidores europeos y norteamericanos racionalizaban la fabricación, ellos añadieron otra cuerda al arco, acelerando la tasa de desarrollo del producto. Luego construyeron marcas globales. Después, despojaron a los competidores de sus habilidades por medio de alianzas y aventajándolos en tratos sobre fuentes de abastecimiento. ¿La moral? La capacidad de una organización para mejorar las habilidades existentes o aprender nuevas; es la ventaja competitiva más defendible de todas.

Para lograr el propósito estratégico, una compañía debe usualmente recibir a bordo competidores más grandes y mejor financiados. Eso quiere decir compromisos competitivos cuidadosamente administrados, de tal manera que se conserven escasos recursos. Los gerentes no pueden hacerlo simplemente jugando mejor el mismo juego —haciendo mejoras marginales a la tecnología y prácticas comerciales de los competidores. En su lugar, deben cambiar fundamentalmente el juego

con modos que den desventaja a los posesionados en el puesto —diseñando novedosos planteamientos para la entrada al mercado; cimentación de ventajas y guerra competitiva. Para los competidores talentosos, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables.

Son evidentes cuatro planteamientos para la innovación competitiva en la expansión global de las compañías japonesas. Estos son: construcción de estratos de ventaja, búsqueda de puntos débiles, cambio de los términos del compromiso y competencia a través de la colaboración.

Mientras más amplio sea el portafolio de ventajas de una compañía, menos riesgo encara en las luchas competitivas. Los nuevos competidores globales han construido tales portafolios expandiendo constantemente sus arsenales de armas competitivas. Se han movido inexorablemente desde ventajas menos defensibles, como bajos costos de salarios, a ventajas más defensibles, como marcas globales. La industria japonesa de televisión a color ilustra este proceso de estratos.

Hacia 1967, el Japón se convirtió en el mayor productor de aparatos de televisión en blanco y negro. Hacia 1970, estaba cerrando la brecha en televisores a color. Los fabricantes japoneses usaron su ventaja competitiva —en esa época, principalmente, los bajos costos de obra de mano— para construir una base en el negocio de etiquetas privadas, después se movieron rápidamente para establecer

plantas a escala mundial. Esta inversión les dio estratos adicionales de ventaja —calidad y confiabilidad— así como más reducciones de costo en las mejoras del proceso. Al mismo tiempo, ellos reconocieron que esas ventajas basadas en el costo eran vulnerables a los cambios en los costos de la obra de mano, a la tecnología del proceso y del producto, a las tasas de cambio, y a la política comercial. Así que a lo largo de los 70, también hicieron grandes inversiones en el establecimiento de canales y marcas, creando de esta manera otro estrato de ventaja, una franquicia global. A finales de los 70, ampliaron el rango de los productos y negocios para amortizar estas grandes inversiones y hacia 1980, todos los grandes jugadores —Matsushita, Sharp, Toshiba, Hitachi, Sanyo— habían establecido grupos relacionados de negocios que podrían soportar las inversiones globales de mercadeo. Más recientemente, han estado invirtiendo en la manufactura regional y en centros de diseño para acomodar sus productos más estrechamente con los mercados nacionales.

Estos fabricantes pensaron en varias fuentes de ventaja competitiva como estratos mutuamente deseables, no como escogencias mutuamente exclusivas. Lo que algunos llaman suicidio competitivo —dedicarse tanto al costo como a la diferenciación— es exactamente por lo que muchos competidores se esfuerzan. Usando flexibles tecnologías de manufactura y mejor conocimiento del mercadeo, se están retirando de los “productos mundiales” estandarizados, y produciendo cosas como la *mini-camioneta* de Maz-

da, desarrollada en California expresamente para el mercado estadounidense.

Otro acercamiento a la innovación competitiva — buscar los puntos débiles — explota los beneficios de la sorpresa, que es precisamente tan útil en las batallas de negocios como lo es en la guerra. Especialmente en las primeras etapas de una guerra por los mercados globales, los nuevos competidores exitosos trabajan para permanecer por debajo del umbral de respuesta de sus más grandes y más poderosos rivales. Demarcar el territorio subdefendido es una manera de hacerlo.

Para encontrar los puntos débiles, los gerentes deben ser poco ortodoxos sobre cómo penetrar un mercado o cómo retar a un competidor. Por ejemplo, en una gran multinacional estadounidense, les pedimos a varios gerentes nacionales que describieran lo que un competidor japonés estaba haciendo en el mercado local. El primer ejecutivo dijo: "Ellos llegan a nosotros en el extremo bajo. Las compañías japonesas siempre llegan en el último puesto". El segundo vocero consideró interesante el comentario pero no estuvo de acuerdo: "Ellos no ofrecen ningún producto de baratillo en mi mercado, pero tienen algunas cosas provocativas en el aspecto de lujo. Nosotros realmente debemos manejar en reversa eso". Otro colega contó aun otra historia: "Ellos no me han quitado ningún negocio", dijo, "sino que me han hecho una gran oferta para que les suministre componentes". En cada país, el competidor japonés había encontrado un punto débil diferente.

La búsqueda de puntos débiles comienza con un cuidadoso análisis de la sabiduría convencional del competidor: ¿Cómo define la compañía el "mercado surtido"? ¿Qué actividades son más rentables? ¿Cuáles mercados geográficos son demasiado problemáticos para entrar en ellos? El objetivo no es encontrar un rincón de la industria (o nicho) donde rara vez ponen los pies los grandes competidores, sino construir una base de ataque precisamente junto al territorio comercial que los líderes de la industria ocupan actualmente.

La meta es un santuario de ganancias no disputado, que podría ser un segmento de un producto particular (lo "más barato" en motocicletas), una porción de la cadena costosa (componentes en la industria de los computadores) o un mercado geográfico particular (Europa Oriental).

Cuando Honda subió a bordo líderes en la industria de motocicletas, por ejemplo, empezó con productos que apenas estaban en los linderos de la definición convencional de los dominios del mercado de productos de los líderes. Como resultado, podría construir una base de operaciones en territorio escasamente protegido y luego usar esa base para lanzar un ataque abierto. Lo que muchos competidores no vieron, fue el propósito estratégico de Honda y su creciente competencia en motores y trenes eléctricos. Sin embargo, aunque Honda estaba vendiendo motocicletas de 500 cc en los Estados Unidos, ya estaba compitiendo en Europa con motos más grandes -- reuniendo las habilidades de diseño y la tecnología que necesitaría para

una sistemática expansión a través del espectro entero de los negocios relacionados con motores.

El progreso de Honda en cimentar una competencia fundamental en motores, debería haber alertado a los competidores de que podría entrar en una serie de industrias aparentemente no relacionadas - automóviles, podadoras de césped, motores marinos, generadores.

Pero con cada compañía anclada en su propio mercado, la amenaza de la diversificación horizontal pasó inadvertida. Hoy, compañías como Matsushita y Toshiba están similarmente equilibradas para moverse de maneras inesperadas a través de linderos industriales. Al proteger los puntos débiles, las compañías deben extender su visión periférica siguiendo las huellas y anticipándose a la migración de competidores globales a través de secciones de productos, negocios, mercados nacionales, etapas de valor agregado y canales de distribución.

Cambiar los términos del compromiso ---(rehusar aceptar la definición del corredor delantero sobre la industria y los límites seccionales)--- representa aún otra forma de innovación competitiva. La entrada de Canon en el negocio de copadoras ilustra este planteamiento.

Durante los 70, tanto Kodak como IBM trataron de igualar el sistema de negocios de Xerox en términos de seccionalización, productos, distribución, servicio y fijación de precios. Como resultado, Xerox no tuvo problema en decodificar las intenciones de los nuevos participantes y en desa-

rollar contra-ofensivas. IBM eventualmente se retiró del negocio de copadoras, en tanto que Kodak permanece en un distante segundo puesto en el gran mercado de copadoras que Xerox todavía domina.

Por otra parte, Canon cambió los términos del compromiso competitivo. Mientras Xerox construía una amplia variedad de copadoras, Canon estandarizó máquinas y repuestos para reducir costos. Canon prefirió la distribución a través de comerciantes de productos de oficina en lugar de tratar de igualar el enorme equipo de ventas directas de Xerox. También evitó la necesidad de crear una red de servicio nacional, diseñando la confiabilidad y la utilidad dentro del producto y luego delegando la responsabilidad del servicio a los comerciantes.

Las copadoras de Canon fueron vendidas en lugar de arrendarlas, liberando a Canon de la carga de financiar la base del arriendo. Finalmente, en vez de venderles a los jefes de departamento corporativos de duplicación, Canon apeló a las secretarías y a los gerentes de departamento que deseaban transcripción distribuida. En cada etapa, Canon esquivó limpiamente una potencial barrera para entrar.

