



Hacia una Nueva Estrategia de Operaciones

PROFESOR/A
José Ramón Vilana Arto

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Introducción

“(...) el objetivo es desarmar y abatir al enemigo”

Karl Von Clausewitz, Sobre la Guerra

¿Cree que los competidores colaboran? La próxima vez que viaje en avión fíjese en sus motores. Si es un avión de rango medio (por ejemplo un Airbus 320 o un Boeing 737) tiene un 70% de posibilidades de que el fabricante sea CFMI, y el modelo un CFM56. Porque ésa es la cuota de mercado del motor más vendido en la historia de la aviación civil. Lo curioso es que lo fabrica una joint venture entre dos de los mayores competidores de la industria aeronáutica: GE Avio y SNECMA. Ambos tenían claro que si querían tener éxito en el mercado de motores civiles tenían que colaborar. Como así lo hicieron y triunfaron. Esta colaboración GE/SNECMA se ha convertido en un ejemplo paradigmático de la tendencia actual en las colaboraciones de muchas empresas.

Pero entonces, ¿cómo encaja todo esto con la estrategia empresarial clásica? ¿No nos habían dicho que el competidor era el enemigo al que había que derrotar? ¿De verdad colaboran?

Sí colaboran y mucho. Las reglas del juego están cambiando. El competidor ya no es el enemigo al que hay que batir, como decía *Clausewitz*, sino que se ha convertido en un actor más del mercado con el que se colabora o compite dependiendo de cada proyecto. Pueden colaborar intensamente en proyectos puntuales como Sony y Philips en el desarrollo del DVD. O indirectamente al compartir un mismo fabricante para ahorrar costes como el caso de Dell y HP al subcontratar la fabricación de sus ordenadores a Sanmina-SCI. También pueden colaborar empresas de diferentes sectores como la colaboración de Toyota con Zara al introducir ésta los últimos avances del lean manufacturing del sector de automoción en su cadena de suministro.

Nos gusta competir. Desde que tenemos uso de razón hemos competido siempre. Cuando jugábamos de pequeños, en la universidad, en el trabajo. Es algo muy arraigado culturalmente en nuestra sociedad. Bueno no es así para todo el mundo. Una tribu de indígenas de Nueva Guinea, los Gahuku-Kama, aprendieron a jugar al fútbol de los misioneros y les encantó. Pero eso de competir para buscar la victoria y derrotar al contrario no iba con ellos. Prefirieron jugar más partidos hasta que el número de victorias y derrotas quedara exactamente equilibrado. El juego no termina como entre nosotros cuando hay un vencedor, sino cuando se tiene la seguridad de que no habrá perdedor.

Aunque no les guste a los Gahuku-Kama, competir es bueno. Implica progreso y desarrollo. Difícilmente habríamos llegado hasta donde estamos sin un espíritu competitivo. Pero en el contexto empresarial puede que estemos desenfocados. Nuestra ventaja competitiva no se debe basar en competir con otras empresas sino en ser diferentes y en conseguir una propuesta de valor única y sostenible que la perciban nuestros clientes, y para conseguir eso puede que tengas que colaborar con mucha gente.

La colaboración entre competidores es cada vez más intensa, no sólo en todo tipo de mercados sino a lo largo de toda la cadena de valor. Dentro del ámbito de la producción, el concepto de fábrica es cada vez más ambiguo. Ya nadie quiere tener fábricas, ni stocks, ni sofisticados bienes de equipo. Los procesos de fabricación tienden a diseminarse en complejas redes de fabricantes, proveedores y competidores donde lo importante no son los activos tangibles que tengas sino saber gestionar las relaciones y compartir eficientemente los recursos de la red.

En los años 80, las empresas se dieron cuenta de la importancia de focalizarse en sus competencias principales. IBM, por ejemplo, vendió su división de PCs a Lenovo y se focalizó en servicios de consultoría, 3M se concentró en su tecnología de adhesivos y superficies, y Honda se dio cuenta de que lo que mejor sabía hacer eran motores de gasolina. Todo el mundo empezó a desintegrarse verticalmente para perder peso y subcontratar sus actividades menos estratégicas.

Sin embargo, hoy en día las reglas de juego son diferentes. Focalizarte en tus competencias principales no es suficiente, ahora lo importante es con quién te relacionas, quiénes son tus compañeros de viaje, y eso varía en cada proyecto. Estas alianzas no sólo se refieren al entorno clásico de relaciones verticales que se pueden establecer a lo largo de la cadena de suministro, tal y como hizo Dell en los años 80 al revolucionar el sector de ordenadores con su "cadena virtual". Hoy en día, las empresas también se relacionan horizontalmente con competidores y empresas de otros sectores industriales. Y es que el mercado está cambiando a pasos agigantados. Proveedores, clientes, competidores nada es lo que era. Benetton ha establecido una red externa de proveedores de prendas, diseñadores y tiendas totalmente interconectada. Apenas dispone de activos, ni de stocks. Todo virtual. Porsche ya no fabrica los coches en sus instalaciones, al menos los modelos Boxter y Cayman que son fabricados por una empresa finlandesa llamada Valmet. Solectron fabrica en su planta de México para Sony un dispositivo para conectar el televisor a internet, y en la línea de al lado fabrica el mismo dispositivo para Philips. Esta tendencia es cada vez mayor. En los próximos años veremos cómo nada es lo que parece, los fabricantes tradicionales (los Original Equipment Manufacturers) como BMW, Apple o Sony, ya no fabricarán ninguno de sus productos. Las empresas ya no competirán entre ellas, al menos no todo el tiempo. Y los diferentes sectores cada vez estarán más interconectados.

En los últimos años hemos visto como el poder se ha ido transfiriendo desde los todopoderosos fabricantes hacia los clientes. El cliente humilde y leal está siendo

sustituido por un cliente exigente, caprichoso y poco fiel al que las empresas intentan enamorar con propuestas de valor cada vez más innovadoras. Ahora la competencia ya no se da entre empresas sino entre propuestas de valor formadas por redes de colaboraciones donde cada producto o proyecto concreto es un conjunto de relaciones a la carta dentro de la red donde los competidores colaboran y los fabricantes delegan sus procesos de fabricación a nuevos actores como los fabricantes subcontratados (contract manufacturers), o se establecen relaciones con otros sectores para adquirir conocimiento nuevo e innovar. El posicionamiento competitivo de las empresas ya no se basa en competir agresivamente entre ellas sino en ofrecer cosas diferentes.

Las implicaciones de estas nuevas reglas de juego son múltiples, y conocer cómo son estos nuevos actores del mercado y cómo se relacionan entre ellos son cuestiones que se intentarán aclarar en este artículo.

Competir por competir como una premisa indiscutible no parece el camino adecuado. Si vamos todos en la misma dirección, corremos hacia el abismo. Invertimos grandes cantidades de recursos en mejorar nuestros productos pero al final seguramente los otros son tan listos como nosotros, y las diferencias relativas son muy escasas. Hay que especializarse y complementarse, si es necesario con los competidores, con el objetivo de dar cada vez más valor a los clientes, y que lo perciban. Sólo así los fidelizaremos y sobreviviremos. A lo mejor los Gahuku-Kama tienen razón. Puede que lo importante no sea derrotar al contrario sino meter más goles.

1. Cuida tus lazos débiles

“ (...) hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte, hay que correr por lo menos dos veces más rápido.”

Lewis Carroll, Alicia a través del Espejo.

Hace ya algunos años, el sociólogo británico Mark Granovetter hizo un descubrimiento que revolucionó los modelos existentes sobre redes sociales. Durante casi una década investigó en Chicago a las personas que habían encontrado trabajo a través de un contacto personal. Dividió estos contactos personales en lo que denominó lazos fuertes y débiles. Un lazo fuerte es una persona con la que se tiene contacto a menudo o con cierta frecuencia, un amigo o familiar cercano, por ejemplo, mientras que un lazo débil lo definió como aquel contacto con el que no se interacciona de una manera frecuente. Ante su sorpresa, descubrió que el 83% de las personas que encontraron trabajo lo hicieron a través de un lazo débil, mientras que sólo un 17% lo hizo a través de un lazo fuerte. Es decir, la gente no encuentra trabajo a través de familiares cercanos o amigos íntimos sino a través de conocidos. Este descubrimiento aparentemente contradictorio es lo que denominó "la fortaleza de los lazos débiles".

Granovetter explicó este fenómeno debido a la importancia que adquieren los lazos débiles como mecanismos de unión entre las subredes que constituyen una sociedad. Los lazos débiles, que hasta entonces eran ignorados a la hora de modelizar las redes sociales, constituyen potentes puentes de unión que ayudan a integrar a la sociedad evitando clanes aislados o sociedades cerradas. El lazo débil, el conocido o amigo con el que no interaccionas a menudo, constituye un eficiente canal de información nueva al conectarte con otro mundo al que no tendrías acceso a través de tus contactos habituales. Te relaciona con redes nuevas y te aporta conocimiento fresco y ajeno a tu mundo cotidiano. En cambio, el lazo fuerte suele ser redundante y solapado con otros lazos fuertes. Difícilmente la información que obtienes de un familiar cercano es diferente de la que puedes obtener de otro familiar, sobre todo si existen fuertes lazos entre ellos. Por eso cuando buscas trabajo, aunque la calidad de los lazos es importante (lazos fuertes), lo es aún más el acceso a información nueva normalmente ajena a tu mundo cotidiano (lazos débiles).

Este descubrimiento no sólo revolucionó la teoría de redes sociales sino que inmediatamente se extendió a otros campos como la psicología, el marketing o la economía. Dentro del campo empresarial esta teoría tuvo inmediata aplicación al relacionar los lazos débiles con fuentes de innovación en un sector. En este contexto, un lazo débil se entiende por una colaboración puntual entre empresas, en muchos

casos de diferentes sectores, donde es frecuente el flujo de información nueva. Las redes de empresas de consultoría o centros de investigación suelen presentar un gran número de lazos débiles. Uno de los casos más conocidos de transmisión de conocimiento a través de un lazo débil fue la colaboración entre Toyota y Zara al implantar ésta las últimas técnicas de lean manufacturing, que tanto éxito tuvieron en la industria de automoción, en la industria textil. Gracias a esta innovación, Zara pudo reducir su cadena de suministro de 6 meses a 3 semanas y conseguir una potente ventaja competitiva, basada en imitar las últimas tendencias de la moda gracias a la agilidad de su cadena de suministro. Cada vez más, las empresas establecen lazos débiles entre sectores como fuente de innovación. El fabricante británico de motores aeronáuticos Rolls Royce colabora con los grupos industriales japoneses Mitsubishi o Kawasaki para mejorar los sistemas neumáticos e hidráulicos de sus motores.

Uno de los mejores ejemplos de transferencia de conocimiento a través de lazo débil es la innovación abierta que impulsó el CEO de Procter & Gamble (P&G), A.G. Lafley. Lafley era consciente del largo proceso que suponía el lanzamiento de nuevos productos al mercado con un porcentaje de éxitos muy bajo y el enorme potencial que supondría colaborar externamente en la innovación de nuevos productos. De hecho sus mayores éxitos habían llegado a través de programas externos a la organización aunque en el año 2000 apenas suponía el 10% del total. Lafley estaba convencido del enorme potencial de innovación a través de personas ajenas a su organización. Tenía claro que no tenían por qué ser los más listos de la clase y que ahí fuera debía haber gente muy buena. Estimó que por cada científico de P&G existían en el mundo 200 investigadores con un perfil similar. Como P&G disponía de 7500 investigadores, había 1,5 millones de investigadores que potencialmente podrían colaborar con ellos con los que la capacidad innovadora de P&G y su productividad en el desarrollo de nuevos productos se multiplicaría exponencialmente. Se puso como objetivo en 5 años que el 50% de la innovación de la empresa procediera de colaboraciones externas. Sin embargo, estas colaboraciones externas no significaban una externalización del I+D. P&G reorganizó su proceso de innovación de manera que la mitad de los desarrollos de nuevos productos se originarían externamente pero se desarrollarían a través de dicho departamento. Es decir, se buscarían soluciones externas a problemas internos en el desarrollo de nuevos productos y se buscarían ideas de nuevos productos en el exterior, pero la adaptación de esas ideas a las necesidades de P&G se seguirían haciendo internamente.

