



Compitiendo por el Futuro

Tome control de su industria y cree los mercados del futuro

por Gary Hamel y C.K. Prahalad

RESUMEN EJECUTIVO

Los gerentes de las empresas exitosas están más interesados en crear nuevos espacios competitivos que en posicionarse dentro su mercado existente. Su objetivo es transformar la industria en la que compiten, no transformar su empresa.

Hamel y Prahalad indican cómo lograr su “cuota de oportunidad” estableciendo “objetivos extendidos” (stretch goals) y construyendo sus “competencias centrales” (core competencies).

Las organizaciones líderes están trabajando en crear un nuevo mañana. Aquel que se comprometa a crear este nuevo futuro, recibirá grandes recompensas y satisfacciones.

Más allá de la reestructuración y la reingeniería

Las grandes empresas de los años 80 (IBM, Caterpillar, Citicorp, Sears, etc.) fueron casi aplastadas por los cambios tecnológicos, demográficos y regulatorios – así como por las gigantescas mejoras en productividad y calidad logradas por competidores no tradicionales.

En respuesta a la falta de crecimiento y a los decrecientes márgenes de ganancia, las empresas dominantes han intentado mejorar a través de la reducción del tamaño (downsizing), reducción de costos fijos y rediseño de procesos. Este proceso ha sido traumático, costándole el empleo a miles de personas.

Aunque muchas de esas empresas pretenden culpar a la competencia extranjera, la realidad es que la alta gerencia se durmió – dejaron aumentar los costos fijos, se diversificaron hacia negocios no relacionados, etc.

La reestructuración pocas veces produce mejoras. El downsizing lo que logra es arreglar los problemas viejos – no crea nuevos mercados.

La reingeniería, por otro lado, si ofrece esperanzas de mejorar, al eliminar trabajo innecesario, reducir ciclos de tiempo y mejorar la calidad. Pero para la mayoría de las empresas esto significa solo alcanzar a sus competidores, no mejorarlos.

Para crear un futuro exitoso, no basta con ser más ágil y eficiente. Hay que reinventar la industria mediante la regeneración de su estrategia.

Las empresas que han transformado su industria:

1. Cambian las reglas del juego (como lo hizo Charles Schwab en el negocio de compra y venta de títulos y valores - brokerage)
2. Redibujan las fronteras de la industria (como lo hizo Time Warner acuñando el término “edutainment” – mezcla de educación y entretenimiento).
3. Crean nuevas industrias (como lo hizo Apple con las computadoras personales).

Una empresa debe estar en la capacidad de regenerarse a si misma. Los gerentes deben preguntarse cosas como: ¿Quiénes serán nuestros clientes en cinco años? ¿Quiénes serán nuestros competidores? ¿Qué habilidades necesitamos? Las respuestas a estas y otras preguntas similares deben ser muy distintas a las respuestas a los problemas actuales.

Para imaginar y crear el futuro, es necesario des-aprender el pasado, desarrollar la visión de futuro, crear una arquitectura estratégica que ayude a identificar las competencias centrales necesarias para ser el líder, crear objetivos extendidos que inspiren y actuar antes que sus competidores.

La Gerencia del Denominador

Para mejorar el retorno sobre la inversión (ROI) se puede aumentar el numerador (ingresos netos) o disminuir el denominador (inversión, activos netos, capital o empleados).

Disminuir el denominador (vendiendo activos o disminuyendo el número de empleados) es mucho más fácil que aumentar el numerador (que implica tener un buen sentido de la oportunidad, entender los gustos del consumidor e invertir en el futuro).

Desafortunadamente hay abundancia de gerentes de denominador.

Competir por su cuota de oportunidad

Estamos ante el inicio de una revolución en los campos de información, genética, materiales, ambiente y muchos otros. Campos enteros como microbiótica y comunicaciones satelitales, ofrecen amplias oportunidades para quienes estén dispuestos a desafiar las reglas establecidas.

Las industrias tradicionales como ventas al detal, educación,

publicación y transporte, no están a salvo tampoco. El futuro no será una simple extrapolación del pasado; la estructura de cada industria será transformada.