La experiencia de Canon sugiere que hay una importante distinción entre barreras para entrar y barreras para imitar. Los competidores que trataron de igualar el sistema de negocios de Xerox tuvieron que pagar los mismos costos de entrada —las barreras para la imitación eran altas—. Pero Canon redujo dramáticamente las barreras

para entrar, cambiando las reglas del juego.

El cambiar las reglas también ocasionó un corto circuito en la habilidad de Xerox para retaliar rápidamente en contra del nuevo rival. Enfrentada a la necesidad de repensar la estrategia y organización de su negocio, Xerox estuvo paralizada un tiempo.

Los administradores de Xerox se dieron cuenta de que mientras más rápidamente redujeran el tamaño de la línea de productos, desarrollaran nuevos canales y aumentarían la confianza, más rápido socavarían la base tradicional de ganancias de la compañía. Lo que habría podido considerarse como factores críticos del éxito —el equipo nacional de ventas de Xerox y su red de servicio, la enorme base instalada de máquinas alquiladas y la dependencia en la renta de servicios— se convirtieron, en cambio, en escollos para la retaliación. En este sentido, la innovación competitiva es como el judo: el objetivo es usar el peso mayor del competidor en su contra. Y esto no ocurre igualando las capacidades del líder sino desarrollando capacidades contrastivas propias.

La innovación competitiva trabaja bajo la premisa de que un competidor exitoso tiene la tendencia a casarse con una “receta” para el éxito. Es por eso que el arma más efectiva que poseen los competidores nuevos es probablemente una hoja de papel en blanco. Y porque la mayor vulnerabilidad de un empleado en posesión de su cargo es su creencia en la práctica aceptada.

A través de licencias, acuerdos sobre fuentes de abastecimiento y aventuras conjuntas, es posible algunas veces ganar sin pelear. Por ejemplo, las alianzas de Fujitsu en Europa con Siemens y STC (el más grande fabricante de computadores de Inglaterra) y en los Estados Unidos con Amdahl, produjeron volumen manufacturero y acceso a los mercados occidentales. A comienzos de los 80, Matsushita estableció una aventura conjunta con Thorn (en el Reino Unido), Telefunken (en Alemania) y Thomson (en Francia) que le permitió multiplicar rápidamente las fuerzas formadas contra Philips en la batalla por el liderazgo en los negocios europeos de V.C.R. Al combatir rivales globales más grandes mediante sustituto, las compañías japonesas han adoptado una máxima tan vieja como el propio conflicto humano: el enemigo de mi enemigo es mi amigo.

Atacar los esfuerzos desarrollistas de rivales potenciales es otra meta de la colaboración competitiva. En la guerra por los consumidores de la electrónica, los competidores japoneses atacaron negocios tradicionales como televisores y equipos de alta fidelidad mientras se ofrecían voluntariamente a fabricar productos para “la próxima generación” como VCRs, encordadores de leva y tocadiscos de discos compactos para los rivales occidentales. Abrigaban la esperanza de que sus rivales reducirían en una sola dirección el gasto de desarrollo y en la mayoría de los casos ésto fue precisamente lo que pasó. Pero las compañías que abandonaron sus propios esfuerzos de desarrollo rara vez vol-

vieron a surgir como serios competidores en las subsiguientes batallas por nuevos productos.

La colaboración también puede ser usada para calibrar las fortalezas y debilidades del competidor. La aventura conjunta de Toyota con GM y de Mazda con Ford, les da a estos fabricantes de automóviles un punto de ventaja invaluable para valorar el progreso que los rivales norteamericanos han hecho en reducción de costos, calidad y tecnología. También pueden aprender cómo compiten GM y Ford —cuándo pelean y cuándo no. Por supuesto, la inversa también es cierta: Ford y GM tienen igual oportunidad de aprender de sus competidores-socios.

La ruta para la revitalización competitiva que hemos estado delineando implica una nueva visión de la estrategia. El propósito estratégico asegura la consistencia en la distribución de los recursos a largo plazo. Los retos corporativos claramente articulados enfocan los esfuerzos de los individuos a mediano plazo. Finalmente, la innovación competitiva ayuda a reducir el riesgo competitivo a corto plazo. Esta consistencia a largo plazo enfoca el mediano plazo, y la inventiva y el compromiso en el corto plazo provee la clave para canalizar los limitados recursos en la búsqueda de objetivos ambiciosos. Pero así como hay un proceso para ganar, también hay un proceso de rendición. La revitalización también requiere comprender ese proceso.

Dado el liderazgo tecnológico y el acceso a grandes mercados regionales,

¿cómo perdieron las compañías estadounidenses y europeas su aparente derecho innato al dominio de las industrias globales? No hay una respuesta sencilla. Pocas compañías reconocen el valor de documentar el fracaso. Aún más, pocas buscan en sus propias ortodoxias administrativas las semillas de la rendición competitiva. Pero nosotros creemos que hay una patología de la rendición (resumida en “El proceso de la rendición”) que da algunas pistas importantes.

No es muy reconfortante pensar que la esencia del pensamiento estratégico del Occidente puede reducirse a ocho reglas para la excelencia, siete s’s, cinco equipos competitivos, cuatro etapas de productos de ciclos vitales, tres estrategias genéricas e innumerables matrices de dos por dos. Sin embargo durante los últimos 20 años, los “avances” en estrategia han tomado la forma de aún más tipologías, heurística y listas de lavandería, a menudo con dudosas bases empíricas.

Además, aun conceptos razonables como el ciclo de vida del producto, la curva de experiencia, los portafolios de productos y las estrategias genéricas, con frecuencia tienen efectos secundarios tóxicos: reducen el número de opciones estratégicas que la administración está dispuesta a considerar. Crean una preferencia hacia vender los negocios en vez de defenderlos. Producen estrategias predecibles que los rivales interpretan fácilmente.

Las “recetas” de estrategia limitan las oportunidades de la innovación competitiva. Una compañía puede tener 40 negocios y sólo cuatro estrategias

—invertir, sostener, cosechar o desposeer. Demasiado a menudo la estrategia es vista como un ejercicio de posición en el que se prueban las opciones en cuanto a cómo encajan en la estructura industrial existente. Pero la actual estructura industrial refleja la fortaleza del líder industrial; y jugar con las reglas del líder es generalmente un suicidio competitivo.

Armados con conceptos como segmentación, cadena de valores, puntos de referencia del competidor, grupos estratégicos y barreras de movilidad, muchos gerentes se han vuelto cada vez mejores en delinear mapas industriales. Pero mientras han estado ocupados haciendo mapas, sus competidores han estado moviendo continentes enteros. El objetivo del estratega no es encontrar un rincón dentro del espacio industrial existente, sino crear un nuevo espacio que se acomode exclusivamente a la propia fortaleza de la compañía, espacio que está fuera del mapa.

Esto es particularmente cierto ahora que los linderos industriales se vuelven cada vez más inestables. En industrias tales como servicios financieros y comunicaciones, la tecnología en constante cambio, los cambios de normas y la globalización han minado el valor del análisis industrial tradicional. Las habilidades de confeccionar mapas valen poco en el epicentro de un terremoto. Pero una industria en crisis presenta oportunidades para que compañías ambiciosas rediseñen el mapa a su favor, sólo en la medida en que puedan pensar más allá de los tradicionales linderos industriales.

Conceptos como “maduro” y “declinando” son principalmente de definición. Lo que la mayoría de los ejecutivos quieren significar cuando califican a un negocio como maduro, es que el crecimiento de las ventas se ha estancado en los actuales mercados geográficos para productos existentes vendidos a través de canales existentes. En tales casos, no es la industria la que es madura sino la concepción que los ejecutivos tienen de la industria. A un ejecutivo de alto rango de Yamaha se le preguntó si el negocio de pianos era maduro, replicó, “sólo si no podemos adquirir ninguna participación mercantil de nadie en ninguna parte del mundo y aún ganamos dinero. Y de cualquier manera, nosotros no estamos en el negocio de pianos, nosotros estamos en el negocio de teclados”. Año tras año, Sony ha revitalizado sus negocios de radios y grabadoras a pesar del hecho de que hace mucho tiempo otros fabricantes abandonaron estos negocios porque estaban maduros.

Un concepto estrecho de madurez puede excluir a una compañía de una amplia corriente de futuras oportunidades. En los 70, varias compañías de Estados Unidos pensaron que la electrónica consumista se había vuelto una industria madura. ¿Qué podría posiblemente sobrepasar la televisión a color? se preguntaron. RCA y GE distraídos por industrias más “atractivas” como computadores centrales, dejaron a los productores japoneses con un virtual monopolio de VCR, encordadores de leva y tornadiscos de discos compactos. Irónicamente, los negocios de TV, que una vez se creye-

ron maduros están al borde de un dramático renacimiento. Un negocio de 20 billones de dólares al año será creado cuando la televisión de alta definición sea lanzada en los Estados Unidos. Pero los pioneros de la televisión pueden capturar sólo una pequeña parte de esta bonanza.