Muchos desarrollos internos no cuajaban porque no se vislumbraba a corto o medio plazo la viabilidad comercial del producto o carecían de la tecnología adecuada para desarrollarlo en ese momento. Lafley pensaba que si dejaba que estos proyectos maduraran externamente, a través de un gran número de lazos débiles, muchos de ellos podrían desarrollarse en un entorno menos estricto y ajeno al de la propia organización. Posteriormente, sólo tendría que detectar aquéllos lo suficientemente maduros para una vez filtrados internamente, desarrollarlos y aplicarlos según las necesidades de P&G.

Esta idea de innovación abierta a través de lazo débil de P&G enseguida tuvo sus resultados. Uno de los más relevantes fue en caso de las patatas Pringle. En 2002, los directivos de P&G querían innovar este producto a través de una idea divertida y novedosa basada en patatas con imágenes de personajes populares. El problema es que no sabían cómo debería ser el proceso de impresión en la superficie de la patata. Normalmente el proceso de diseño y desarrollo interno de una solución a este problema le llevaría más de dos años. Sin embargo, a través de su red de innovación abierta P&G descubrió un lazo débil que podría serle muy útil. Una pequeña pastelería en Bolonia regentada por un profesor universitario había diseñado una máquina para imprimir por inyección de tinta imágenes en galletas y pasteles. P&G adaptó rápidamente esta solución a su proceso e implantó esta innovación en menos de un año convirtiéndose en un éxito de ventas en el mercado americano.

Para implantar este proceso de innovación abierta a través de lazos débiles, P&G diseñó una serie de redes propietarias formadas por científicos y ejecutivos jubilados de la compañía que aportarían su experiencia. También contó con redes de colaboración de proveedores y socios externos. Con el tiempo estas colaboraciones se extendieron a redes abiertas de centros de investigación, universidades y empresas ajenas al entorno de P&G e incluso competidores. La red de innovación abierta de P&G se puso rápidamente en marcha y pronto empezó a dar sus frutos como el lanzamiento del cepillo eléctrico con pilas SpinBrush cuya idea original vino de cuatro emprendedores de Cleveland ajenos a P&G. Este innovador cepillo en un periodo muy corto de tiempo se convirtió en líder en ventas en USA, y constituye uno de los mejores ejemplos de innovación a través de un lazo débil.

P&G utiliza varias redes de innovación abierta como la red NineSigma basada en el intercambio de ideas entre sus participantes. O la red YourEncore formada por cientos de científicos e ingenieros jubilados altamente cualificados en todo tipo de disciplinas y que pueden aportar soluciones o nuevos enfoques a problemas incluso desde otros sectores. Sin embargo, una de las redes que más utiliza es InnoCentive, creada inicialmente por la multinacional farmacéutica Eli Lilly para conseguir ideas de nuevos fármacos a través de colaboradores externos y que con el tiempo se ha convertido en la mayor red de innovación abierta del mercado. Esta red sirve de enlace entre empresas con problemas tecnológicos que quieren resolver y millones de empresas consultoras o científicos de todo el mundo expertos en todo tipo de áreas. Cuando una empresa plantea un problema, InnoCentive lo publica en su web a la que tiene acceso su red de colaboradores. Cualquier proveedor de soluciones de la red puede proponer una solución al cliente. En caso de ser la solución elegida, el cliente paga al proveedor un canon por el derecho de aplicar esa idea en su organización, o incluso pueden firmar un contrato de colaboración para implantar ese proyecto puntual. Si una empresa de muebles de Detroit, por ejemplo, quiere implantar un sistema de carga semiautomático de los muebles en sus camiones puede que un ingeniero de Bangladesh tenga la solución al haber aplicado algo parecido en el proceso de carga de una planta embotelladora. El potencial de transferencia de conocimiento a través de lazos débiles, en este caso entre diferentes sectores, es enorme y las empresas

que logren capitalizar esta posibilidad conseguirán rápidamente grandes ventajas competitivas.

Esta transferencia de conocimiento no se da sólo en una dirección, es decir, P&G no sólo adopta ideas externas a través de estas redes de innovación, sino que también exporta innovaciones al mercado. Lafley implantó una política de externalización de innovaciones internas de manera que si una idea interna no había sido utilizada en tres años por alguna unidad de negocio de la compañía, se ofrecería a empresas externas, incluso a competidores. El objetivo era que las buenas ideas desarrolladas internamente no quedaran obsoletas. Si no las podían o sabían desarrollar internamente que lo hicieran otros, pagando un canon claro, lo que podría suponer una importante fuente de ingresos adicional.

Royal Philips Electronics entendió bien el potencial de externalizar la innovación. Este líder mundial en electrónica de consumo tuvo que reestructurar su organización y reorientarse estratégicamente debido al crecimiento de los competidores de bajo coste asiáticos. Así que vendió su división de semiconductores y se focalizó en el negocio de la salud. Sin embargo, este cambio estratégico le planteó el dilema de qué hacer con las más de 60.000 patentes que había desarrollado en el campo de la electrónica durante muchos años. Philips decidió entonces ofrecer al mercado estas patentes y conseguir así cientos de millones de euros en ingresos adicionales por concesión de licencias.

Este movimiento de externalización de procesos no estratégicos para las empresas empezó en los años 80. Las empresas querían perder peso y focalizarse en sus “core competencias”, por eso empezaron a desintegrarse verticalmente. Black & Decker, por ejemplo, se dio cuenta que lo que mejor sabía hacer era diseñar motores eléctricos de baja potencia por lo que se desprendió de alguna de sus fábricas, y entró en nuevos mercados como el aire acondicionado o equipamiento de cocina. Es decir, se desintegró verticalmente y empezó a establecer nuevas relaciones horizontales con otros sectores.

La externalización de la innovación no sólo permite obtener ingresos adicionales por licencias sino que es un eficaz mecanismo de diversificación relacionada. Piense en el sector de la automoción. Es frecuente que sus fabricantes mantengan una cartera de patentes mucho mayor que las actividades productivas que desarrollan. No es raro que, por ejemplo, posean patentes en el campo de células de fuel, recubrimientos de vidrio o baterías, ajenos a su mercado principal pero relacionado con su desarrollo interno para conseguir avances tecnológicos de ciertos componentes de los vehículos. Si estos fabricantes pudieran relacionarse con empresas de otros sectores que exploten el potencial de estas patentes a un coste y riesgo reducidos, su potencial de crecimiento (y diversificación) sería enorme. En el sector de los ordenadores, una de las empresas pioneras en este sentido ha sido Dell la cual ha podido ir más allá de sus raíces en el mercado de PCs y entrar en el mercado de la electrónica de consumo con los televisores de plasma y LCD o reproductores de DVD fruto de las patentes desarrolladas internamente.

Piense en el potencial innovador de su empresa si utilizara los millones de lazos débiles que hay ahí fuera. Si cientos de miles de ingenieros en todo el mundo le echaran un vistazo a sus operaciones y le recomendaran cómo mejorarlas, o si hiciera un concurso entre expertos de marketing a la mejor idea para lanzar un nuevo producto en su mercado.

Los lazos fuertes en una red de empresas ayudan a cohesionar la red y son una excelente herramienta para mejorar la confianza entre los actores. Pero con el tiempo estas relaciones suelen volverse muy rígidas basadas en la complacencia y el conformismo sin voluntad o tiempo para conocer cosas nuevas. Los lazos débiles, en cambio, suponen un inmejorable mecanismo de innovación en la red y permiten la diversificación con otros sectores. Hoy en día, ya son muy frecuentes en redes de consultoría, centros de I+D, o universidades al aportar aire fresco con enfoques innovadores a problemas cotidianos. En lugares donde florece la innovación como Silicon Valley o Seattle los lazos débiles predominan sobre los fuertes. No sólo entre empresas sino a nivel social. Estas zonas de mayor diversidad social y apertura cultural refuerzan su capacidad de autorenovación. Pero lo interesante está aún por llegar. Cuando esta herramienta se generalice y las empresas los utilicen como una herramienta habitual en sus procesos internos, su capacidad de innovar alcanzará cuotas que aún no somos capaces de imaginar. Ya sabe si quiere buscar trabajo o innovar en su empresa, ¡cuidese sus lazos débiles!

3. Las nuevas reglas del juego

“ (...) si hay una especie que no se modifique y mejore en grado correspondiente con sus competidores será exterminada.”

Charles Darwin, El Origen de las Especies.

En los últimos años hemos visto cómo las relaciones entre empresas han evolucionado en dos direcciones. Por un lado, se focalizan cada vez más en sus competencias principales externalizando los procesos menos estratégicos o que menos valor generan a la empresa en un proceso de clara desintegración vertical. Por otro lado, están intensificando las relaciones con competidores o incluso empresas de otros sectores ajenas a la actividad principal de la empresa. Las empresas han ido perdiendo peso cada vez más para hacerse más ligeras y adaptables al entorno. Se han desprovisto de esos kilos de más concentrándose en lo que realmente saben hacer bien, y cuando logran la excelencia en algo muy concreto entonces se hacen globales. Se relacionan con todo tipo de empresas para completar su proposición de valor, incluso, si es necesario, con competidores. Y se introducen fácilmente en otros sectores ajenos a su actividad principal para rentabilizar esa excelencia.

Parece claro que las reglas de juego están cambiando. El competidor se ha convertido en un actor más del mercado con el que se colabora y compite. Todo es más difuso y complejo. Ya no hay líneas divisorias que permitan identificar y clasificar a los diferentes actores. Un proveedor ya no es lo que era. Ni un cliente, ni un competidor. IKEA utiliza a sus clientes como participantes activos de su cadena de suministro, al transportar y montar los muebles que compra, mientras sus tiendas tienen guarderías y restaurantes para constituir una proposición de valor única en el mercado. Son clientes-proveedores. Pero también asesora técnicamente y ayuda financieramente a sus proveedores para hacerlos más competitivos repercutiendo en su propio beneficio. Son proveedores-clientes.

Avanzamos a un tipo de organización donde todos estarán interconectados. Los fabricantes de toda la vida ya no fabricarán, se intentarán posicionar en actividades que generan más valor como intentar que sus clientes se enamoren de sus marcas o innovar a través de lazos débiles. Ya nadie quiere oír hablar de stocks, ni de fábricas, ni tiendas físicas. Todo es cada vez más virtual y está más interconectado en tiempo real. En la cadena de grandes superficies Walmart, el 98% de los productos va directamente del fabricante a las tiendas sin pasar por ningún almacén intermedio. Cuando un cliente compra una botella de leche en una de sus tiendas, al pasar por caja se transmite esa información a toda la red. Walmart es pionera en aplicar las últimas tecnologías de la información y comunicación para optimizar al máximo sus operaciones. Utiliza técnicas con siglas tan raras como VMI, CPFR, RFID o POS, lo

que significa que todos los actores de su red se ponen a trabajar para reponer esa botella, hasta las vacas se enteran.

Y esto es solo el comienzo. Piense en la capacidad de compra que tendrían sus clientes si se unieran. O mejor aún la posibilidad de formar redes de consumidores finales a través de Internet que formaran centrales de compras virtuales con una capacidad de negociación desconocida hasta ahora. E/D/E es la mayor central de compras para productos industriales en el mercado de ferreterías de Europa con una facturación cercana a 5,000 millones de euros. Tuvo la idea de asociar a miles de pequeñas ferreterías para aumentar su capacidad de compra. Su funcionamiento es muy sencillo, cuando consigue asociarse con determinada masa crítica de pequeños suministros industriales se dirige a sus proveedores y utiliza su capacidad de negociación para conseguir unos descuentos inalcanzables por una tienda individualmente, y cobra una comisión por ello claro. Es un negocio muy rentable. Pero, ¿podría aplicarse esta idea a los consumidores finales? Imagínese que quiere comprarse por ejemplo un televisor o un ordenador, y que a través de Internet pudiera asociarse con potenciales compradores de necesidades similares que tienen una percepción similar de tres o cuatro marcas que satisfacen sus necesidades. ¿No cree que conseguirían un buen descuento del mejor postor?