El futuro es ahora

Muchas de las grandes oportunidades de mañana se están concibiendo y desarrollando hoy. Los competidores en esos mercados futuros están empujándose unos a otros en la línea de partida – formando alianzas, experimentando y armando sus habilidades.

Quienes tengan la visión y puedan ensamblar todos los recursos alrededor del mundo, tendrán la oportunidad de obtener grandes beneficios.

Valorando las competencias En el futuro la competencia será una pelea por la cuota de oportunidad, no la cuota del mercado. El objetivo es maximizar la cantidad de negocios que cada empresa puede perseguir dentro de un amplio y poco estructurado rango de oportunidades en las cuales las reglas aún no se han escrito.

Las empresas deben preguntarse: con nuestras competencias actuales, ¿qué porción de las oportunidades futuras podemos capturar? ¿Para cuáles oportunidades estamos bien posicionados (o somos los únicos posicionados)? ¿Qué habilidades nuevas necesitaría?

La perseverancia vale

La velocidad en los negocios es vital en estos días. Sin embargo, el horizonte de tiempo necesario para conquistar algunas áreas de oportunidad puede ser diez o veinte años.

JVC, por ejemplo, comenzó el desarrollo de Videograbadoras en los años 50. No fue sino veinte años después cuando su formato VHS se hizo estándar – obteniendo importantes ganancias de ello.

Aquellos que esperen hasta que se demuestre la factibilidad de ganar dinero en cierta industria, perderán – puede ser muy tarde (a menos que obtenga ayuda de quienes hayan estado construyendo las competencias necesarias para ser el líder).

Es casi imposible justificar financieramente la cacería de una oportunidad. Es por ello que se hace necesario visualizar el potencial de proveer beneficios nuevos y mucho mejores al cliente.

Necesita un punto de vista

La competencia por la previsión de la industria es una batalla por liderazgo intelectual. No solo hay que ver lo que será posible en el futuro, debe influenciar y moldear activamente la dirección que tome la industria.

La previsión les permite a los gerentes contestar tres preguntas:

1. ¿Qué nuevos beneficios deberíamos proveer a los clientes en los próximos 10, 15 y 20 años?

2. ¿Qué nuevas competencias tenemos que construir o adquirir para ofrecerlos?
3. ¿Cómo debemos cambiar la interfaz con el cliente?

Las respuestas resumen el punto de vista sobre el futuro.

Un ejemplo es Motorola: Tienen la visión de un mundo en el que las personas, no los lugares, tienen un número telefónico; donde los dispositivos portátiles unirán a las personas dondequiera que estén – enviando texto, sonido y video.

Para crear ese mundo, deben reforzar las competencias de compresión digital, pantallas planas y tecnología de baterías.

A diferencia de la visión, que indica un sueño, la previsión está basada en un entendimiento profundo de las tendencias tecnológicas, demográficas, regulatorias y de estilo de vida – y cómo estas pueden ser explotadas para re-escribir las reglas y crear nuevos espacios competitivos.

Desarrollando la previsión

La mayoría de los equipos gerenciales dedican su tiempo a manejar las operaciones y no las oportunidades. Cuando por fin se dedican a las oportunidades, lo hacen de la manera equivocada – pensando en adquisiciones, por ejemplo.

Lo que en realidad deben hacer es desarrollar la previsión. Para ello:

1. Imagine el futuro: Piense en las cosas que podrían ocurrir, luego retroceda para identificar qué necesita para llegar hasta allí.
2. Agrande el horizonte de oportunidades: No piense en la empresa como unión de unidades de negocio – piense en una colección de competencias.
3. Explore los espacios en blanco: Son oportunidades que existen alrededor de productos ya existentes.
4. Vaya más allá del concepto del producto: Concéntrese en la funcionalidad del producto y encontrará nuevos usos.
5. Desafíe los supuestos de precio/desempeño: Una disminución dramática en el precio de un producto o servicio puede crear un mercado en masa.
6. Valore el eclecticismo: Una variedad de personas de diferentes áreas funcionales hablando y debatiendo entre sí, proveen una visión desde múltiples ángulos – muy valiosa para descubrir oportunidades que ocurren en la intersección de múltiples cambios.
7. Lleve la contraria: Rompa las reglas, sea subversivo.