La mayor parte de las herramientas del análisis estratégico están enfocadas domésticamente. Pocas fuerzan a los gerentes a considerar amenazas y oportunidades globales. Por ejemplo, la planeación de portafolios retrata las opciones de inversión de la alta gerencia como un conjunto de negocios en lugar de un conjunto de mercados geográficos. El resultado es predecible: a medida que los negocios reciben el ataque de competidores foráneos, la compañía intenta abandonarlos y entrar en otros en los que las fuerzas de la competición global todavía no son tan fuertes. A corto plazo, esta puede ser una respuesta apropiada a la competitividad lánguida, pero cada vez hay menos negocios en los que pueda hallar refugio una compañía orientada a lo doméstico. Rara vez oímos preguntar a tales compañías: ¿podemos entrar en los mercados emergentes al otro lado del océano antes que nuestros rivales globales y prolongar la rentabilidad de ese negocio? ¿Podemos contra-atacar en los mercados de los propios países de nuestros competidores globales y retardar el ritmo de su expansión? Un ejecutivo de alto rango de una exitosa compañía global hizo un comentario notable: “Nos alegramos de encontrar un competidor que administra según el concepto del portafolio, casi podemos predecir

cuánta participación le sacaremos para poner el negocio en la lista de venta CEO”.

Las compañías también pueden sobrecomprometerse con recetas organizativas, tales como unidades comerciales estratégicas y la descentralización que implica una estructura SBU. La descentralización es seductora porque coloca la responsabilidad del éxito o del fracaso francamente en los hombros de los gerentes de línea. Se presume que cada negocio tiene todos los recursos que necesita para ejecutar con éxito las estrategias y en este ambiente sin excusas, es duro para la alta administración el fracaso. Pero, por más deseables que puedan ser las líneas claras de la responsabilidad y la contabilidad, la revitalización competitiva requiere un valor agregado positivo de la alta gerencia.

Pocas compañías con una fuerte orientación SBU han construido distribución global exitosa y posiciones de marcas. Las inversiones en una franquicia de marca global, típicamente trascienden los recursos y arriesgan la proclividad de un único negocio. Mientras algunas compañías occidentales han tenido posiciones de marca global durante 30, 40 años o más (Heinz, Siemens, IBM, Ford y Kodak, por ejemplo) es difícil identificar alguna compañía americana o europea que haya creado una nueva franquicia de marca global en los últimos diez o quince años. Sin embargo, las compañías japonesas han creado una veintena o más: NEC, Fujitsu, Panasonic (Matsushita), Toshiba, Sony, Seiko, Epson, Canon, Minolta y Honda entre ellas.

La situación de General Electric es típica. En muchos de sus negocios, este gigante americano ha sido casi desconocido en Europa y Asia. GE no hizo un esfuerzo coordinado para construir una franquicia corporativa global. Cualquier negocio de GE con ambiciones internacionales tenía que soportar sólo la carga de establecer su credibilidad y credenciales en el nuevo mercado.

No es sorprendente que, los una vez sólidos negocios de GE, optaran por retirarse de la difícil tarea de crear una posición de marca global. En contraste, compañías coreanas más pequeñas como Samsung, Daewoo y Lucky Gold Star están ocupadas construyendo sombrillas de marca global que barán más cómoda la entrada al mercado para toda una gama de negocios. El principio fundamental es sencillo: las economías de extensión pueden ser tan importantes como las economías de escala para entrar a los mercados globales. Pero capturar economías de escala demanda coordinación intercomercial que sólo la alta gerencia puede proveer.

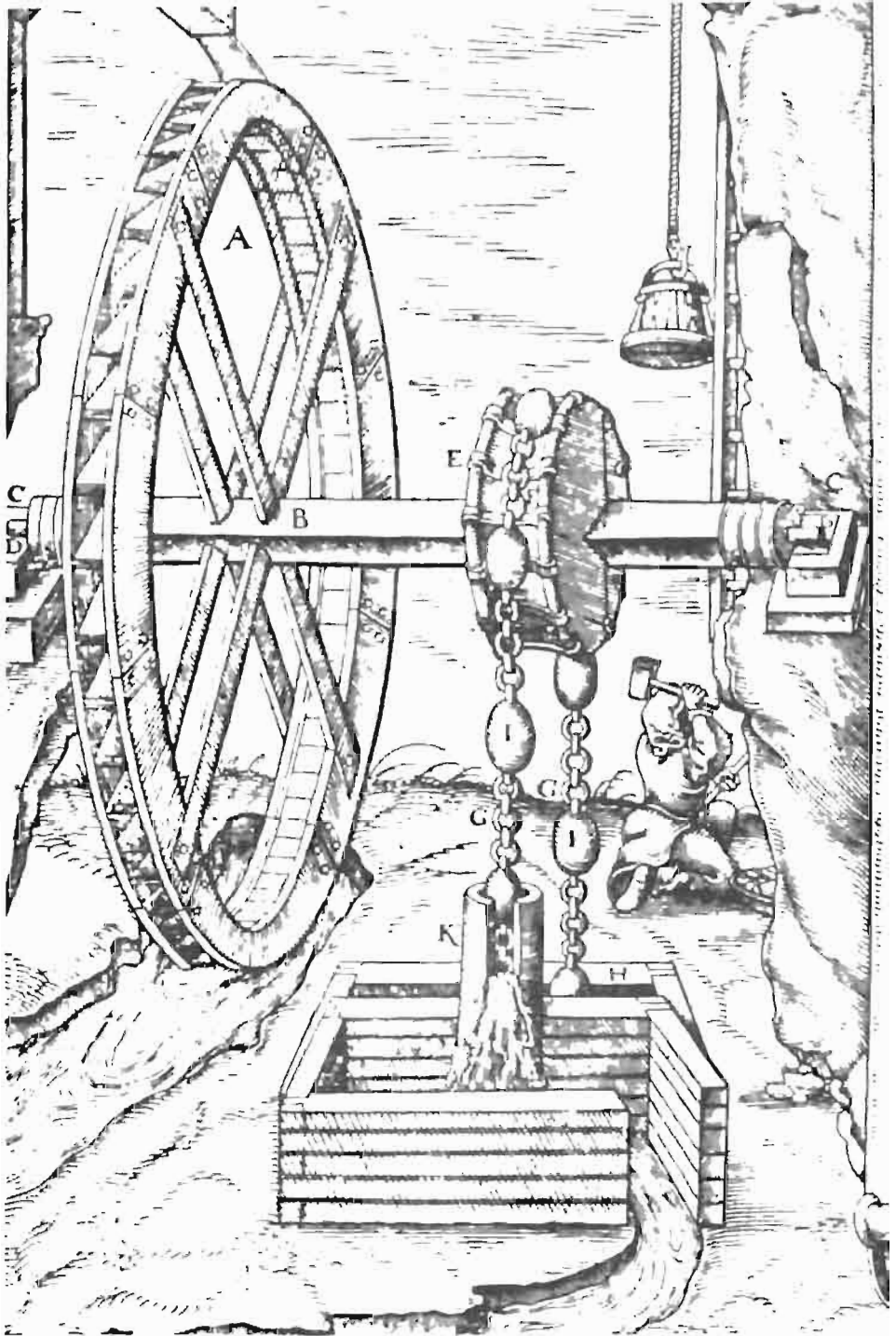
Creemos que las inflexibles organizaciones tipo SBU también han contribuido a deshabilitar algunas compañías. Para una sola compañía tipo SBU, incapaz de sostener la inversión en una competencia esencial como semiconductores, medios ópticos o motores de combustión, la única manera de permanecer competitiva es comprar componentes claves de competidores potenciales (con frecuencia japoneses o coreanos). Para un SBU definida en términos de mercado de productos, la competitividad significa

ofrecer un producto final que sea competitivo en precio y desempeño.

Pero eso le da a un gerente SBU poco incentivo para distinguir entre fuentes externas de aprovisionamiento que logran competitividad "incorporada en el producto" y el desarrollo interno que produce competencias organizativas profundamente adheridas, que pueden ser explotadas a través de múltiples negocios. Donde actividades tipo corriente arriba de manufactura de componentes, son vistas como centros de costo con fijación de precio que incluye transferencia de sobre costos, la inversión adicional en la actividad fundamental puede parecer un uso del capital menos rentable que la inversión en actividades de tipo corriente abajo. Para empeorar las cosas, los datos contables internos pueden no reflejar el valor competitivo de retener el control de la competencia esencial.