Piense en la revolución que supondrá el cambio de las reglas que han regido el mercado en las últimas décadas. Como las empresas ya no necesitan producir lo que venden, las barreras de entrada van desapareciendo y empresas totalmente nuevas o de otros sectores aparecerán de repente, sin aviso, serán fruto de una serie de colaboraciones hechas ex profeso. Con las nuevas reglas de juego, ya no se necesitan grandes inversiones, ni conocimientos especializados. Las tradicionales empresas de fabricación basadas en optimizar sus operaciones están dando paso a empresas relacionales donde lo importante son sus ideas. La mano de obra está siendo sustituida por los cerebros de obra, y la competencia se ha transformado en una lucha de percepciones en la mente de los consumidores. Calcule el poder del cerebro de obra que tiene en su organización, o mejor aún piense en el potencial de utilizar cientos de miles o millones de cerebros de obra que a través de lazos débiles en redes como Innocentive o NineSigma aportan nuevas ideas a su negocio.

El nuevo entorno hacia el que nos movemos da vértigo. Pero antes de ver lo que podemos hacer, analicemos un poco más lo que está pasando y quiénes son los actores principales de la obra y su guión, claro.

4. Pero, ¿de verdad colaboran?

Los competidores llevan años colaborando y cada vez lo hacen más. Colaboran en un punto de la cadena de valor y compiten en el resto. A veces, por ejemplo, investigan juntos y luego compiten. El formato de disco óptico Blu-ray fue desarrollado por un consorcio de fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y tecnología multimedia como Sony, Philips, Apple o Dell. El grupo colaboró intensamente hasta que se desarrolló esta tecnología y ahora compiten entre ellos en su comercialización. Otras veces se van a comprar juntos. United Airlines y American Airlines colaboraron para obtener la suficientemente masa crítica para que Boeing diseñara un modelo de avión específico para ellos y luego compitieron claro.

También a veces fabrican productos de la mano. Uno de los motores con más éxito en el mercado, el CFM56, lo fabrica una joint venture, CFMI, formada por GE y SNECMA (50/50). Aunque GE y SNECMA, son competidores directos, desde el principio tenían claro la necesidad de colaborar en la fabricación de un motor de rango medio en la industria civil para entrar en un segmento de mercado muy prometedor en el que apenas estaban presentes. Ambos tenían intereses estratégicos comunes: competir con su “enemigo” común, Pratt & Whitney que desde hacía décadas era el líder de este mercado. Además, en la colaboración existían fuertes complementariedades tecnológicas, GE aportó su experiencia en el diseño y fabricación del compresor de alta presión, la turbina de alta presión y la cámara de combustión mientras que SNECMA fue responsable de la turbina de baja presión, compresor de baja presión, sistemas de lubricación, combustible y el ventilador.

La relación GE-SNECMA ha sido uno de los mayores éxitos de colaboración horizontal entre competidores. Desde el comienzo de la misma, el motor CFM56 se ha convertido en el mayor éxito de ventas de la industria aeronáutica. Esta colaboración ha continuado en el tiempo ampliándose a otros motores de su gama en la industria civil.

Pero SNECMA y GE no sólo colaboran con éxito sino que también compiten como en el motor PowerJet SaM 146 que fabrica SNECMA con el motor CF34 de GE. Esta relación funciona desde hace años sin que la competencia que tienen en algunos motores afecte a la colaboración en el CFM56 ¿Cómo es esto posible?

En la década de los años 70, los fabricantes aeronáuticos se dieron cuenta de que no era rentable desde el punto de vista financiero y tecnológico, asumir los programas de fabricación de nuevos motores aisladamente. Como existía un elevado riesgo financiero si el proyecto fracasaba, decidieron que la única manera de minimizar riesgos y abordar las enormes inversiones en capital que eran necesarias era colaborando entre ellos. Cuando dos fabricantes de motores aeronáuticos deciden colaborar es porque esa colaboración encaja en sus estrategias y sus riesgos inherentes son mucho menores que sus potenciales beneficios, aunque paradójicamente puedan competir en otros proyectos. Al principio fracasaron muchas

de estas colaboraciones debido a la falta de confianza entre sus actores y los conflictos estratégicos que aparecieron. Sin embargo, hoy en día la gran mayoría de los nuevos programas de motores aeronáuticos se realizan bajo estas premisas de colaboraciones entre competidores con un porcentaje de éxito muy elevado.

A veces la colaboración entre competidores no se da de una manera explícita sino de un modo sutil, tácitamente. Para que no nos enteremos vaya. Un ejemplo claro de colaboración "sutil" entre competidores fue el caso de Coca Cola y Pepsi Cola, los dos mayores competidores del mercado de refrescos, en su relación con NutraSweet, un fabricante de edulcorante bajo en calorías que durante muchos años fue utilizado en exclusividad por ambas empresas, gracias a la patente que garantizaba su negocio hasta 1987. Esta exclusividad le permitió conseguir un posicionamiento muy diferenciado con su marca impresa en todas las latas de Coca Cola y Pepsi Cola como proveedor de edulcorante reconocido por su buen sabor y calidad. Sin embargo, cuando se acercó la fecha de finalización de la patente, los elevados márgenes que obtenía (70%) y el interés explícito que manifestó Coca Cola en encontrar otro proveedor alternativo fueron, sin duda, un reclamo para que nuevos competidores entraran en el mercado, como fue el caso de Holland Sweetener Company (HSC). Sin embargo, cuando HSC empezaba a posicionarse, Coca Cola y Pepsi Cola, sorprendieron al mercado al colaborar conjuntamente y firmar un contrato de larga duración en exclusiva con NutraSweet. En principio, ninguna de las dos tenía interés en cambiar de edulcorante para no crear la percepción de hacer pruebas con el sabor de sus bebidas. Si uno de los dos hubiese cambiado de proveedor, eliminando el logo de NutraSweet de las latas, el otro lo habría utilizado como un argumento de venta al utilizar en exclusiva NutraSweet que ya entonces se había ganado una reputación muy consolidada en el mercado. Además, NutraSweet tenía unos costes de producción mucho más bajos debido a la madurez de su curva de aprendizaje. Coca Cola y Pepsi Cola colaboraron porque querían seguir utilizando NutraSweet para aprovecharse del valor añadido que aportaba su marca pero a mucho mejor precio, como así fue.

Los competidores colaboran de muchos modos. En algunos casos son colaboraciones directas y explícitas, en otros son colaboraciones "sutiles", incluso pueden colaborar indirectamente a través de terceros. Dentro del ámbito de producción es muy frecuente la colaboración indirecta a través de un nuevo actor en el mercado que ha crecido mucho en los últimos años, el fabricante subcontratado.

5. ¡Que fabriquen ellos!

En 1996, Apple anunció que vendía su fábrica de ordenadores en Colorado a una empresa desconocida entonces llamada SCI-Sanmina. Los analistas interpretaron esta decisión como una maniobra de Apple para reducir activos debido a los problemas financieros que sufría entonces. En esa época, las acciones de Apple alcanzaron unos mínimos históricos y la decisión de vender su fábrica de Colorado parecía una decisión acertada para ganar liquidez y reducir costes al trasladar la fabricación de ordenadores a su planta de Irlanda o a alguno de sus centros en el este asiático. Pero nada más lejos de la realidad. Apple siguió fabricando los ordenadores en la misma fábrica de Colorado, ahora de SCI-Sanmina, bajo un acuerdo de fabricación subcontratada (contract manufacturing). Lo curioso es que además permitía a SCI utilizar la planta de Colorado para fabricar ordenadores a sus principales competidores como Dell, HP, o Compaq.

Pero, ¿por qué lo hizo? ¿Por qué un fabricante como Apple vende uno de sus mayores centros de producción a una empresa externa para seguir fabricando los mismos ordenadores? Y además, ¿por qué permitió que fabricara otros equipos para sus principales competidores?

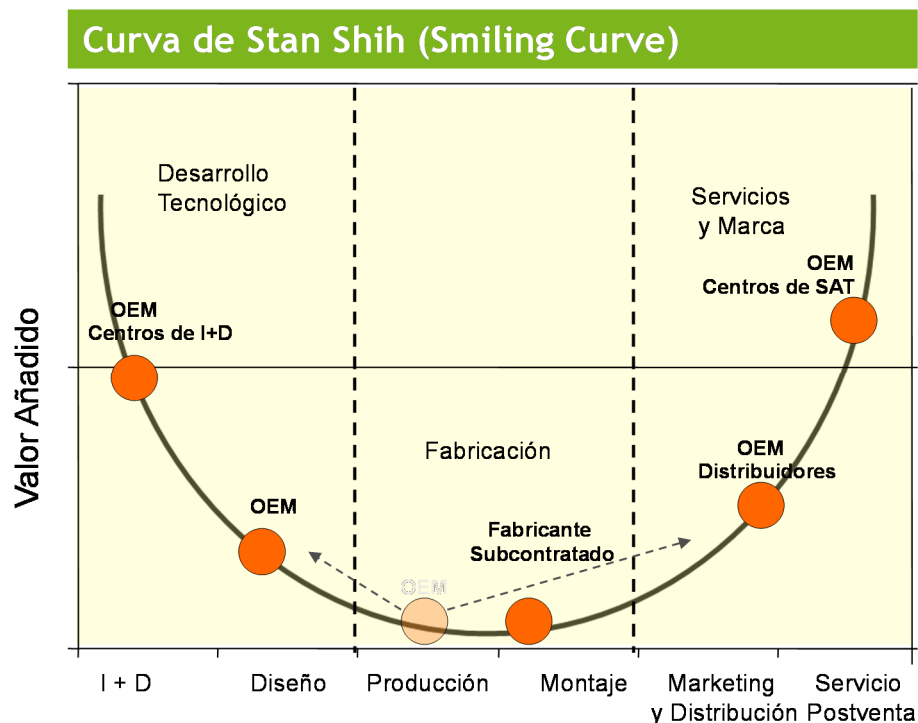


Figura 1: La Curva de Stan Shih (*Smiling Curve*)

La “smiling curve” diseñada por Stan Shih, fundador del fabricante de ordenadores Acer, nos ayudará a comprender lo que hizo Apple. Esta curva representa la relación entre la cadena de suministro de un producto con el valor que cada una de sus fases aportan al mismo. Normalmente en la mayoría de productos de consumo en mercados maduros, las primeras fases relacionadas con el diseño y desarrollo de productos y las últimas relacionadas con el marketing, la comercialización y el servicio posventa son las que mayor valor aportan al producto. Mientras que las fases centrales relacionadas con la fabricación y el montaje de los mismos apenas aportan valor. La interpretación de esta curva permitió a Shih reorientar la estrategia de Acer focalizándose en las funciones de marketing y servicios, y haciendo grandes inversiones en I+D.

Apple entendió que su proceso de fabricación no generaba especialmente valor y que había muchos fabricantes capaces de fabricar sus ordenadores con la calidad que necesitaban y a un precio más bajo. Decidió focalizarse en lo que hacía bien especialmente como innovar y lograr que los clientes se enamoraran de su marca, y fue subcontratando sus procesos fabriles a empresas externas. Esta maniobra fue una de las primeras operaciones de fabricación subcontratada que se observó en el sector de ordenadores y que en la década de los 90 tuvo un gran auge en otros sectores como la automoción, electrónica o telecomunicaciones.

El interés de los fabricantes tradicionales en esta maniobra parece claro. Pero, ¿qué interés tienen los fabricantes subcontratados? ¿Por qué están interesados en producir lo que los fabricantes tradicionales no quieren hacer cuando son los que supuestamente mejor conocen el producto y sus procesos fabriles asociados? ¿Quiénes son estos nuevos actores y qué ganan con todo esto? La respuesta estaría en que el fabricante subcontratado consigue unas economías de escala a nivel de red que ningún fabricante tradicional individualmente podría conseguir al realizar productos o procesos muy similares para otros fabricantes en muchos casos competidores.