Más allá de la satisfacción del cliente

Satisfacer al cliente está de moda. Pero para construir el futuro debe ir más allá.

Los clientes no tienen visión de futuro. Hace quince años, ¿cuántos de nosotros habríamos pedido teléfonos celulares,

faxes, o CD?

Si quiere crear el futuro, más que satisfacer al cliente, deberá sorprenderlos.

La “extensión” alimenta la carrera hacia el futuro

Para llegar de primero al futuro necesitará la energía emocional e intelectual de cada empleado. El propósito estratégico (*strategic intent*) es el sueño que anima y energiza a la empresa.

Ese propósito estratégico es el que hace que ciertas empresas pequeñas le ganen a empresas más grandes con muchos recursos.

Sugiera un punto de vista

La “extensión” (de objetivos extendidos) es la brecha que existe entre las habilidades y recursos actuales, y las aspiraciones de la empresa. Implica un punto de vista acerca de la posición competitiva que desea desarrollar la empresa a largo plazo.

El propósito estratégico provee:

1. Un sentido de dirección: la mayoría de los empleados se concentran en el rendimiento a corto plazo – cómo mejorar un proceso o aumentar las ganancias. Aunque estos son retos importantes, los empleados no harán el esfuerzo adicional a menos que sepan hacia dónde se dirigen. Es responsabilidad de la alta gerencia inspirar al trabajo con un propósito mucho más grande que el simple salario.
2. Un sentido de descubrimiento: A todos nos gusta explorar lo desconocido – el propósito estratégico crea una misión que desafía a los exploradores de cada empresa.
3. Un sentido de destino: El objetivo a alcanzar no solo debe ser diferente – debe valer la pena. Debe hacer una diferencia en la vida de las personas, debe darles un significado a su trabajo. Todos quieren saber que su trabajo es importante.

La arquitectura estratégica

El futuro no solo debe ser imaginado – debe ser construido. La arquitectura estratégica es un plano de alto nivel de los sueños (o puntos de vista) de la empresa.

No se trata de un plan detallado. Identifica las habilidades que deben construirse – pero no indica cómo hacerlo.

Más importante aún, identifica qué debería hacer la empresa ahora para lograr interceptar al futuro. Es el enlace entre el hoy y el mañana.

Apalanque sus recursos

Gastar mas en investigación y desarrollo no necesariamente conduce a mejores resultados. Ciertas empresas logran mas con menos, apalancando sus recursos.

Alfa vs. Beta

Imagine la competencia entres dos empresas imaginarias en la misma industria:

Alfa es el líder del largo plazo. Tiene amplios recursos humanos y tecnológicos, amplio flujo de caja, buena reputación, marca reconocida, etc. Pero todo esto no es más que la recompensa por su liderazgo pasado, no una predicción del futuro. De hecho, Alfa solo pretende crecer tan rápido como lo hace la industria en la que compete.

Beta es más pequeña, con muchos menos recursos. Tiene, sin embargo, grandes ambiciones: quiere desplazar a Alfa creciendo más rápido y construyendo mejores productos.

Alfa se comporta estratégicamente – construye nuevas plantas, gasta mas en investigación y desarrollo, etc.

Beta por otro lado, deberá tratar de cambiar las reglas de negocios. Obtendrá el consenso de todos sus empleados para el logro de algunos objetivos clave. En lugar de enfrentar a Alfa directamente, intentará explotar nichos. Invertirá en desarrollar algunas competencias con las que tenga posibilidad de liderar. Cada empleado contribuirá.

Apalancando sus escasos recursos, Beta eventualmente desplazará a la complacida Alfa.