Una franquicia compartida de marca corporativa global y la competencia esencial compartida, actúan juntas como argamasa en muchas compañías japonesas. La carencia de esta argamasa hace que los negocios de una compañía sean verdaderamente puntos débiles, fácilmente abatidos por competidores globales que invierten regularmente en competencias esenciales. Tales competidores pueden elegir compañías orientadas domésticamente como dependencias de suministros a largo plazo y capturar las economías extensivas de inversión en marcas globales a través de la coordinación intercomercial.

El último en la lista de peligros de la



descentralización es el estándar de desempeño administrativo típicamente usado en organizaciones SBU. En muchas compañías, los gerentes de unidades de negocio son recompensados solamente con base en su desempeño relativo al reingreso de objetivos de inversión. Infortunadamente, eso a menudo conduce a la administración de denominador, porque los ejecutivos pronto descubren que las reducciones en la inversión y en la primera partida —el denominador— “mejora” las tasas financieras por las que se miden más fácilmente que el crecimiento en el numerador —las rentas. Esto también fomenta una peligrosa sensibilidad hacia las crisis de la industria que pueden ser muy costosas. Los administradores que son rápidos para reducir la inversión y cancelar trabajadores, encuentran que toma mucho más tiempo recuperar las habilidades perdidas y nivelar la inversión cuando la empresa se endebece de nuevo. Como resultado, pierden en la participación del mercado en cada ciclo comercial. Particularmente en las industrias en las que hay vehemente competencia por la mejor gente y donde los competidores invierten sin cortapisas, la administración de denominador crea un trinquete de disminución.

El concepto del gerente general como una clavija movable refuerza el problema de la administración de denominador. Las escuelas de negocios son culpables aquí porque han perpetuado la idea de que un gerente con cálculos netos de valor actual en una mano y planeación de portafolio en la otra, pueden administrar cualquier negocio

en cualquier parte.

En muchas compañías diversificadas, la alta gerencia evalúa a los gerentes de línea sólo en números porque no existe otra base de diálogo. Los gerentes se mueven tantas veces como parte de su “desarrollo profesional” que con frecuencia no comprenden los matices de los negocios que manejan. En GE, por ejemplo, un gerente de paso rápido, cabeza de una nueva aventura, se ha movido a través de cinco negocios en cinco años. Su serie de rápidos triunfos finalmente terminó cuando enfrentó a un competidor japonés cuyos gerentes habían estado trajinando en el mismo negocio por más de una década.

Sin tener en cuenta la habilidad y el esfuerzo, es difícil que los gerentes de paso rápido desarrollen el profundo conocimiento de los negocios que necesitan para discutir sustantivamente las opciones tecnológicas, las estrategias de los competidores y las oportunidades globales.

Invariablemente, por consiguiente, las discusiones gravitan hacia “los números”, en tanto que el valor agregado de los gerentes está limitado al conocimiento financiero y de planeación que pueden llevar de empleo en empleo. El conocimiento de la planeación interna y de los sistemas contables de la compañía sustituye el conocimiento sustantivo de los negocios, haciendo improbable la innovación competitiva.

Cuando los gerentes saben que sus tareas tienen un marco de tiempo de dos a tres años, sienten gran presión

por crear rápidamente un buen registro. Esa presión a menudo toma dos o tres formas. O el gerente no se compromete con objetivos cuyo tiempo límite se extiende más allá de su propia tenencia del cargo, o se adoptan objetivos ambiciosos y se comprimen en un marco de tiempo que no es realísticamente suficiente. Apuntar a ser el número uno en un negocio es la esencia del propósito estratégico: pero imponer un horizonte de tres o cuatro años en ese esfuerzo es sencillamente invitar al desastre. Las adquisiciones se hacen con poca atención a los problemas de integración. La organización se sobrecarga de iniciativas. Se establecen en colaboración empresas riesgosas sin poner cuidado a las consecuencias competitivas.

Casi toda teoría de administración estratégica y aproximadamente todo sistema corporativo de planeación se basa en una premisa de jerarquía de estrategia, en la que las metas corporativas guían las estrategias de unidades comerciales y éstas a su vez guían las tácticas funcionales. En esta jerarquía, la administración de más rango establece la estrategia y los niveles más bajos la ejecutan. La dicotomía entre la formulación y la implementación es familiar y ampliamente aceptada. Pero la jerarquía de estrategia mina la competitividad impulsando un concepto elitista de la administración que tiende a eliminar la franquicia de la mayor parte de la organización. Los empleados fracasan en identificarse con los objetivos corporativos o se dedican a fondo al trabajo de volverse más competitivos.

Por supuesto, la jerarquía de estrate-

gia no es la única explicación del concepto elitista de la administración. Los mitos que crecen alrededor de altos ejecutivos exitosos (“Lee Iacocca salvó a Chrysler”, “De Benedetti rescató a Olivetti”, “John Sculley le dio un vuelco a Apple”) lo perpetúan. También lo hace el turbulento medio de los negocios. Los gerentes de medio rango anonadados por circunstancias que parecen estar más allá de su control, desesperadamente desean creer que la alta gerencia tiene todas las respuestas. Y la alta gerencia, a su vez, vacila en admitir que no teme por la desmoralización de los empleados de los niveles más bajos.

El resultado de todo esto es frecuentemente un código de silencio en el que la extensión total del problema de la competitividad de la compañía, no se comparte ampliamente. Nosotros entrevistamos, en una compañía, a los gerentes de unidad comercial que estaban extremadamente preocupados porque la alta gerencia no hablaba abiertamente de los retos competitivos que enfrentaba la compañía. Asumieron que la falta de comunicación indicaba una carencia de conocimiento por parte de los gerentes de más rango. Pero cuando se les preguntó si ellos eran francos con sus propios empleados, estos mismos gerentes contestaron que mientras ellos podían encarar los problemas, la gente de menos rango no podía. Ciertamente, la única vez que la fuerza laboral oyó algo sobre los problemas de competitividad de la compañía fue durante la negociación de salarios, cuando los problemas se usaron para lograr concesiones.

Infortunadamente, una amenaza que todo el mundo percibe pero que nadie menciona, crea más ansiedad que una amenaza que ha sido claramente identificada y se convirtió en el punto central de los esfuerzos de la compañía entera en la solución de problemas. Esta es una razón de que la honestidad y la humildad por parte de la alta gerencia puede ser el primer requisito para la revitalización. Otra razón es la necesidad de hacer que la participación sea algo más que un rumor.

Programas como círculos de calidad y servicio total al cliente a menudo no alcanzan las expectativas porque la administración no reconoce que la implementación exitosa requiere más estructuras administrativas. Las dificultades en la incorporación de nuevas capacidades, típicamente se clasifican como problemas de "comunicación", con la suposición no declarada de que si sólo la comunicación corriente abajo era más efectiva ("si solamente los mandos medios recibieran correctamente el mensaje") el nuevo programa echaría raíces rápidamente.

Con frecuencia se ignora la comunicación ascendente o se presume que no significa más que retro-información. En contraste, las compañías japonesas ganan, no porque tengan gerentes más inteligentes sino porque han desarrollado maneras de enjaezar la "sabiduría dei hormiguero". Ellos se dan cuenta de que los altos ejecutivos son un poco como los astronautas que circulan la Tierra en la cápsula espacial. Puede ser que sean los astronautas los que reciban toda la gloria pero todo el mundo sabe que la ver-

dadera inteligencia tras la misión se sitúa firmemente en el piso.

Donde la formulación de la estrategia es una actividad elitista, también es difícil producir verdaderas estrategias creativas. Por una parte, no hay suficientes cabezas y puntos de vista en los departamentos de división o de planeación corporativa para retar la sabiduría convencional. De otra parte, las estrategias creativas rara vez emergen el ritual anual de planeación. El punto de partida para la estrategia del próximo año es casi siempre la estrategia de este año. La compañía se afianza a los segmentos y territorios que conoce, aunque las oportunidades reales puedan estar en otro lugar. El ímpetu de la entrada pionera de Canon en el negocio de copadoras personales vino de una sabiduría extranjera de ventas — no de los planificadores en Japón.

El objetivo de la jerarquía de estrategia permanece válido, para asegurar la consistencia a lo largo y ancho de la organización. Pero esta consistencia se deriva mejor de un propósito estratégico claramente articulado que de inflexibles planes por lo alto y por lo bajo. En los 90, el reto será comprometer a los empleados a inventar los medios para realizar los ambiciosos fines.

Rara vez encontramos administradores precavidos entre la alta gerencia de compañías que vengan de atrás a retar a los recién llegados por el liderazgo global. Pero al estudiar las organizaciones que han sucumbido, invariablemente encontramos gerentes de alto rango que por cualquier razón, carecían del coraje para comprometer

a sus compañías en objetivos heroicos, objetivos que están más allá del alcance de la planeación o de recursos existentes. Los objetivos conservadores que fijaron, fallaron en generar presión y entusiasmo por la innovación competitiva o en dar a la organización bastante guía útil. Blancos financieros y vagas declaraciones sobre misiones, precisamente no pueden dar la dirección consistente que es un prerrequisito para ganar una guerra competitiva global.