Los beneficios de la fabricación subcontratada son tan grandes que hoy en día los fabricantes tradicionales no pueden permitirse el lujo de ignorar esta tendencia pese a los peligros de integraciones verticales o incluso de transferencia tecnológica no deseada. La tendencia de la fabricación subcontratada comenzó a finales de los años 80 a cargo de empresas de ordenadores personales como IBM, Hewlett Packard o Lucent. En la industria de la automoción, la finlandesa Valmet Automotive realiza el montaje final de los modelos Boxter de Porsche o la empresa austriaca Magna Steyr fabrica y monta coches para Mercedes, BMW o Saab. En la segunda mitad de los años 90, esta tendencia a la externalización de los procesos fabriles también comenzó a extenderse a la mayor parte de las corporaciones industriales del sector electrónico y de telefonía celular europeas como Ericsson, Nokia o Alcatel. La moda del ¡qué fabriquen ellos! se fue extendiendo a todos los sectores y regiones del mundo.

El problema surge cuando el fabricante subcontratado va aprendiendo cada vez más a hacer coches, ordenadores o tostadoras y va reduciendo cada vez más sus costes

y accediendo al know-how que podría utilizar en el desarrollo de sus propios productos. Es evidente que no se quedará en la parte baja de la “smiling curve” y querrá mejorar su status. Una tendencia natural será la fabricación de sus propios productos incluso la creación de su propia marca convirtiéndose en fabricante y competidor de sus antiguos colaboradores. El fabricante de ordenadores personales Lenovo es un buen ejemplo de esta conversión de fabricante subcontratado en fabricante original de equipos, utilizando canales de distribución propios y existentes en el mercado, al haberse convertido en líder de su sector.

Una variante de esta tendencia es cuando un fabricante subcontratado utiliza la marca y el canal de un distribuidor muy implantado en el mercado. De esta manera, las grandes cadenas de distribución como Wal-Mart, Carrefour o El Corte Inglés pueden encargar a grandes fabricantes subcontratados fabricar bajo su propia marca de distribución productos de la misma calidad que las grandes marcas pero a precios sensiblemente inferiores. Este proceso se irá viendo cada vez más en productos donde hasta ahora parecía impensable como automóviles o electrodomésticos.

Uno de los ejemplos más llamativos del crecimiento de los fabricantes subcontratados y el papel que están desempeñando en el mercado es el que protagonizó, en la década de los 90, el fabricante subcontratado chino SAIC. Durante muchos años, aprendió a fabricar coches gracias a los acuerdos que firmó con Volkswagen y General Motors. Posteriormente en 2004, compró la firma británica MG Rover que estaba en bancarota y adquirió así los planos para fabricar los modelos Rover 25, Rover 45, y Rover 75. Recientemente, con el conocimiento adquirido de Volkswagen, GM y Rover ha lanzado su propia marca al mercado chino, Roewe, donde compite con sus antiguos clientes. El siguiente paso de SAIC seguramente será su aparición que en el mercado europeo y norteamericano con una nueva marca. Este es un ejemplo clásico de la evolución de estos actores en el mercado. Se introducen en la parte más baja de “smiling curve” y poco a poco avanzan hacia posiciones más atractivas para acabar compitiendo con sus antiguos clientes. Y, ¿sabe donde están apareciendo la mayoría de fabricantes subcontratados? En China, claro.

El dilema estratégico que se les plantea ahora a los fabricantes tradicionales es enorme. Por un lado, no pueden prescindir del fabricante subcontratado debido a las enormes economías de escala que obtiene a nivel de red, inalcanzable para un solo fabricante. Por otro lado, tiene el riesgo de transferencia de tecnología e información crítica al fabricante subcontratado. Por eso Sony Ericsson sólo subcontrata la fabricación de productos maduros ya copiados en el mercado. Porsche nunca subcontrata su modelo 911 que es donde aplica los últimos desarrollos o los más sofisticados Cayene y Carrera que se montan en su planta de Leipzig en Alemania. En cambio, sí lo hace con su modelo de gama más baja Boxter.

Además, el fabricante tradicional deja entrar en su cadena de valor al fabricante subcontratado por el hueco que deja en la parte baja de la “smiling curve” sabiendo que no se quedará allí. A medida que aprenda querrá avanzar más en la curva

apoderándose progresivamente de procesos que generan más valor hasta llegar a competir con sus antiguos clientes.

Ahora vemos el sentido de la jugada de Apple, aunque al principio no se entendió. Apple ya no fabrica. Dedicar sus recursos a innovar y diseñar nuevos productos, y a conseguir que los clientes sigan enamorados de su marca. Poco a poco ha ido externalizando sus procesos fabriles en todos sus productos como el iPod, iPad o iMac. ¿A que en la parte trasera de su iPhone pone diseñado en California y fabricado en China? Se lo hizo uno de sus fabricantes subcontratados chinos seguramente Foxconn o Pegatron. Y es que para qué hacerlo. Mejor que fabriquen ellos.

6. Redes de colaboración entre competidores

Parece claro que hoy en día los competidores colaboran y lo hacen de muchas maneras. Pero la realidad es mucho más compleja, ya que estas colaboraciones no se dan aisladamente en el mercado sino como relaciones simultáneas entre varios actores formando una amalgama de relaciones en la que todos los actores colaboran y compiten dependiendo del proyecto. Son las redes de colaboración entre competidores. Una de las más consolidadas, hoy en día, es la red de la industria de motores aeronáuticos.

Si observamos todas las colaboraciones entre competidores de la industria de motores aeronáutica obtendremos una red que está muy arraigada en el mercado, algunas de sus colaboraciones llevan más de 40 años. No sólo está compuesta por competidores, los cuales establecen relaciones fundamentalmente de tipo horizontal. Algunos proveedores también forman parte de esta organización al participar al mismo nivel que los fabricantes en el desarrollo de nuevos productos desde la concepción original del mismo, mediante fórmulas como los acuerdos de participación en riesgos y beneficios.

Las redes de colaboración entre competidores están siempre suspendidas delicadamente entre la estabilidad y el desorden fruto de la dualidad que se produce al colaborar y competir con empresas del mismo sector. Sin embargo, sobreviven porque los beneficios de las colaboraciones son superiores a los riesgos inherentes de establecer vínculos con competidores. Cada producto específico o cada proyecto estará formado por un conjunto de colaboraciones determinado dentro de la propia red que irá modificándose y adaptándose a las circunstancias de una forma dinámica. Estas redes constituyen sistemas muy sensibles, cualquier anomalía como una conducta oportunista, una baja calidad de un producto o la imposibilidad de cumplir un compromiso, se transmite rápidamente por toda la red. Es como una tela de araña en la que la ésta detecta inmediatamente cuándo ha caído un mosquito aunque sea en el otro extremo de la red. Aunque estas relaciones sean puntuales y temporales, se impone entre sus actores una visión de las relaciones a largo plazo (nunca se sabe con quién tendrás que colaborar o competir), lo que evita las posibles oportunistas de sus actores basadas en el corto plazo.

El gran interrogante que surge ahora es ver si este modelo de organización, ya maduro en la industria aeronáutica, puede replicarse a otros mercados menos acostumbrados a este tipo de relaciones. En realidad estas redes ya están apareciendo en algunos sectores como la automoción, ordenadores o bienes de consumo aunque con sus propias particularidades. La figura del fabricante subcontratado y los lazos débiles, por ejemplo, son muy frecuentes en estas industrias al contrario que en la industria aeronáutica donde sus actores prefieren fundamentalmente relaciones directas y

lazos fuertes que estimulan la confianza debido a las fuertes inversiones que aportan los socios y para evitar transferencia tecnológica no deseada.

En estas redes no es necesario mantener internamente grandes activos como fábricas, maquinaria sofisticada o stocks, lo importante es saber gestionar las relaciones y compartir eficientemente los recursos de la red. Las colaboraciones fluidas que existen permiten alcanzar una organización muy permeable, fácil de conectarse y desconectarse, así como colaborar simultáneamente con un grupo variado de participantes. El resultado es un sistema altamente flexible caracterizado por bajas barreras de entrada y salida, flexibilidad geográfica, bajos costes, alta diversificación a través de los fabricantes subcontratados y excepcionales economías de escala. Parece evidente que cada vez más empresas de todo tipo de sectores se apuntan a este nuevo tipo de organizaciones que sin duda se convertirá en una de las tendencias más importantes en los próximos años.

7. ¿Y ahora qué?

Piense en la que se nos viene encima. Ahora está todo mucho más interconectado, ya nada es lo que era. Ya no hay proveedores, ni clientes como Dios manda. Y los fabricantes de toda la vida ya no fabrican. Todos empiezan a perder peso y se especializan en algo muy concreto, en lo que les aporta más valor según su “smiling curve”. Y cuando se hacen expertos en algo muy específico entonces se vuelven globales para rentabilizar su excelencia colaborando con empresas de otros sectores incluso con competidores. Y es que ni los competidores ya compiten. Al menos no todo el tiempo. Todo se traduce a una guerra de percepciones en la mente del consumidor. Todo se ha vuelto virtual. Ya nadie quiere tener stocks, ni máquinas, ni activos tangibles. Ahora donde lo importante son las buenas ideas y para ello las empresas, o lo que queda de ellas, utilizan millones de cerebros de obra disponibles en redes como Innocentive, y se relacionan entre ellas para completar su propuesta de valor al cliente. Establecen relaciones de todo tipo, con competidores, indirectas, “sutiles”, a través de lazos débiles o se diversifican a otros sectores. Además como ya no producen, para eso están los fabricantes subcontratados, cualquier empresa puede aparecer en su sector de repente, sin avisar, con alguna idea novedosa soportada por una serie de colaboraciones a la carta y comerse el mercado, y a usted.

Y luego están los chinos. ¿Cree que se van a quedar toda la vida en la parte baja de la “smiling curve” como buenos chicos? Acuérdense de Japón. Primero empezaron a fabricar productos más baratos y de peor calidad. Muchos de ellos los copiaban pero como eran muy malos no los tomamos en serio. Después mejoraron sus sistemas de producción con el dichoso lean manufacturing de Toyota que se fue extendiendo a todas sus industrias. De repente producían productos como los nuestros, pero más baratos y de mucha mejor calidad. En poco tiempo se comieron gran parte de nuestra industria automovilística y electrónica. Cuando se consoliden en sus mercados locales, los chinos vendrán a por nosotros. De fabricantes subcontratados pasarán a ser fabricantes tradicionales con nuevas marcas. Nos venderán de todo, coches, televisores, batidoras o aviones. Luego vendrán empresas de otros países asiáticos de bajo coste. Será un mercado global de verdad donde la información y el conocimiento fluirá en todas las direcciones y para sobrevivir habrá que ser muy bueno.

Bueno tampoco hay que agobiarse. Si hemos sobrevivido hasta ahora, algo se nos ocurrirá. Podemos mejorar nuestra innovación a través de lazos débiles, focalizarnos en lo que mejor sabemos hacer o vender nuestros productos a escala global como nunca antes había ocurrido. Para ello, tenemos que prepararnos para este nuevo escenario y reorganizar nuestras empresas y procesos para adaptarlos a lo que se nos viene encima. Pero, ¿por dónde empezamos? ¿Cómo lo hacemos? Antes de nada deberíamos analizar más en detalle hacia dónde vamos y cómo van a evolucionar las organizaciones en el futuro ¿Qué va a pasar?

8. ¿ La trampa de la reina roja

“El futuro ya no es lo que era.”