Cómo lograr el apalancamiento

Entre las múltiples formas de lograrlo encontramos:

1. Concentrar recursos: Perseguir un solo propósito estratégico a lo largo del tiempo asegura que los esfuerzos de los individuos, departamentos y unidades converjan hacia el mismo objetivo. En lugar de trabajar en muchas cosas simultáneamente, es preferible concentrarse en una o dos que tengan el mayor impacto sobre los clientes.
2. Complementar recursos: Las mejores empresas combinan sus recursos de manera que multipliquen el valor de cada una. Por ejemplo, una empresa que integre sus pocas habilidades en mercadeo con investigación y producción, fabricará mejores productos que otra que sea excelente en mercadeo – pero carezca de investigación y producción. Complementar los recursos también se refiere al concepto de equilibrio. Una empresa debe estar en capacidad de inventar (desarrollar), producir (con calidad y eficiencia) y hacer llegar al cliente – tres patas de una mesa.
3. Conservar recursos: Mientras mas se reutilice una habilidad o competencia, mayor será el apalancamiento. Por ejemplo, Canon utiliza sus experiencias en óptica para cámaras, copiadoras y otros productos. Se debe reciclar el conocimiento adquirido: transfiriendo mejoras de una planta a la otra, compartiendo ideas de mercadotecnia o prestando gerentes a sus proveedores clave.
4. Recuperar recursos: La clave del éxito – recuperar los recursos rápidamente a través de los ingresos. La mejor

forma disponible para multiplicar los recursos.

Las Competencias abren amplias oportunidades

Las competencias centrales (core competencies) son el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio determinado a sus clientes

Ejemplos:

Sony: Experiencia en miniaturización, traducida en equipos portátiles para sus clientes.

Federal Express: Manejo de logística de alto nivel, traducida en envío a tiempo de documentos y encomiendas.

La empresa debe concentrarse en crear y mejorar el beneficio que ofrece a sus clientes, en lugar de comprometerse con un producto o mercado específico. Una competencia puede ser posteriormente explotada en muchas formas creativas.

Por ejemplo, Sharp y Toshiba invirtieron millones de dólares en construir su competencia en pantallas planas, mucho antes de tener una idea clara del producto en el cual se pudieran utilizar. Sabían sin embargo que docenas de oportunidades surgirían en televisores miniatura, agendas electrónicas y mucho más.

Una competencia no es una habilidad o tecnología aislada. Es un grupo de éstas bien integradas. Kodak, por ejemplo, tiene la competencia en imágenes químicas. Esta incluye las habilidades de manejo de colores, tintas, substratos, coberturas, manejo de papel, etc.

Centrales vs. No Centrales

Toda empresa tiene habilidades que contribuyen al éxito en su negocio. Sin embargo, no todas contribuyen al éxito del largo plazo.

Para ser considerada una competencia central, debe cumplir tres criterios:

1. **Valor al cliente:** Debe contribuir desproporcionadamente al valor que percibe el cliente.

Honda, por ejemplo, hace muchas cosas bien. Pero son el manejo suave, la potencia y la economía de combustible lo que hace retornar a los clientes.

2. **Diferenciación de la competencia:** Debe ser competitivamente única.

British Airways, por ejemplo, provee un nivel de servicio superior al de sus competidores.

3. **Extensibilidad:** Debe poder imaginar una gama de nuevos productos y servicios basados en la competencia.

Honda, por ejemplo, aprovechó su experiencia en motores para entrar en el mercado de mantenimiento de jardines (cortadoras de grama o césped).

El valor cambiante de las competencias

El valor de las competencias cambia con el tiempo – las competencias de ayer pueden ser una habilidad común hoy.

Por ejemplo, para los fabricantes de automóviles japoneses, la calidad era una competencia central. Hoy en día, la calidad es una necesidad para cualquier fabricante.

Es por ello que hay que concentrarse en las competencias que tendrán valor en el futuro.

Administre sus Competencias Centrales

Un equipo gerencial debe manejar cinco tareas básicas con respecto a las “competencias”:

1. **Identificar las competencias centrales:** Deben poder identificarlas utilizando los criterios antes descritos. Es importante evitar hacer listas sencillas de “qué hacemos bien” y pasar de largo las competencias centradas en productos.

2. **Establecer un cronograma de adquisiciones:** Utilizando su arquitectura estratégica y las siguientes tácticas:

2.1. **Llene los espacios:** ¿Podrían ser las competencias actuales mejor utilizadas para mejorar la posición actual? General Electric, por ejemplo, utilizó sus competencias en plantas de energía para la elaboración de motores para jets.