Generalmente se culpa a los mercados financieros por este tipo de conservatismo. Pero creemos que en la mayoría de los casos, la tan llamada orientación a corto plazo de los inversionistas simplemente refleja la falta de confianza en la habilidad de los gerentes de más rango para concebir y entregar objetivos dilatados. El presidente de una compañía se quejaba amargamente de que aun después de haber mejorado a más del 40% el producido del capital empleado (despojando sin piedad negocios deslustrados y reduciendo el tamaño de otros), el mercado de valores, mantuvo la compañía en una proporción de 8 a 1 en la relación precio/ganancia. Por supuesto el mensaje del mercado era claro: "No confiamos en ustedes. No han mostrado habilidad para lograr un crecimiento rentable. Sólo eliminen la flojedad, manejen los denominadores y quizás los acepten en una compañía que pueda usar sus talentos más creativamente". Hay muy poco en el récord de trabajo de la gran mayoría de las compañías occidentales que garantice la confianza del mercado de valores. Los inversionistas no

son a corto plazo sin remedio, ellos son escépticos con razón.

Creemos que la precaución de la alta gerencia refleja una falta de confianza en su propia habilidad para comprometer a toda la organización en la revitalización —en contraposición a simplemente levantar blancos financieros—. Desarrollar fe en la habilidad de la organización para entregar objetivos difíciles, motivarla para hacerlo y centrar su atención el tiempo suficiente para internalizar nuevas capacidades —es el verdadero reto para la alta gerencia—. Sólo poniéndose a la altura de este reto lograrán los gerentes de alto rango conseguir el coraje que necesitan para comprometerse ellos mismos y sus organizaciones con el liderazgo global.

El Proceso de la Rendición

En las batallas por el liderazgo global que han ocurrido en las dos últimas décadas, hemos visto un patrón de ataque competitivo y atrincheramiento que era notablemente similar a través de las industrias. A esto lo llamamos el proceso de rendición

El proceso comenzó sin propósito conocido. Al no poseer ellas mismas objetivos a largo plazo, enfocados en los competidores, las compañías occidentales no atribuyeron tales intenciones a sus rivales. También calcularon la amenaza de potenciales competidores en términos de sus recursos existentes, no de su recursividad. Esto condujo a una subestimación sistemática de los rivales más pequeños que estaban adquiriendo tecnología rápidamente a través de arreglos de licen-

cias, ganando comprensión del mercado de socios OEM rezagados y mejorando la calidad del producto y la productividad de la manufactura a través de programas de compromiso por parte de los empleados a lo largo y ancho de la compañía. Olvidadizos del propósito estratégico y de las ventajas intangibles de sus rivales, los negocios americanos y europeos fueron sorprendidos con la guardia baja.

A la sorpresa competitiva había que añadir el hecho de que los nuevos competidores atacaron típicamente la periferia de un mercado (Honda con pequeñas motocicletas, Yamaha con grandes pianos, Toshiba con pequeños televisores a blanco y negro) antes de ir cabeza a cabeza con los ya poseionados. Estos últimos, con frecuencia malinterpretaron estos ataques, viéndolos como parte de una estrategia de nicho y no como una búsqueda de “puntos débiles”. Las estrategias no convencionales de entrada al mercado (valores habidos minoritarios en países menos desarrollados, uso de canales no tradicionales, extensiva publicidad corporativa) fueron ignoradas o consideradas caprichosas. Por ejemplo, los gerentes con los que hablamos dijeron que la posición de las compañías japonesas era inexistente en la industria europea de computadores. En términos de compartir marcas esto está cercano a la verdad pero los japoneses controlan casi una tercera parte del valor agregado de manufactura en las ventas de hardware de los negocios de computadoras instalados en Europa. Similarmente, los productores alemanes de autos, arguyeron sentirse despreocupados de la proclividad de

los productores japoneses para ascender en el mercado. Pero con sus modelos baratos bajo tremenda presión de los productores japoneses, Porsche ha anunciado que ya no producirá carros populares.

Los gerentes occidentales a menudo malinterpretaron las tácticas de sus rivales. Creyeron que las compañías japonesas y coreanas estaban compitiendo sólo con base en costo y calidad. Esto típicamente produjo una respuesta parcial a esas iniciativas de los competidores: mover la manufactura a la Costa, tomar ventaja en el aprovisionamiento de materia prima o instituir un programa de calidad. Rara vez fue apreciada la extensión total de la amenaza competitiva —las múltiples capas de ventaja, la expansión— a través de segmentos de productos relacionados, el desarrollo de posiciones globales de marca. El imitar las tácticas visibles actuales de los rivales puso los negocios occidentales en una perpetua trampa de “a que te alcanzo”. Una a una, las compañías perdían batallas y llegaron a contemplar la rendición como inevitable. Por supuesto, la rendición no era inevitable pero el ataque fue montado de modo que disfrazara las últimas intenciones y evitara el enfrentamiento directo.

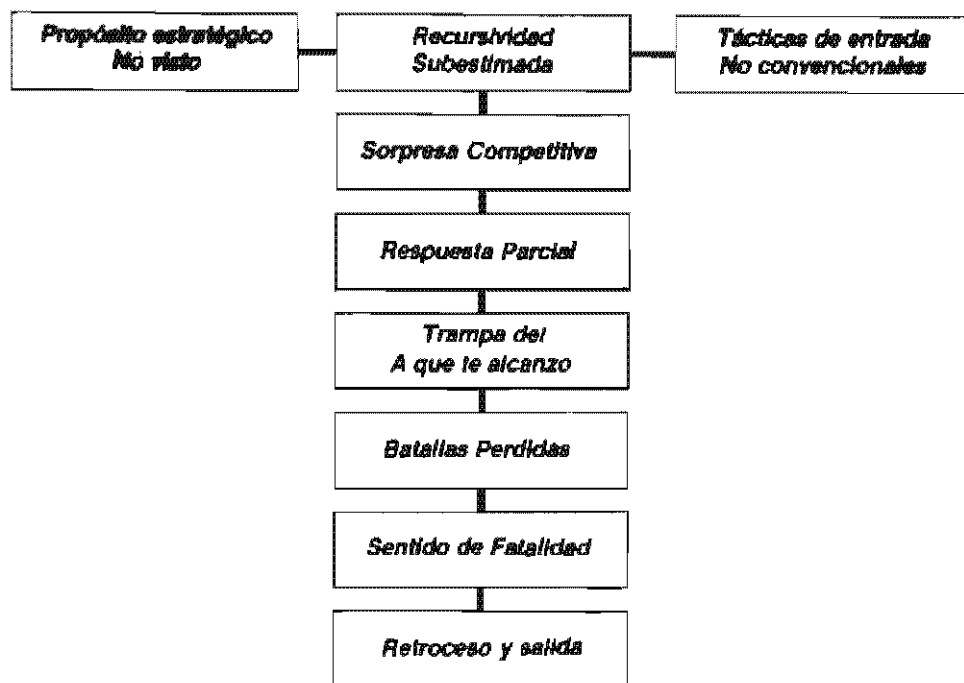
(Ver gráfico pág. siguiente)

Anexo

“Estrategia Notable”

Durante los últimos diez años, nuestra investigación sobre competición global, alianzas internacionales y admi-

¿Cuándo se hace inevitable la rendición?



nistración multinacional nos ha puesto en estrecho contacto con gerentes de alto rango en América, Europa y Japón. A medida que tratábamos de desenredar las razones del éxito y la rendición en mercados globales, sospechábamos cada vez más que los ejecutivos de las compañías occidentales y del Lejano Oriente a menudo operaban con muy diferentes concepciones de estrategia competitiva. Pensamos que el comprender estas diferencias podría ayudar a explicar la conducta y el resultado de las batallas competitivas así como suplementar las explicaciones tradicionales de la ascendencia del Japón y del ocaso del Occidente.

Empezamos delineando los modelos implícitos de estrategia de los gerentes que habían participado en nuestra

investigación. Luego redactamos historias detalladas de batallas competitivas seleccionadas. Buscamos evidencia de puntos divergentes de estrategia, ventaja competitiva y el rol de la alta gerencia.

Emergieron dos modelos contrastantes de estrategia. Uno, que reconocerá la mayoría de los gerentes occidentales, se centra en el problema de mantener la preparación estratégica. El otro se centra en el problema de mantener los recursos en ventaja. Los dos no son mutuamente excluyentes, pero representan una diferencia significativa en el énfasis —un énfasis que afecta profundamente el cómo las batallas competitivas se pelean en el tiempo—.

Los dos modelos reconocen el problema de competir en un ambiente

hostil con recursos limitados. Pero mientras el énfasis en el primero está en la poda de ambiciones para equiparar los recursos disponibles, el énfasis en el segundo radica en mantener los recursos en ventaja para alcanzar objetivos aparentemente inalcanzables.