Groucho Marx

En la teoría de la evolución de las especies hay una metáfora que describe muy bien la necesidad de una continua mejora de las especies para mantener su status quo en el entorno. Se trata de la “metáfora de la reina roja”. Está basada en el libro de Lewis Carroll, “Alicia a través del espejo”, donde Alicia comenta que aunque está corriendo todo lo que puede no aparenta moverse de su sitio a lo que la reina roja le responde “en mundo que se mueve tan rápido, necesitas correr todo lo que puedas para mantenerte en el mismo sitio y si se quiere llegar a otra parte, hay que correr por lo menos dos veces más rápido”.

Según esta hipótesis, la velocidad de los zorros y los conejos, por ejemplo, se ha desarrollado paralelamente. Si una mejora en la velocidad de los conejos no tuviera una contrapartida en la de los zorros éstos seguramente habrían desaparecido como especie. El status quo en un entorno tiene memoria, implica que las especies han coevolucionado paralelamente para llegar a esa situación. Una mejora pasada en la capacidad de una de las especies ha implicado necesariamente la mejora de las otras para adaptarse a esa ventaja competitiva. Sino no estarían allí.

Esto de los zorros y los conejos también se puede aplicar al contexto empresarial para explicar el problema de la competencia agresiva y a la paradoja a la que se enfrentan las empresas hoy en día. Esta metáfora denominada en este contexto “la trampa de la reina roja” describe el proceso en el que se ven inmersas muchas empresas en los mercados maduros, donde los actores más fuertes incrementan la competitividad del mercado, por lo que las empresas que sobreviven salen fortalecidas y son cada vez más aptas para, a su vez, incrementar la competitividad en un proceso continuo que se refuerza y acelera mutuamente. Independientemente de que su empresa sea un conejo o un zorro, la metáfora de la reina roja sugiere que la posición relativa de los actores en el mercado puede parecer estable aunque seguramente son necesarias fuertes inversiones en I+D, marketing, operaciones o desarrollo de nuevos productos para mantener a un coste muy elevado esa posición de aparente inmovilidad.

¿Y cómo solucionamos esto? Pues haciendo algo diferente. Diferente y complementario.

En el futuro las empresas no sólo se focalizaran en lo que realmente saben hacer bien y se relacionarán con otras para completar su propuesta de valor. También aplicarán estrategias de “co-especialización”.

Piense en la industria de automóviles. Los fabricantes tradicionales colaboran y compiten dependiendo de cada proyecto. Recientemente, los presidentes de Ford y Toyota tuvieron un encuentro fortuito en un aeropuerto y decidieron comenzar una colaboración en el desarrollo de un nuevo sistema híbrido, combustible y eléctrico, para camiones ligeros y utilitarios deportivos. Es el enfoque clásico de colaboración entre competidores. Desarrollan conjuntamente la tecnología y cuando finaliza esta fase compiten en su comercialización. Pero en el futuro no será así. Los fabricantes de coches dejarán de diseñar y fabricar íntegramente los vehículos, bueno ya casi no los fabrican para eso están los fabricantes subcontratados, y empezarán a especializarse en determinados subconjuntos o procesos. Algunos se especializarán en el diseño de motores de gasolina, otros en la carrocería, o accesorios, y otros fabricarán. Habrá empresas expertas a nivel global en cosas muy específicas y serán tremendamente buenos en ello.

La “co-especialización” implica que cada empresa se focalice en un número reducido de actividades y habilidades principales, que además sean complementarias a los otros participantes del mercado. Ello implica mejorar el conocimiento o habilidad de un área específica y ceder el desarrollo del resto de actividades a los otros miembros del mercado. Un ejemplo fue el caso de la alianza GE-SNECMA para fabricar el motor CFM56 donde GE se especializó en los componentes de alta presión del motor y SNECMA en los de baja presión. A mayor “co-especialización” se consiguen mayores economías de especialización y mayor diferencia en capacidades tecnológicas. Los participantes en el mercado se vuelven cada vez más menos similares incrementando su complementariedad a medida que las empresas se vuelven menos activas en las áreas tecnológicas cedidas a otros actores.

La co-especialización evita la trampa de la reina roja al especializar a cada actor del mercado en procesos o componentes únicos complementarios con otros actores. Al “encajar” mi empresa con las actividades de mis competidores alejo a éstos de una competencia agresiva. Además, como los coches o motores de avión estarán diseñados y fabricados por un conjunto de empresas excelentes en una serie de componentes o procesos muy concretos, esas economías de escala y especialización, y esa excelencia mejorarán nuestra propuesta de valor a los clientes.

Competir por competir no es bueno. Si nos limitamos a rivalizar para ver quién es el más rápido, como los zorros y los conejos, vamos por el camino más seguro hacia el precipicio. De nada sirve invertir grandes cantidades de recursos en mejorar nuestros productos para competir en lo mismo. No se olvide que los otros seguramente son tan listos como nosotros. El futuro pasa por lo específico, lo que sabe hacer realmente bien y le diferencie. Hay que especializarse y complementarse. Lo importante es dar cada vez más valor a los clientes, y que lo perciban. Sólo así sobreviviremos. Piense en los partidos de fútbol de los Gahuku-Kama.

9. ¿Quién manda aquí?

No es de la benevolencia del carnicero, cervecero o panadero de donde obtendremos nuestra cena, sino de su preocupación por sus propios intereses.

Adam Smith. *La Riqueza de las Naciones*

Imagínese la cadena de suministro de su empresa o la de un producto que conozca. Desde los proveedores de materias primas hasta los clientes finales, pasando por los fabricantes, centros de distribución y detallistas. ¿Quién cree que manda? ¿Quién tiene la sartén por el mango?

Hagamos un poco de historia. Hasta los años 80 estaban de moda las grandes corporaciones industriales. Las empresas fabricaban lo que vendían. ¿Qué cosas no? Los fabricantes eran los que mandaban. Después de la Segunda Guerra Mundial la demanda de productos aumentó exponencialmente. Todo el mundo necesitaba lavadoras, coches o tostadoras. Se vendía todo lo que se fabricaba. Pero no sólo fabricaban también estaban muy integradas verticalmente. Ford, por ejemplo, era dueña de muchos de sus proveedores. Como los coches entonces utilizaban madera, compró bosques y con la misma lógica invirtió en minas y hasta en empresas de neumáticos. Los fundamentos de las grandes corporaciones industriales integradas verticalmente se basaban en la teoría de los costes de transacción que propuso el Premio Nobel Ronald Coase en 1937. Su teoría se basaba en la falta de transparencia de los mercados y en la distribución asimétrica de la información, es decir que unos sabían más que otros. El tiempo y esfuerzo en el que se incurría en la negociación de una compra a través del mercado tenía un coste muy superior a la alternativa de hacerlo internamente. Dentro de una empresa, el proceso de evaluación, selección y negociación de ofertas se reducía sensiblemente y la hacía más eficiente que los costes del mercado. Según Coase, la empresa surgió por su capacidad para reducir los costes de transacción limitando la incertidumbre y las conductas oportunistas. La falta de información en el mercado fue el padre de las organizaciones jerárquicas y de las corporaciones industriales que dominó gran parte del siglo XX.

Entonces aparecieron los japoneses y desarrollaron su famoso Lean Manufacturing en la fábrica de Toyota, que luego extendieron a todas sus industrias. Enseguida hicieron obsoleto el sistema de producción en masa de Ford y sus aburridas cadenas de montaje. Inventaron una serie de técnicas muy eficientes con nombres tan raros como Kanban, Kaizen, Jidoka, Heijunka, fabricación Pull, o Poka Yoke. En pocos años fueron capaces de producir productos como los nuestros, pero más baratos y de mucha mejor calidad. Se comieron gran parte de nuestra industria automovilística y electrónica.

El problema es que la mejora de la productividad no constituye una ventaja competitiva sostenible ya que es fácil de copiar y aplicar a otros sectores. Las nuevas técnicas de producción japonesas se extendieron por todo el planeta. Las organizaciones avanzaron a pasos agigantados hacia la frontera de la productividad. Y cuando todo el mundo alcanza la frontera de productividad aparece un nuevo problema: el exceso de capacidad.

Las empresas se empezaron a preocupar porque había que vender lo que fabricaba y todo el mundo fabricaba productos similares. Los de marketing y ventas se pusieron de moda. Se oían cada vez más términos como el posicionamiento del producto, el marketing mix o el trade marketing. Los detallistas cada vez más tomaban el mando. Aparecieron los grandes almacenes, las tiendas especializadas, las grandes superficies. Los fabricantes estaban perdiendo la batalla. Si no lograbas poner tu producto en los grandes almacenes o tiendas especializadas de tu sector estabas perdido.

El modelo directo de Dell se basó en una idea muy brillante: vender directamente a los clientes sin pasar por los centros de distribución y detallistas y ahorrar costes al no tener que remunerar al canal. Eso le permitió poder ofrecer a los clientes productos de calidad a precios muy competitivos. Ofrecía una personalización en masa basada en un diseño modular, donde el cliente podía elegir entre una serie de opciones limitadas que eran montadas contra pedido. Además al tener contacto directo con los clientes finales tenía una información muy fiable de sus necesidades y podía hacer previsiones muy buenas que se mejoraban gracias al diseño modular. Dell era muy transparente con toda esta información al comunicar a sus proveedores casi en tiempo real los pedidos y previsiones que hacía con sus clientes. De esta manera los proveedores podían optimizar sus almacenes repercutiendo parte de esos ahorros en precios más bajos para Dell. Es un círculo virtuoso donde Dell es un orquestador de la red. Se relaciona directamente con los clientes lo que le da muchas ventajas - ahorro del margen al no utilizar el canal de distribución, más información de las necesidades de los clientes, mejores previsiones, ahorro de costes, precios competitivos – y esa información del cliente la comunica a sus proveedores – mejores previsiones, menos stocks, más rotación de inventarios, ahorro costes y precios muy competitivos a los clientes. Fue un modelo que enseguida tuvo mucho éxito. Pero lo más curioso es que sus competidores no pudieron copiarle. Cuando Compaq, HP o IBM intentaron hacer lo mismo, los grandes detallistas del sector en Estados Unidos como Circuit City, Best Buy o CompUSA, a través de los cuales hacían el 90% de sus ventas, amenazaron con sacar sus productos de sus estanterías, ya que no permitirían una caída de sus ventas debido a un canal directo de los fabricantes. Y es que los detallistas mandaban.

Luego apreció Internet. Fíjese el estropicio que supuso para las corporaciones industriales. A medida que Internet fue creciendo, la información dejó de ser un recurso escaso y asimétrico, y las corporaciones empezaron a desmembrarse. A medida que los mercados se inundaron de información, aumentó su eficiencia y las tradicionales cadenas de suministro integradas verticalmente con fuertes organizaciones jerárquicas fueron como los dinosaurios con la glaciación. Cuando la

información fue accesible para todos, las empresas empezaron a subcontratar procesos. IBM, por ejemplo, se dio cuenta que lo que sabía hacer bien eran los servicios de consultoría, así que empezó a desprenderse de sus negocios menos rentables como la división de ordenadores personales que vendió a Lenovo. Se especializó en algo muy concreto de su cadena de suministro y se hizo muy bueno en ello. En 2003 ABB subcontrató a IBM el 90% de la gestión de todas sus tecnologías de información.

También la mayoría de fabricantes tradicionales de todos los sectores dejaron de fabricar. La tendencia de la fabricación subcontratada comenzó a finales de los años 80 a cargo de empresas de ordenadores personales como IBM, Apple o Hewlett Packard que rápidamente se movieron hacia la externalización de la fabricación. Muchas compañías de electrónica de consumo como Sun Microsystems, Silicon Graphics, o Cisco también hicieron lo mismo, al igual que las grandes corporaciones industriales del sector electrónico y de telefonía celular como Ericsson, Nokia o Alcatel. En 1997 Ericsson externalizó su producción a los fabricantes subcontratados Solectron, Flextronics y SCI y vendió sus instalaciones de producción estadounidenses a SCI. Ya nadie quería fabricar.

El estropicio que Internet (o la transparencia de información en los mercados) hizo con las corporaciones industriales no es nada comparado con el que está haciendo con los tradicionales detallistas. Piense en Amazon o en eBay. O como mediante un motor de búsqueda inteligente en Internet puede acceder en media hora a más información sobre el destino de sus próximas vacaciones que la que conseguiría una semana pateándose todas las agencias de viaje de su ciudad.