2.2. **Premier más 10:** ¿Qué competencias necesita construir para asegurar que sus clientes lo consideren el proveedor “premier” en diez años?

2.3. **Espacios en blanco:** ¿Qué productos o servicios nuevos podría proveer usando sus competencias creativamente?

2.4. **Mega oportunidades:** Usted logra ver interesantes mercados en el futuro, pero no tiene las competencias necesarias. Comience a construirlas a través de adquisiciones pequeñas pero bien orientadas.

3. **Construir nuevas competencias:** Algunas competencias pueden tomar hasta diez años en desarrollar – comience ya.

4. **Desplegar sus competencias internamente:** Puede necesitar mover las competencias entre las distintas divisiones hasta lograr el apalancamiento necesario para crear nuevos mercados.

5. **Proteger las competencias centrales:** Debe evitar perderlas por causa de falta de financiamiento o venta de una división. Motorola, por ejemplo, perdió su competencia en pantallas de video cuando vendió su planta de televisores a Matsushita.

Identifique la demanda

Un objetivo clave cuando se compite para el futuro es maximizar la relación aprendizaje / inversión. Es importante aprender más rápido que su competidor, para prevenir que estos lo desafíen.

Mercadeo expedicionario

Cuando se desarrollan nuevos espacios competitivos, generalmente es imposible saber las características deseadas por los clientes; tampoco se sabe el precio que están dispuestos a pagar, ni los canales a través de los cuales comprarán.

A través del mercadeo de expedición se puede descubrir las dimensiones y requerimientos de los clientes.

Toshiba, por ejemplo, hizo esto cuando el mercado de computadoras portátiles (laptops) era joven. Entre 1986 y 1990 sacó al mercado más de treinta modelos, lo que le permitió explorar ese mercado emergente mejor que ningún otro competidor –y tomando la delantera.

La idea no es lanzar productos desordenadamente. Cada lanzamiento debe incorporar todo lo que se conoce sobre los deseos y requerimientos del cliente. Cuando el producto no funciona, se debe entonces evaluar cuidadosamente y hacer los ajustes necesarios antes del siguiente lanzamiento.

Acceso al mercado

Otra forma de mantener a los competidores en desventaja es garantizar la distribución. Tener una fuerte distribución global puede multiplicar los beneficios obtenidos de una innovación.

Ejemplo de esto son las Mini-Vans (automóviles familiares) de

Chrysler. La primera fue introducida por esta empresa en 1983; años después todavía tenía más de 50% del mercado en Estados Unidos. Sin embargo, Chrysler no tenía presencia en Europa, donde Renault tomó el liderazgo de ese mercado. Cuando finalmente Chrysler comenzó a vender Mini-Vans en Europa, sus ventas fueron muy desalentadoras.

Si una empresa no tiene presencia global mucho antes de introducir un nuevo producto o servicio, seguramente perderá buena parte del mercado en manos de competidores bien establecidos. Dado que los costos de la innovación son muy elevados, es un lujo que no puede darse.

Para lograr una presencia global, debe comenzar identificando los mercados clave: aquellos de gran volumen, con consumidores sofisticados, en regiones de gran crecimiento, etc. Luego comience a construir una red de distribuidores; considere asociarse con distribuidores ya existentes.

Construya una marca “bandera”

Para ganarles a sus competidores, es sumamente útil tener una presencia fuerte en la mente del consumidor global.

Marcas reconocidas como Coca-Cola o Sony tienen credibilidad instantánea en términos de calidad, valor e innovación. Ayudan a que el consumidor convierta sus experiencias placenteras del pasado en entusiasmo para productos o servicios futuros.

Sin embargo, esto no es estrictamente necesario. Procter & Gamble, por ejemplo, tiene un conjunto de marcas muy reconocidas en varios países – Tide, Pampers, Ivory, etc. Sin embargo, estas no están directamente asociadas con Procter & Gamble.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: Competing for the Future

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: abril del 1996

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=110>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.