Ambos modelos reconocen que una ventaja competitiva relativa determina una rentabilidad relativa. El primero acentúa la búsqueda de ventajas que son sostenibles inherentemente, el segundo hace énfasis en la necesidad de acelerar el aprendizaje organizativo para adelantarse a los competidores en la construcción de nuevas ventajas.

Ambos modelos reconocen la dificultad de competir contra grandes competidores. Pero en tanto que el primero lidera en la búsqueda de nichos (o sencillamente disuade a la compañía de retar un competidor firmemente atrincherado), el segundo produce una pesquisa de nuevas reglas que puedan devaluar las ventajas del ya establecido.

Ambos modelos reconocen que el balance del ámbito de las actividades de una organización reduce el riesgo. El primero busca reducir el riesgo financiero construyendo un portafolio balanceado de negocios que generan y consumen dinero. El segundo busca reducir el riesgo competitivo asegurando un amplio portafolio de ventajas bien balanceado.

Ambos modelos reconocen la necesidad de desagregar la organización de manera que permita a la alta gerencia diferenciar las necesidades de inver-

sión de varias unidades de planeación. En el primer modelo, los recursos se distribuyen a las unidades de mercado de productos, en el que la relación está definida por productos comunes, canales y clientes. Se presume que cada negocio posee todas las habilidades críticas que necesita para ejecutar su estrategia con éxito. En el segundo, las inversiones se hacen en competencias fundamentales (controles de micro-procesadores o imagen electrónica, por ejemplo), así como en unidades de mercado de productos. Rastreando estas inversiones a través de los negocios, la alta gerencia trabaja para asegurar que los planes de las unidades estratégicas individuales no perjudiquen por omisión los futuros desarrollos.

Ambos modelos reconocen la necesidad de consistencia de acción a través de los niveles organizativos. En el primero, la consistencia entre niveles corporativos y de negocios es más una cuestión de adecuarse a los objetivos financieros. La consistencia entre niveles de negocios y funcionales resulta de restringir bastante los medios que el negocio usa para lograr la estrategia —estableciendo procedimientos operativos estándar, definiendo el mercado servido, adhiriendo a prácticas industriales aceptadas. En el segundo modelo, la consistencia de negocios corporativos viene de la adhesión a un propósito estratégico particular. La consistencia comercial/funcional viene de la adhesión a objetivos de mediano plazo, o retos, en los que se anima a los empleados de los niveles bajos a inventar la manera en que se puedan realizar esos objetivos.

Vickers aprende el valor de la arquitectura estratégica

La idea de que la alta gerencia debe desarrollar una estrategia corporativa para adquirir y desplegar competencias fundamentales es relativamente nueva en la mayoría de las compañías de U.S. Hay unas pocas excepciones. Un converso temprano fue Trinova (previamente Libbey Owens Ford), una corporación estacionada en Toledo, que disfruta de una posición mundial en los controles del movimiento y la energía y los plásticos especializados. Una de sus mayores divisiones es Vickers, el principal proveedor de componentes hidráulicos como válvulas, bombas, impulsores y filtros para mercados industriales, de movimientos de tierra, automotores, defensa, marina y aeroespaciales.

Vickers vio el potencial para una transformación de sus negocios tradicionales mediante la aplicación de disciplinas electrónicas con sus tecnologías tradicionales. La meta era “asegurar que el cambio en la tecnología no distanciara a Vickers de sus clientes”.

Con seguridad, esto fue inicialmente un movimiento defensivo: Vickers reconoció que a menos que adquiriera nuevas habilidades, no podría proteger los mercados existentes o beneficiarse de nuevas oportunidades de crecimiento. Los administradores en Vickers trataron de conceptualizar la probable evolución de: a) tecnologías relevantes al negocio del control de energía y movimiento, b) prácticas que satisfarían las crecientes necesi-

dades del cliente y c) nuevas competencias que se necesitan para administrar creativamente el maridaje de la tecnología y las necesidades del cliente.

A pesar de la presión por ganancias a corto plazo, la alta gerencia contempló un horizonte de 10 a 15 años para desarrollar un mapa de las surgientes necesidades del cliente, de las cambiantes tecnologías y de las competencias esenciales que serían necesarias para llenar el espacio entre las dos. Su lema era “Dentro del siglo 21” (se adjunta una versión simplificada de la arquitectura general que fue desarrollada).

Vickers está actualmente en los componentes de energía de fluido. La arquitectura identifica dos competencias adicionales, los componentes de energía eléctrica y los controles electrónicos. También se tuvo en la mira para desarrollar una capacidad de integración de sistemas que unieran el hardware, el software y el servicio.

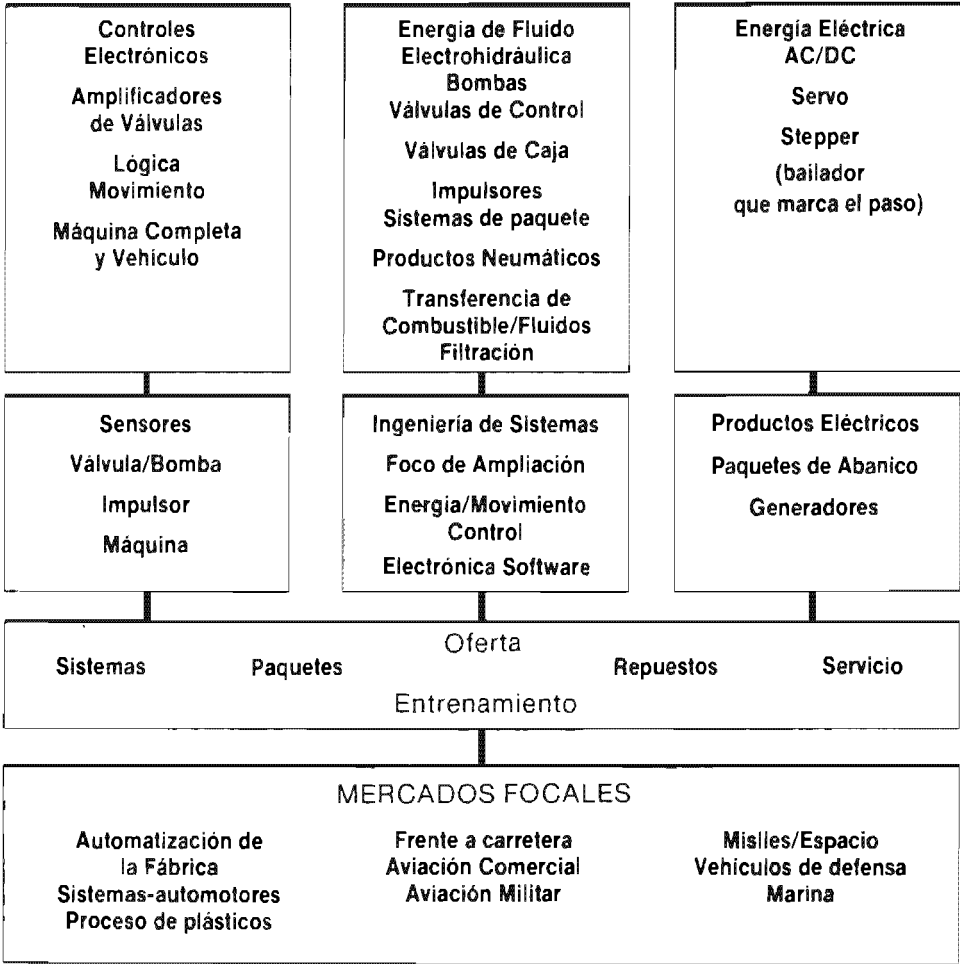
La arquitectura estratégica, como se ilustra con el ejemplo de Vickers, no es una predicción de productos específicos o tecnologías específicas, sino un amplio mapa de vínculos que evolucionan entre los requisitos de funcionalidad que el cliente desea, las tecnologías potenciales y las competencias fundamentales. Se presume que los productos y los sistemas no pueden definirse con certeza para el futuro sino que para adelantarse a los competidores en el desarrollo de nuevos mercados requiere un pronto inicio en la fundamentación de competencias fundamentales. La arquitectura estra-

tégica desarrollada por Vickers, en tanto que describe el futuro en términos de competencia, también provee las bases para tomar decisiones “aquí y ahora” relacionadas con prioridades de productos, adquisiciones, alianzas y reclutamiento.

Desde 1986, Vickers ha hecho más de diez adquisiciones claramente marcadas, cada una enfocada en un componente específico o en una carencia de

tecnología, identificadas en la arquitectura general. La arquitectura es también la base para el desarrollo interno de nuevas competencias. Creemos que pasarán otros dos o tres años antes de que Vickers coseche todos los beneficios del desarrollo de la arquitectura estratégica y comunicar la buena nueva a todos sus empleados, clientes e inversionistas y cimentar los sistemas administrativos consistentes con la arquitectura.