Gracias a Internet los mercados han puesto patas arriba las corporaciones industriales integradas verticalmente. Las que han sobrevivido se han desmembrado especializándose en algo muy concreto para hacerlo muy bien. La sobrecapacidad de los fabricantes al avanzar a su frontera de la productividad les ha hecho perder el poder que tenían. Los tradicionales canales minoristas están siendo sustituidos por la Web donde los clientes acceden en tiempo real a una cantidad ingente de información donde buscan, comparan y eligen. Avanzamos hacia un mercado perfecto sin costes de transacción. ¿Y quién manda ahora? Pues usted. El cliente toma ahora el mando. El poder está siendo transferido desde los productores a los consumidores. El cliente anodino, humilde y leal a menudo intimidado por las grandes corporaciones cuando la demanda superaba a la oferta está siendo sustituido por un cliente exigente, caprichoso y poco fiel.

Internet nos lleva hacia una democratización de los mercados, donde la información deja de ser asimétrica y es accesible para todos. Los costes de transacción se reducen a la mínima expresión. El comercio electrónico otorga más poder a los usuarios al poder acceder fácilmente a toda la oferta y poder comparar precios. ¿Y esto es bueno para las empresas? Si la teoría de los costes de transacción explicaba la existencia de las grandes corporaciones industriales por los altos costes de transacción que había antes en el mercado e Internet ha reducido estos costes a prácticamente cero,

¿tienen futuro las empresas tal y como las conocemos? Los mercados perfectos no se llevan bien con los beneficios, ya lo decía Adam Smith. A las empresas que triunfan les gustan las imperfecciones. Hoy en día, el cliente manda y las empresas que quieran sobrevivir se tendrán que poner las pilas.

10. La imperfección es bella

"Un objeto hermoso en sí mismo no sugiere al artista pues carece de imperfecciones. "

Oscar Wilde.

¿Se acuerda del gol de España en la final del mundial de fútbol de Sudáfrica? Fue un momento mágico. Eran casi las cinco de la tarde del 11 de julio de 2010 en el estadio Soccer City de Johannesburgo. Unos 84.000 espectadores en el campo y 2,4 mil millones de telespectadores en todo el mundo seguían una de las finales más largas y abiertas que se recuerdan. España dominaba el centro del campo pero no conseguía romper el cerrojo holandés. En el minuto 116 del partido, en la segunda parte de la prórroga, el cansancio ya hacía mella en los jugadores y cada vez aparecían más oportunidades de gol en ambas porterías. Podía ganar cualquiera. Pero tras una jugada muy larga en la que España estaba presionando en el área de Holanda, Cesc recoge un despeje fallido que pasa inmediatamente a Iniesta quien tras parar el balón con el pie en el aire espera que baje un poco y con una volea cruzada bate a Stekelenburg por la izquierda. Cuando el árbitro inglés Howard Webb señaló el centro del campo el éxtasis estalló entre los jugadores españoles y toda la tensión acumulada se desató. Ya está hecho. España es campeona del mundo por primera vez en su historia. Iniesta, Xavi, Casillas, Cesc, Sergio Ramos y compañía ya son historia. Son la mejor generación de futbolistas que ha tenido España. Constituyen un ejemplo de excelencia profesional basado en una combinación perfecta de talento, esfuerzo, trabajo en equipo y humildad que les ha hecho únicos. Son el fruto de muchas horas de esfuerzo y de un talento innato que les ha permitido destacar entre miles de jugadores hasta convertirse en la élite futbolística. Estos jugadores comenzaron desde muy pequeños a destacar, fueron evaluados, clasificados y filtrados en las diferentes ligas infantiles, alevines y juveniles. Fueron los más talentosos, los que más se esforzaron. Pasaron todas las cribas y filtros para ir subiendo de nivel hasta llegar a la élite mundial.

Pero, ¿y si no fuera así? ¿Cree realmente que son los mejores jugadores, los de mayor talento, los que más se esforzaron, o hubo algún hecho arbitrario que les ayudó? ¿Y si hubieran tenido suerte?

Veamos las fechas de nacimiento de los 24 jugadores de la selección española del mundial de Sudáfrica. Todos nacieron entre 1978 y 1988. ¿Sabe cuál es el mes del año en que nacieron más jugadores? Enero. ¿Y el segundo mes? Febrero. ¿Y el trimestre en que nacieron más jugadores? El primero. ¿Sabía que en la década de los 80 el mes con mayor número de nacimientos solía ser mayo, junio o julio? En cualquier caso, desde luego nunca era enero ni febrero. De hecho éste último solía ser el mes con menos nacimientos. Un poco raro, ¿no? La natalidad en la década de los 80 en España estuvo muy repartida durante todo el año con un 25% de nacimientos cada

trimestre de media. El segundo y tercer trimestre solían ser los más elevados y el primer trimestre solía ser el que menos nacimientos registraba. Sin embargo el 39% de los jugadores de la selección española nació el primer trimestre. Curioso, ¿no? Bueno, puede ser una casualidad. Veamos qué pasa con los 507 jugadores españoles de primera división que jugaron la liga de 2010. ¿Sabe cuál fue el mes en que nacieron más jugadores? Enero. ¿Y el segundo? Febrero. ¿Y el trimestre con más nacimientos? Sí, ha acertado el primero.

Pero entonces ¿qué pasa? ¿Por qué la mayoría de los futbolistas de élite nacieron el primer trimestre? En realidad no tiene ningún misterio. El problema surge de la propia clasificación en categorías que se hace entre los niños que juegan al fútbol. La fecha que determina el cambio de categoría entre benjamín, alevín, infantil, cadete y juvenil es el 31 de diciembre. Por lo que los niños que han nacido en el mismo año pertenecen a la misma categoría independientemente si has nacido a principios o finales de ese año. Y allí está el problema. ¿Se imagina la diferencia en madurez física de un niño nacido el 1 de enero y otro el 31 de diciembre del mismo año? ¿Si los pone a jugar en un mismo equipo, ¿quién será mejor? ¿En quién se fijará los ojeadores de los equipos de ligas superiores para decidir a quién fichan?

Fíjese qué curioso. Al principio la ventaja entre un jugador elegido por un equipo de una liga superior frente al resto de niños no se basa en tener más talento sino en que nació un poco antes. Pero recibirá más entrenamiento, jugará más partidos al año en un entorno más competitivo, con más medios y mejores entrenadores. Mientras que otros compañeros que nacieron el último trimestre del año jugarán en peores equipos en ligas inferiores con menos partidos al año y en un entorno menos competitivo. Y con el tiempo, *voilà*, los jugadores más “viejos” tendrán una experiencia superior que se traducirá, en la mayoría de los casos, en una enorme ventaja sobre el resto.

El sociólogo inglés Malcolm Gladwell describe este fenómeno en *Outliers* para explicar cómo se forman los fuera de serie. Se basa en el descubrimiento del psicólogo canadiense Roger Barnsley que lo denominó el *efecto de la edad relativa*. Está ampliamente documentado con estudios en muchos países y deportes de élite con un sistema de corte entre categorías similar al español. Un caso curioso es el de la liga de fútbol de Bélgica. Cuando la fecha de corte era el 1 de agosto, la mayoría de sus jugadores de élite había nacido en los meses inmediatamente posteriores a esta fecha. Sin embargo, cuando decidieron cambiar la fecha de corte al 1 de enero, al cabo de unos años, apenas había jugadores de élite que hubieran nacido en el tercer o cuarto trimestre del año, la mayoría nacieron en el primer o segundo trimestre.

Gladwell explica cómo debido a este efecto al principio el jugador elegido tiene una pequeña ventaja sobre sus compañeros y esa pequeña ventaja le ofrece una oportunidad de mejora que le hace diferenciarse sobre sus compañeros, y esa diferencia que obtiene le da nuevas oportunidades que se convierten en diferencias mayores hasta que al final adquiere una enorme ventaja sobre sus compañeros, hasta convertirse en un fuera de serie.

Este sistema es imperfecto porque los jugadores elegidos y mimados por el sistema no son los más talentosos, sino los más favorecidos por unas reglas arbitrarias. Creemos que el sistema de categorías es un sistema justo basado en la meritocracia que premia el esfuerzo y talento de los jugadores, cuando en realidad está lleno de imperfecciones que aprovechan unos cuantos afortunados por el azar de unas reglas arbitrarias. Si la fecha de corte de categorías hubiese sido el 15 de septiembre, cuando comienza el curso escolar por ejemplo, seguramente Xavi y compañía no estarían allí. O si se hicieran varias fechas de corte a lo largo del año y se clasificaran en subcategorías, mucho del talento dilapidado por un sistema imperfecto se recuperaría. Pero esa sería ya otra historia.

Sin embargo, dentro del contexto empresarial, esto de las imperfecciones es una bendición para las empresas. Los beneficios se basan en las imperfecciones. Se aprovechan de ellas para generar propuestas de valor que les diferencien. En un mercado perfecto sería muy difícil destacar ya que difícilmente habría empresas líderes. La perfección es mala para los mercados. Las empresas buscan los recovecos del sistema. Las grietas y fisuras del mercado son oportunidades maravillosas para posicionarse y diferenciarse. Hay que buscar dónde están las *fechas de corte* para adquirir una enorme ventaja sobre el resto. Piense en Visa, por ejemplo. Se aprovecha de la necesidad de confianza de los clientes que se preocupan de que no les engañen y estafen las empresas con las que hacen transacciones. La falta de confianza es la imperfección del mercado que Visa utiliza en su provecho. O eBay, la mayor empresa de subasta online del mundo donde los usuarios pueden comprar y vender todo tipo de productos. Es un modelo de negocio muy simple que también explota la imperfección de la falta de confianza de los usuarios. Su secreto es basarse en un sistema abierto con total transparencia. Permite que los que quieren comprar algo vean la historia de reputación del vendedor y eso tranquiliza mucho. Si voy a comprar un coche usado a un vendedor con una reputación excelente basada en un largo historial de ventas inmaculado ¿qué posibilidades hay de que me venda una cafetera? eBay es una facilitadora de confianza.

Zara detectó la imperfección en el mundo de la moda basada en el carácter fugaz y volátil de ésta. Para atraparla había que ser muy rápido, por eso diseñó una cadena de suministro agilísima que le permitiera copiarla en vez de intentar preverla como hacían sus competidores. Encontró una imperfección y la explotó. Su cadena de suministro no es precisamente la más eficiente. Envía las prendas por avión, colgadas en perchas, planchadas y etiquetadas, dos veces por semana, en lotes muy pequeños, está muy integrada verticalmente y renueva continuamente sus tiendas con muchas más referencias que otras marcas. ¿Por qué tiene tanto éxito entonces? Porque cada poro de la empresa explota una imperfección no satisfecha hasta entonces. La moda en la industria textil es muy efímera y las cadenas de suministro hasta entonces eran muy lentas para seguirla. Zara copia la moda. Todo lo que gasta de más en hacer una cadena ágil se lo ahorra en menos devoluciones o descuentos de productos que finalmente no se ponen de moda. También ahorra en publicidad ya que no necesita influir en la gente para que se ponga de moda lo que has tenido que

diseñar varios meses antes. Gracias a su cadena de suministro tan poco eficiente pero ágil, Zara es la empresa más rentable de su sector.

Las empresas necesitan las imperfecciones del mercado para triunfar aunque algunas veces no es necesario buscarlas, a veces es cuestión de suerte como el caso de Iniesta y compañía, o el caso de las tierras raras. ¿Ha oído hablar de las tierras raras? Es el nombre común de 17 elementos químicos con nombres tan bonitos como el europio, gadolinio, terbio o disprosio. Acuérdesse de ellos porque están presentes en la mayor parte de dispositivos electrónicos que utilizamos como los teléfonos móviles, las pantallas táctiles o los ordenadores portátiles. No hace falta ser un gurú de la estrategia para prever que será uno de los recursos más demandados en el siglo XXI. ¿Y sabe quien produce el 97% de las tierras raras en el mundo? China. Qué suerte ¿no? Eso sí que es una imperfección caída del cielo. ¿Y qué hace China con esta *fecha de corte* que le ha tocado? Pues utilizarla como arma de coacción a sus vecinos como hizo con Japón, o amenazar con una reducción de las exportaciones mundiales del 35% para subir los precios, lo que ha hecho temblar a toda la industria tecnológica del planeta.