Mapa de competencias de vickers



Bibliografía

La calidad total y la gestión desde los agentes externos

- Hoerr, J., "The Payoff From Teamwork", *Business Week*, 10 juillet 1989, p. 56-62.
- Kelada, J., "La gestión integral de la calidad", *Gestion*, Février 1989.
- Kelada, J., *Pour une qualité totale*, éditions Quafee, 1990.
- Semler, R., "Managing Without Managers", *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1989, p. 76-84.
- Time, 7 aout 1989, p. 39.

Los círculos de calidad: Lecciones de una experiencia internacional

- Audet, M., "La fonction ressources humaines a un avenir", *Gestion*, vol. 15, no. 1. 1990. p. 17-22.
- Bank, J.K., Wilpert, B., "What's So Special About Quality Circles?". *Journal of General Management*, vol. 9 no. 1, 1983, p. 21-27.
- Barrick, M. R., Alexander, R. A., "A Review of Quality Circle Efficacy and the Existence of Positive Findings Bias". *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, p. 579-592.
- Bartlett, J. B., "Success and Failure in Quality Circles: A Study of 25 Companies", Cambridge, Employment Relations Resource Center.
- Beckard, R., *Le développement des organisations: stratégies et modèles*, Paris, Dalloz.
- Blair, J. D., Ramsing, K. D., "Quality Circles and Production-Operations Management: Concerns and Caveats", *Journal of Operations Management*, vol. 4, no. 1, 1983, p. 1-10.
- Blair, J. D., Whitehead, C. J., "Can Quality Circles Survive in the United States?". *Business Horizons*, vol. 27, no. 5, 1984, p. 17-23.
- Bobbe, R. A., Schaffer, R. H., "Productivity Improvement: Manage it or Buy it?", *Business Horizons*, vol. 26, no. 2, 1983, p. 62-69.
- Bordeleau, Y., *Comprendre et développer les organisations: méthodes d'analyse et d'intervention*, Montréal, Agence d'Arc.
- Bourbonnais, J. P., Gosselin, A., "Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon", *Gestion*, vol. 13, no. 1, 1988, p. 23-29.
- Bradley, K., Hill, S., "After Japan: the Quality Circle Transplant and Productive Efficiency", *The Journal of Industrial Relations*, vol. 21, no. 3, 1983, p. 291-311.
- Brossard, M., "Comment assurer une plus grande longévité aux cercles de qualité? Une voie possible", *Gestion*, vol. 13, no. 4, 1988, p. 17-22.
- Chevalier, F., "Des cercles de qualité à la qualité totale", *Management et Qualité*, vol. 25, 1988, p. 24-37.
- Cole, R. E., Tachiki, D. S., "Forging Institutional Links: Making Quality Circles Work in the US", *National Productivity Review*, vol. 3, no. 4, 1984, p. 417-429.
- Collard, R., Dale, B., "Quality Circles: Why They Break Down and Why They Hold Up", *Personnel Management*, vol. 17, no. 2, 1985, p. 28-31.
- Cotton, J., Volkrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., Jennings, K., "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 1, 1988, p. 8-22.
- Cresson, R., "Les cercles de qualité en France: un exemple de mise en place", *Direction et Gestion*, vol. 18, no. 2, 1982, p. 53-58.
- Dale, B. G., "Quality Circles in the UK", *Journal of General Management*, vol. 9, no. 3, 1984, p. 71-87.
- Dale, B. G., "British Quality Circles in Operation: Some Facts and Figures", *International Journal of Manpower*, vol. 6, no. 4, 1985, p. 3-10.
- Dale, B., Barlow, E., "Quality Circles: The View From the Within", *Management Decision*, vol. 25 no. 4, 1983, p. 5-9.
- Dale, B., Hayward, S., *A Study of Quality Circles Failures, rapport de recherche*, Department of Management Sciences, Institute of Science and Technology, University of Manchester, 1984a.
- Dale, B., Hayward, S., "Quality Circle Failures in UK Manufacturing Companies: A Study", *Omega*, vol. 12, no. 5, 1984b, p. 475-484.
- Dale, B., Hayward, S., "Quality Circle Failures in UK Manufacturing Companies: A Study, Part II", *Omega*, vol. 12, no. 6, 1984c, p. 557-568.

- Dale, B., Hayward, S., "Some of the Reasons for Quality Circle Failure: Part I", *Leadership and Organisation Development Journal*, vol. 5, 1984d, p. 1-6.
- Dean, J., "The Decision to Participate in Quality Circles", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 21, no. 3, 1985, p. 317-327.
- Deppe, J., "Quality Circles in the Federal Republic of Germany", *Quality Circles Journal*, vol. 10, no. 2, 1987, p. 70-74.
- Donovan, M. J., "Quality Circles - Goldmine or Fall? Skillful Management of the Program Can Make the Difference", *Transactions of the Fourth Annual Conference of International Association of Quality Circles*, vol. 4, 1982, p. 105-111.
- Drago, R., "Quality Circles: Lessons From the United States", *Australian Bulletin of Labour*, vol. 12, no. 4, 1986, p. 244-251.
- Drago, R., "Quality Circle Survival: an Exploratory Analysis", *Industrial Relations*, vol. 27, no. 3, 1988, p. 336-351.
- Dubois, P., "Les cercles de qualité: une technique de gestion participative efficace", *Le Banquier et Revue IBC*, vol. 10, no. 3, 1983, p. 36-41.
- Duncan, R., McGraw, P., "Abandoning Simple Recipes and Benefiting From Quality Circles: An Australian Study", *Work & People*, vol. 12, no. 2, 1986, p. 22-25.
- Ferrari, S., "Training For Quality - The Italian Experience of Quality Circles", *Journal of European Industrial Training*, vol. 10, no. 3, 1986, p. 12-16.
- Frazer, V., Dale, B., "UK Quality Circles Failures: The Latest Picture", *Omega*, vol. 14, no. 1, 1986, p. 23-33.
- Gaudreault, C., *Revue critique de la documentation concernant les CQ et leurs facteurs de réussite, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 1986.*
- Gosselin, A., "La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH", *Gestion*, vol. 13, no. 1, 1988, p. 36-43.
- Griffin, R. W., "A Longitudinal Assessment of the Effectiveness of Quality Circles", *Academy of Management Proceedings*, vol. 47, 1987, p. 191-195.
- Griffin, R. W., "Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: A Longitudinal Assessment", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 2, 1988, p. 338-358.
- Griffin, R. W., Wayne, S. J., "A Field Study of Effective and Less-Effective Quality Circles", *Academy of Management Proceedings*, vol. 44, 1984, p. 217-221.
- Hernandez, J. G., Montgomery, B., "Contributing Factors to Group Efficacy: An Exploratory Study", *Transactions of the Eight Annual Conference of the International Association of Quality Circles*, vol. 8, 1986, p. 115-123.
- Hill, F. M., "Quality Circles in the UK: A Longitudinal Study", *Personnel Review*, vol. 15, no. 3, 1986, p. 25-34.
- Hodgetts, R. M., Fountain, W. V., "The Defense Department Evaluates a Quality Circle Program", *Training and Development Journal*, vol. 37, no. 11, 1983, p. 98-100.
- Imberman, W., "Why Quality Control Circles Don't Work?", *Canadian Business*, mai 1982, p. 103-106.
- Ingle, S., "How to Avoid Quality Circle Failure in your Company", *Training and Development Journal*, vol. 36, no. 6, 1982, p. 54-59.
- Ishikawa, K., *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, Paris, Afnor Gestion.
- Jones, W. G., Velseboer, W. E., "Productivity Improvement Through Teams: The Quality Circle Approach", *Labour and Employment Gazette*, mars 1985, p. 29-32.
- Kahn, S., "Quality Circles in India: A Review and Assessment of the participative Management Movement in Indian Industry", *Quality Circles Journal*, vol. 9, no. 3, 1986, p. 51-55.
- Kelly, M., "L'analyse de contenu", in Gauthier, B., *Recherche sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1984.
- King, J. R., Tan, K. H., "Quality Circles", *Omega*, vol. 14, no. 4, 1986, p. 307-315.
- Lawler, E. E., Mohrman, S.A., "Quality Circles After the Fad", *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 1, 1985, p. 65-71.
- Lehrer, R. N., *Participative Productivity and Quality of Life Work*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Lindsay, D., "Quality Circles at Reckitt and Colman", in Welis, C., "Quality Circles: Features of an Australian Program", *Work and People*, vol. 8, no. 3, 1982.
- Lund, R., "Industrial Democracy in Denmark", *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, no. 2, 1987, p. 17-26.
- Marks, M. L., Hackett, E. J., Mirvis, P. H., Grady, J. F. Jr., "Employee Participation in Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity and Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 1, 1986, p. 61-69.
- Mento, A. J., Steel, R. P., "Conducting Quality Circles Research: Toward a Comprehensive Perspective", *Public Productivity Review*, vol. 9, 1985, p. 35-48.
- Monteil, B., Alexandre, G., Ryon, P., *CQ et de progrès: pour une nouvelle compétitivité*, Paris, Editions d'organisation, 1983.
- Mohrman, S. A., Novelli, L. Jr., "Beyond Testimonials: Learning From a Quality Circles Programs", *Journal of Occupational Behavior*, vol. 6, 1985, p. 93-110.
- Morin, P., *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 1976.

- O'Donnell, M., O'Donnell, R., "Quality Circles. The Latest Fad or a Real Winner?". *Business Horizons*, vol. 27, no. 3, 1984, p. 48-52
- Paris, B., Fullerton, D. J., Ingram, P. R., *Quality Circles in Canada: A Review of Case Histories on Employee Involvement Programs*, rapport de recherche, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1986
- Rajalet, A., "Quality Circles and Employee Attitudes". *Personnel Psychology*, vol. 38, 1985, p. 603-615
- Rieker, W. S., "Management's Role in QC". *Transactions of the Second Annual Conference of the International Association of Quality Circles*, vol. 2, 1980, p. 42-46
- Rigny, A. J., *Diagnostic organisationnel cas vécus*, Montréal, Agence d'Arc, 1982.
- Saleh, S. D., Guo, Z., Hull, T., "The Use of Quality Circles in the Automobile Parts Industry", *Actes de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, vol. 9, no. 5, 1988, p. 95-104
- Seelye, H. N., Sween, J. A., "Critical Components of Successful US Quality Circles", *The Quality Circle, Journal*, vol. 6, no. 1, 1983, p. 14-17
- Serreyx, H., *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise: cercles de qualité et cercles de pilotage*, Paris, Entreprises modernes d'édition, 1982.
- Seybold, J. W., Johnson, R. L., "The Effectiveness of Quality Circles at Tenneco Two Years Later". *Transactions of the Seventh Annual International Association of Quality Circles Conference*, vol. 7, 1985, p. 148-152.
- Steel, R. P., Lloyd, R. F., "Cognitive, Affective and Behavioral Outcomes of Participation in Quality Circles. Conceptual and Empirical Findings", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 24, no. 1, 1988, p. 1-17.
- Steel, R. P., Mento, A. J., Dilla, B. L., Ovalle, N. K. II, Lloyd, R. F., "Factors Influencing the Success and Failure of Two Quality Circle Programs", *Journal of Management*, vol. 11 no. 1, 1985, p. 99-119
- Sieli, R. P., Shane, G. S., "Evaluation Research on Quality Circles: Technical and Analytical Implications" *Human Relations*, vol. 39, no. 5, 1986, p. 449-468
- Tang, T. L., Tollison, P. S., Whiteside, H. D., "The Effects of Quality Circle Initiation on Motivation To Attend Quality Circle Meetings and on Task Performance", *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, p. 799-814.
- Thompson, P. C., *Quality Circles: How to Make Them Work in America*, New York, Amacom, 1982
- Tarcombe, P. R., Bergeron, J. L., *Les cercles de qualité: nature et stratégie d'implantation*, Montréal, Agence d'Arc, 1984.
- Van Fleet, D. D., Griffin, R. W., "Quality Circles: A Review and Suggested Future Directions", in Cooper, C. L., Robertson, I. T. (éd.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, London, Wiley, 1989.
- Verma, A., McKersie, R. B., "Employee Involvement: The Implications of Non Involvement by Unions", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, no. 4, 1987, p. 556-568.
- Wells, C., "Quality Circles. Features of an Australian Program", *Work and People*, vol. 8, no. 3, 1982, p. 12-18
- Whalley, A. A., Hoffman, W., "Quality Circles Earn Union Respect", *Personnel Journal*, vol. 66, no. 12, 1987, p. 89-93.
- White, D. D., Bednar, D. A., "Locating Problems With Quality Circles", *National Productivity Review*, vol. 4, no. 1, 1984-1985, p. 47.
- Zahra, S. A., Lundstrom, W. J., "The Effects of Personal and Organizational Characteristics on Participation in Quality Circles", *Akron Business and Economic Review*, vol. 15, no. 2, 1984, p. 33-38

Modelo de simulación de gestión estratégica de Empresas Públicas GEEDAP

- Ferguson y Gould. *Teoría Microeconómica*. FCE. México, 1983. pp. 336-337.
- Hansen, Alvin. *Guía de Keynes*. Ed. FCE. México, 1982 pp. 90
- Meier, Robert. Et. Al. *Técnicas de simulación en administración y economía*. Ed. Trillas. México, 1975. pp. 32-33.
- Naylor, Thomas. et. al. *Técnicas de simulación en computadoras*. Ed. Limusa. México, 1982. pp. 16-17.
Op. cit. pp. 22-23

Una propuesta para la amortización de bienes de capital que maximiza el valor de la empresa

- Auerbach, Alan. Inflation and the Choice of Asset Life. *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 3 June 1979.
- Auerbach, A., Jorgenson, D. Inflation - Proof Depreciation of Assets. *Harvard Business Review*, Sept -Oct. 1980.
- Baxter, William. *Inflación. Efecto y Tratamiento Contable* Editorial Mc Graw Hill, México 1979
- Brenner, M., Venezia, I. The Effects of Inflation and Taxes on Growth Investments and Replacement Policies. *The Journal of Finance*, Vol. 38 No. 5, Dec. 1983.
- Clark, J., Hindelang, T., y Pritchard, R., *Capital Budgeting Planning and Control of Capital Expenditures*.

-
- 2da Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- Cañibano, Leandro.* Contabilidad: Análisis Contable de la Realidad Económica. Ediciones ICE, Madrid, 1982.
- Teoría Actual de la Contabilidad. Biblioteca de Ciencias Empresariales. Ediciones ICE, Madrid, 1979.
- * Franco R., Alvarez H.,* Principios de Contabilidad para Colombia, Tipografía Real, Armenia, 1988.
- — — — — Enfoque Contable para la Inflación. Tipografía Real, Armenia, 1989.
- Gonedes, Nicholas.* Evidence on the "Tax Effects" of Inflation under Historical cost Accounting Methods. *Journal of Business*, Vol. 54, No. 2, 1981.
- Gutiérrez M. Luis Fernando.* Decisiones Financieras y Costo del dinero en Economías Inflacionarias. Editorial Norma. Cali 1985.
- Guayardo G, Woltz P. Arden R.,* Contabilidad. Editorial Mc Graw Hill, México 1985.
- Hanan, Mack.* Incremento de Utilidades. Cómo acelerarlo mediante la aplicación de Estrategias empresariales. Editorial Norma, Bogotá 1982.
- Hendricksen, Eldon.* Teoría de la Contabilidad. Editorial Uteha, México 1981.
- Howe, K., Lapan, H.,* Inflation and Asset Life: The Darby versus the Fisher Effect. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 22, No. 2, June 1987.
- Infante V., Arturo.* Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Editorial Norma. Bogotá 1988.
- Kim, Moon.* Inflationary Effects in the Capital Investments and Search. *Journal of Business*, Vol. 52, No. 3, 1979.
- Lang, Theodore,* Manual del Contador de Costos. Editorial Uteha, México 1973.
- Lee, Cheng F.,* Financial Analysis and Planning - Theory and Application. Addison - Westley Publishing Company, Reading, Massachussetts, 1985. Legis Editores. Ley 75 de 1986.
- Miller, Martin.* Guía de los P.C.G.A., Editorial H.B.J. Nueva York, 1982.
- Nelson, Charles.* Inflation and Capital Budgeting. *The Journal of Finance*, Vol. 31 No. 3 June 1976.
- Newman, D.,* Análisis Económico en Ingeniería, Editorial Mc Graw Hill, México, 1984.
- Orozco, Guillermo A.* Efectos Financieros de los Ajustes por Inflación. Asociación Bancaria, Bogotá, 1990.
- Pardinas, Felipe,* Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial Siglo XXI, Bogotá, 1983.
- Taylor, Jorge.* Ingeniería Económica, Editorial Limusa, México 1977.
- Trevithick J., Mulvey Ch.,* Economía de la Inflación Editorial, El Ateneo, Buenos Aires, 1975.
- Venezia, I. Brenner, M.* The Optimal Duration of Growth Investments and Search. *Journal of Business*, Vol. 52, No. 3, 1979.
- Yardín, Amaro.* Análisis Crítico del concepto resaltado por Exposición a la Inflación. Revista No. 6 Teuken, Revista de Información Contable. Comodoro, Rivadavia, Argentina 1988.
-