Otras veces es el talento de las empresas el que proporciona las imperfecciones. Acuérdesse de los fabricantes subcontratados. Consiguen unas economías de escala a nivel mundial inalcanzables por ningún fabricante aisladamente. Provocan una imperfección en la eficiencia interna de los fabricantes tradicionales que deciden subcontratar todos sus procesos de fabricación a estos nuevos actores. Y con el tiempo avanzarán en la *“smiling curve”* y competirán con sus antiguos clientes. Ya verá.

En el contexto empresarial actual, donde la abundancia de información hace los mercados muy eficientes, las imperfecciones son una bendición. Las empresas que triunfan buscan las grietas y fisuras del mercado, y luego las explotan. No podrían vivir sin ellas. Tienen el talento de ver lo que otras empresas no ven. Pero cuando las detectan, utilizan esas imperfecciones en beneficio propio. Construyen proposiciones de valor únicas que les diferencie y colaboran con todo tipo de empresas para completar su propuesta, si es necesario hasta con competidores. Xavi, Casillas, Iniesta y compañía son unos jugadores excepcionales pero también tuvieron la suerte de beneficiarse de una imperfección del sistema. Busque las imperfecciones y aprovéchese que no son tan malas. Y usted, ¿en qué mes nació?

11. Conectados

“Consumers have virtually unlimited choice and ever-rising expectations for performance, quality and value. They expect more from their shopping experiences and more from the brands and products they buy and use every day. They expect retailers and manufacturers to listen to them more carefully, and to learn from them more often.”

A.G. Lafley. Presidente de Procter & Gamble

Internet conecta a la gente, a empresas, proveedores, fabricantes o clientes. Los conecta con todo tipo de redes. Tenemos redes sociales, redes de innovación, redes de profesionales, redes de clientes, el mundo está conectado en una red. Las redes de suministro, por ejemplo, incluyen a proveedores, fabricantes y clientes de un mismo sector conectados mediante una plataforma común lo que les permite una información más transparente y en tiempo real de lo que ocurre a lo largo de la cadena de suministro. Todos los actores de la cadena pueden conocer, por ejemplo, las necesidades reales de los clientes lo que evita sobredimensionar las capacidades, hacer mejores predicciones, y ser más eficientes a nivel de red. Algunas de las redes de suministro más extendidas son RosettaNet en la industria de alta tecnología, PapiNet en la industria de papel o Cidx en la industria química. Al tener a todo el mundo conectado, Internet ha reducido casi a cero los costes de transacción. Ha provocado la desintegración de las grandes corporaciones industriales para focalizarse en lo que realmente saben hacer bien. Ha desplazado el poder de los productores y detallistas a los clientes. Ahora el cliente es el que manda. Y se ha vuelto caprichoso y exigente. Además quiere ofertas personalizadas y encima es poco fiel.

Todo esto no pinta bien para las empresas. Por culpa de la transparencia de los mercados les cuesta mucho más ganar dinero y tienen que encontrar nuevos caminos. Para adaptarse a este nuevo entorno algunas empresas desarrollaron la personalización en masa como Dell o Nike. Te hacen el ordenador o las zapatillas a medida. Pero tiene truco ya que las opciones son limitadas. En el fondo es una producción en masa con una personalización superficial o modular que no cuela. Las innovaciones tecnológicas tampoco son muy sostenibles y cada vez hay menos barreras de entrada en los sectores porque ya no tienes que fabricar lo que vendes, y el conocimiento fluye en todas las direcciones. Ahora está todo mucho más interconectado. Los proveedores y clientes ya no son lo que eran. Piense en IKEA. Ni los fabricantes fabrican, para eso están los fabricantes subcontratados. Todo se ha vuelto virtual. Todos se vuelven más ligeros y se especializan en algo muy concreto. Algo que les aporte valor según su “smiling curve”. Ni los competidores compiten, al menos no todo el tiempo. Las empresas establecen relaciones de todo tipo con los competidores: directas, indirectas, “sutiles”, a través de lazos débiles o se diversifican a otros sectores. Además como ya no es necesario producir lo que se diseña o vende,

cualquier empresa puede aparecer en un sector con alguna nueva idea construida a base de una serie de colaboraciones externas a la carta y triunfar el mercado.

Pero no nos pongamos nerviosos. En un mundo dominado los mercados transparentes aún queda sitio para las empresas. Mientras que los mercados se alimentan de información, las empresas se alimentan de ideas que se aprovechan de las imperfecciones del mercado. Los mercados no piensan, las empresas sí. Las tesis de Ronald Coase hoy no sirven: las empresas no existen porque reduzcan los costes de transacción sino porque son capaces de generar propuestas de valor únicas que satisfagan las necesidades de los clientes. Todo se traduce a una guerra de percepciones en la mente del consumidor. Ahora lo importante son las buenas ideas y para ello las empresas, o lo que queda de ellas, deben utilizar el talento de sus cerebros de obra o el de los millones disponibles en el mercado a través de lazos débiles, para innovar.

Hoy los recursos tangibles ya no importan. Ya nadie quiere tener máquinas muy sofisticadas, ni fábricas ultramodernas. Lo importante es la capacidad para establecer relaciones y gestionarlas, y para eso necesitas gente muy buena. El éxito de las empresas depende de su capacidad para atraer a las personas que establecen la diferencia. Es la hora de los cerebros de obra. Las empresas con trabajadores sin un conocimiento especial que les diferencie tienen los días contados. Si no vendes un servicio diferenciado has caído en la trampa de la reina roja. La capacidad intelectual de las empresas, el conocimiento que poseen y generan es lo que garantiza su supervivencia. Pero no vale cualquier conocimiento, tiene que ser un conocimiento tácito. Cualquier conocimiento que se pueda escribir en un folio deja de ser una ventaja competitiva. En cuestión de minutos puede distribuirse por todo el mundo. Acuérdense de las técnicas japonesas para aumentar la productividad. Hay que saber gestionar las cosas de forma diferente e imaginativa. La inteligencia y los recursos intangibles están sustituyendo a los recursos tangibles como una fuerza arrasadora de la naturaleza.

Pero, ¿por qué estamos tan conectados ahora? ¿Por qué están desapareciendo las jerarquías y las organizaciones se vuelven más difusas? La edad de oro de las grandes corporaciones industriales se basaba en un entorno caracterizado por la estabilidad, la previsibilidad y el poder de los fabricantes en el mercado. Cuando una determinada organización funcionaba se explotaba esa receta hasta el infinito. La gente trabajaba en las mismas tareas definidas con precisión y aprendía mediante la repetición avanzando en su curva de aprendizaje hasta alcanzar elevadas cuotas de eficiencia. Como el entorno no cambiaba, no había necesidad de que las personas o los procesos interactuaran o se optimizaran. Cuando se encontraba una solución óptima, ésta se convertía en definitiva. Y así las jerarquías organizacionales triunfaban con cuotas de eficiencia insuperables. La fabricación de un coche, por ejemplo, era un proceso lineal. El departamento de diseño ideaba un prototipo, se contactaba con los proveedores, muchos de los cuales eran de la propia empresa, para producir los componentes, se fabricaba en las tediosas cadenas de montaje, se hacían unas pruebas, y el nuevo modelo se lanzaba al mercado a través de un canal de distribución

que también solía ser propiedad de la empresa. Y ya está. El proceso repetitivo se iba optimizando con el tiempo hasta alcanzar una elevada eficiencia. Salían todos los coches iguales y podías elegir el color que quisieras siempre que fuese negro. No había necesidad de innovar, ni de crear nuevos productos, ni la presión de clientes exigentes y caprichosos. Los clientes ya no son lo que eran.

Y allí está el problema. ¿Quién decíamos que mandaba hoy? ¿Qué harán los clientes si no satisface sus necesidades? ¿Conoce alguna empresa que no necesite innovar creando nuevos productos continuamente? Y en este entono tan dinámico, ¿conoce alguna empresa que no necesite colaborar con empresas externas para completar su propuesta de valor? Las propuestas de valor se han convertido en una combinación de diversos procesos multidisciplinares imposibles de abordar por una empresa aisladamente. La única solución es olvidar las jerarquías, ¡qué buenos tiempos aquellos!, y desarrollar una red de relaciones muy dinámica donde para cada producto o servicio se establece un conjunto de relaciones a la carta.

El lanzamiento de un nuevo vehículo, hoy en día, no es un proceso precisamente lineal. En la fase de I+D son frecuentes las colaboraciones con competidores debido a las grandes inversiones que se necesitan y a las sinergias de conocimiento que se pueden conseguir. Ford y Toyota colaboran en el desarrollo de un nuevo sistema híbrido, combustible y eléctrico, para camiones ligeros. BMW y Toyota colaboran en el desarrollo de la nueva generación de baterías de ión-litio para desarrollar coches más ecológicos. Renault y Mercedes colaboran en el diseño de un nuevo coche de altas prestaciones. Y así podríamos seguir hasta describir cientos de colaboraciones entre competidores en la industria automovilística que deciden unir sus fuerzas en el diseño y desarrollo de nuevos vehículos aunque luego compitan en el resto de su cadena de valor. En algunos casos son colaboraciones muy estrechas, lazos fuertes, con participaciones de acciones cruzadas. En otras son colaboraciones más puntuales mediante lazos débiles. También colaboran en la fabricación de componentes mecánicos, electrónicos o eléctricos. BMW colabora con Toyota al suministrarle motores diesel para un nuevo modelo de coche para el mercado europeo. También es muy frecuente que gran parte de otros procesos de su cadena de valor como el diseño exterior, el marketing o la financiación se realicen externamente. Por no hablar del proceso de montaje que cada vez más se externaliza a los fabricantes subcontratados como SAIC, Valmet o Magna. Hoy en día, no hay ninguna empresa que realice todos los procesos de cadena de valor de un vehículo por sí misma. Lo importante es ser un orquestador de redes: gestionar, establecer y coordinar las relaciones adecuadas gracias a los cerebros de obra. Las empresas que quieran prosperar tienen que diseñar y poner en práctica nuevas organizaciones capaces de desarrollar el potencial de su creatividad. Sólo así se asegurarán su supervivencia. Vamos a ver cómo lo hacemos.

12. ¿Qué me propones?

*“ (...) El que mucho se agita en hacer algo, terminará equivocándose.
El que se apega a algo, terminará perdiéndolo.
Por eso el hombre sabio no se agita por nada y nunca se equivoca,
no se apega a nada y nada pierde.”*

Lao-Tsé. Tao Te King

Una mañana calurosa de verano, Ratan Tata estaba paseando por las calles de Bombay cuando se fijó en una familia que iba en una pequeña scooter. El padre conducía la pequeña motocicleta, su hijo mayor iba sentado delante de él y su mujer detrás llevando un niño pequeño en sus brazos. Era una estampa muy típica en las calles de Bombay. Tata pensó que sería una buena idea poder ofrecer a las millones de familias de India que diariamente tenían que desplazarse en pequeñas motocicletas incómodas e inseguras, un coche moderno y seguro a un precio que se pudieran permitir. Inmediatamente se reunió con su equipo, y propuso diseñar un coche con un precio objetivo de 2,000 dólares, algo ligeramente superior al de una motocicleta. Esto suponía diseñar el coche más barato del mundo orientado a satisfacer a los millones de familias que se desplazaban diariamente en moto. Tata quería revolucionar y mejorar el transporte de personas con pocos recursos en el mundo. Eso sí que es una buena proposición de valor.

Para conseguir un coche tan barato los ingenieros de Tata tuvieron que reconsiderar toda la estructura de costes de un vehículo convencional y los procesos de su cadena de valor. Tuvieron que pensar cómo hacer cada pieza para minimizar su coste y peso sin afectar a la funcionalidad básica del vehículo, ni disminuir su seguridad ni comodidad. Para ello se subcontrató el 85% de la fabricación de sus componentes y se utilizó un 60% menos de proveedores que en un vehículo normal. Finalmente en abril de 2009 se lanzó el nuevo Tata Nano. El coche más barato del mundo sólo costaba 1,700 euros. Tenía una línea refinada con una carrocería de aspecto sólido aunque muy ligera. Sólo pesaba 600 Kgs, estaba equipado con unas pequeñas ruedas de 30 cm. sin cámara de aire y los instrumentos del salpicadero eran similares a los de una motocicleta. Este vehículo cerrado con cuatro puertas y capacidad para cuatro personas era una solución mucho mejor que ir colgado en la parte trasera de una scooter.

Tata se dio cuenta que este proyecto totalmente innovador con un precio objetivo tan agresivo dirigido a un nuevo tipo de clientes era algo que no podía hacer solo. Para tener éxito necesitaba a los mejores. Prácticamente todos los componentes del vehículo, salvo el motor, los desarrollaron proveedores externos que desde el comienzo participaron muy activamente en el proyecto. Tras un proceso muy selectivo

el número de proveedores se simplificó a menos de la mitad de los que se utilizan en un coche convencional y cada uno se encargó de fabricar un módulo independiente que se montaría en la fábrica central de Tata en Singur. La tarea principal de Tata era la coordinación de todos los procesos que se desarrollaba externamente.

Aunque en principio la idea era vender este vehículo en el mercado local de India, Tata creía que se podría vender muy bien en países en vías de desarrollo de todo el mundo, especialmente en América del Sur y África. Para expandirse a estos mercados, planeó instalar una red de plantas de montaje satélites. Gracias a la simplicidad del vehículo y a su concepto modular Tata fabricaría en masa los componentes del vehículo agrupados en módulos y los suministraría a esta red de centros de fabricación distribuidos por todo el mundo que montarían los coches contra pedido. Estos centros estarían formados por empresas independientes o emprendedores a los que se les formaría y proveería del equipamiento necesario para construir estas plantas que no necesitaban grandes inversiones gracias al concepto de montaje modular. La idea principal era que estos centros fueran empresas ajenas a la organización de Tata, los cuales se responsabilizarían de la garantía de los coches montados y utilizarían su propia marca. Además se podrían encargar de la comercialización de los coches con lo que se ahorrarían el margen de distribución que podrían repercutir en mejorar los precios a sus clientes. Aunque en ocasiones estos centros podrían ser sus competidores, Ratan Tata tenía claro que los beneficios de estos centros satélites de montaje distribuidos por todo el mundo serían muy superiores a los riesgos inherentes a colaborar con futuros competidores. Con su innovadora propuesta de valor creó un nuevo mercado formado por millones de personas en países en desarrollo de todo el mundo. Estimó que en 2020 se venderían 17 millones de vehículos de bajo coste al año a familias, usuarias de motocicletas, que hasta entonces no se podían permitir tener un coche. Detectó una imperfección en el mercado y para solucionarla construyó una original propuesta de valor soportada por una compleja amalgama de colaboraciones externas.

Y usted, ¿qué propuesta de valor tiene? ¿Cree que es lo suficientemente buena para que sus clientes no se vayan con otro? A lo mejor quiere ser el más barato del mercado como Ryanair o Wal-Mart. O tiene pensada una propuesta original como IKEA o Zara. Puede que quiera ahorrar tiempo a clientes muy ocupados como Burger King o McDonald's. O puede ofrecerles una experiencia inolvidable como El Circo del Sol o Singapore Airlines.

¿Cree que todas las características de su propuesta añaden valor a sus clientes o se podría eliminar alguna? Construir una propuesta de valor sostenible significa elegir. Hay que mantener algunas características de la oferta y otras eliminarlas. También hay que saber decir que no a algunos clientes y apostar por otros. Las soluciones intermedias no sirven. Elegir también implica renunciar. En 2005 McKinsey publicó uno de sus artículos más conocidos, *The Vanishing Middle Market*, donde explica cómo el mercado se está polarizando hacia los extremos. En todo tipo de sectores crece la demanda de productos de alta gama dirigidos a clientes más exigentes con necesidades sofisticadas, y los productos de gama baja dirigidos a clientes de

necesidades más sencillas. Mientras que los productos posicionados en la gama intermedia tienden a desaparecer. Eso de las medias tintas son como los mercados perfectos, ya no gustan a nadie.

Los comienzos de Ryanair fueron difíciles. La intensa competencia que había en el mercado no le permitía crecer y los números rojos empezaban a tener un tamaño preocupante. Su posicionamiento al principio no era como el de ahora. Ryanair ofrecía bebidas gratis en sus vuelos, vendía sus billetes a través de agencias y utilizaba *finger*s para el acceso de los pasajeros al avión. Su propuesta de valor no era diferente a la de otras compañías como Easy Jet. Entonces su presidente Michael O'Leary decidió radicalizar su propuesta y redujo al mínimo sus costes. Se eliminaron todos los servicios gratuitos a bordo, los pasajeros accedían al avión a pie o en autobús, utilizaba sólo aeropuertos secundarios con tasas más económicas, e incluyó publicidad en los asientos. Cada poro de la compañía se orientó a ahorrar costes y ese ahorro lo trasladó a sus clientes al ofrecer las tarifas más bajas del mercado. El mercado no acepta las soluciones intermedias. Sólo cuando radicalizó su propuesta y eligió exactamente qué quería hacer y a quién se quería dirigir, prescindiendo del resto, tuvo éxito.

Para que una proposición de valor enamore a los clientes debe ser diferente y debe estar focalizada. Eso de que elija el color del coche que quiera siempre que sea negro ya no cuela. Debe dirigirse a un segmento de clientes muy específico y ofrecerle algo muy concreto. Ouidad y su marido decidieron abrir una peluquería en Nueva York. Puede que no le parezca una buena idea en un sector tan maduro. Pero el negocio tuvo mucho éxito. Facturan 30 millones de dólares al año y para eso hay que cortar y lavar muchas cabezas. ¿Cómo lo hicieron? Se especializaron sólo en mujeres con el pelo rizado. Sus peluqueros están especializados en todo tipos de rizos: ondulados, en forma de sacacorchos, en forma de S. Tienen su propia línea de productos para el cuidado del rizo: champús, acondicionadores, fijadores o cremas para mimar los rizos. Hasta han creado un programa de estilismo para cabello rizado donde forman a estilistas certificados que trabajan en una red de peluquerías asociadas. Si usted fuese una mujer con pelo rizado en Nueva York, ¿donde le gustaría que le cortaran y lavaran el pelo? Acuérdesese de que eso de las medias tintas ya no le gusta a nadie. Focalice su propuesta en algo muy concreto, hágase muy bueno en ello, el mejor, y luego ofrézcalo a todo el mundo.

Construir una propuesta de valor ganadora es como crear un enorme mecano donde todo encaja y se refuerza mutuamente. Debe estar basada en una combinación exclusiva de actividades y competencias difícil de imitar. Además estas actividades deben de realizarse de la manera más eficiente posible y deben apoyarse y reforzarse mutuamente. Cuando Ryanair empezó a cobrar por las bebidas a bordo, le permitió unos ingresos adicionales. Eso también produjo la disminución del consumo de bebidas. Lo que a su vez produjo que los pasajeros tuvieran que visitar con menos frecuencia los servicios. Por lo que Ryanair pudo suprimir uno de los aseos, con lo que podía transportar más pasajeros y así tener unos beneficios adicionales. Es un círculo virtuoso donde todas las actividades se apoyan y se refuerzan.

¿Ha visto algún espectáculo del Circo del Sol? Su propuesta de valor se basa en una innovación extrema que ha revolucionado el mundo del circo. Bueno en realidad no es un circo. Se han inventado un nuevo espectáculo dirigido a un nuevo nicho de espectadores donde no compiten con nadie. Mantiene algunos elementos clásicos del circo como los malabaristas, los payasos, los equilibristas o la tradicional carpa, y elimina otros aspectos que tienen un coste elevado y añaden poco valor como los animales, las grandes estrellas o la venta ambulante. También añade nuevos elementos como los operísticos y el ambiente refinado de sus espectáculos. Se dirige principalmente al público adulto y desatiende al público familiar o de bajo presupuesto. Su proposición de valor es una apuesta donde elige las características que mantiene, las que elimina, a qué clientes quiere mimar y abandona al resto.

El modelo de IKEA se basa en una propuesta de valor muy original al ofrecer muebles de diseño a precios muy económicos accesibles para cualquier bolsillo. IKEA ha democratizado los hogares. Para ello elimina actividades de poco valor y añade otras nuevas. Para mantener unos precios competitivos utiliza a los clientes y proveedores como actores de su cadena de suministro que le ayudan a completar dicha propuesta. El valor fluye en todas las direcciones. Los clientes no sólo consumen valor, lo crean; a la vez que los proveedores no sólo crean valor, también lo consumen. Los proveedores dan valor a IKEA en forma del suministro de muebles que fabrican con unos estándares de calidad muy estrictos. Pero IKEA también ayuda a los proveedores asesorándoles tecnológicamente en sus procesos de fabricación o incluso ayudándoles financieramente. Transfiere valor a sus proveedores para que fabriquen componentes de buena calidad y de bajo coste. Los clientes dan valor a IKEA gracias a su colaboración en el transporte y montaje de los muebles que compran. El cliente se convierte en un proveedor de tiempo y trabajo para IKEA, y ésta hace una proposición única de valor a sus clientes ofreciéndoles una experiencia de compra muy original con muebles de diseño muy cuidado de disponibilidad inmediata, precios competitivos, guardería para los niños y restaurante. Además el diseño modular del producto permite hacer ampliaciones fácilmente. Cuando IKEA diseña una silla, su diseño no sólo cubre su funcionalidad básica, es decir para que uno pueda sentarse y esté cómodo que no es poco, sino que también está diseñada para facilitar el transporte de los proveedores mediante embalajes muy planos lo que optimiza la cantidad de sillas que pueden transportar los proveedores y facilita el transporte unitario a los clientes. Pero también están diseñadas para ser fáciles de montar y encima que sean bonitas. Es una experiencia única. IKEA ahorra en actividades que considera de poco valor como la asistencia o asesoramiento en tienda, o ubicando las tiendas en las afueras de las ciudades. La complejidad de todas actividades que forman esta propuesta de valor hace que sea muy difícil de imitar y se refuercen mutuamente. El verdadero secreto de IKEA es saber coordinar una tela de araña de relaciones con diversas capacidades. IKEA es como un director de orquesta que utiliza su partitura para sincronizar a todos los actores de su cadena de suministro y conseguir una original propuesta de valor de eficiencia desconocida hasta ahora que encandila a sus clientes. ¿Oye la música?

13. ¿Qué sabes hacer?

“ (...) Y de golpe comprendí que la persona justa no existe. Ni en el cielo ni en la tierra, ni en ningún otro lugar. Simplemente hay personas, y en cada una hay una pizca de la persona justa, pero ninguna tiene todo lo que esperamos y deseamos. Ninguna reúne todos los requisitos, no existe esa figura única, particular, maravillosa e insustituible que nos hará felices. Sólo hay personas. Y en cada una hay siempre un poco de todo, es a la vez escoria y un rayo de luz... (...)”

Sandor Marai, La Mujer Justa.

Nadie es perfecto. No podemos hacer todo bien. Una proposición de valor debe centrarse en aquellas cosas en las que somos únicos, en nuestras competencias clave, y en el resto cooperar con otros. Esta idea es contraria a la lógica dominante en muchas organizaciones jerárquicas integradas verticalmente que hacen de todo. Las empresas que triunfan gestionan redes de colaboraciones que explotan las imperfecciones del mercado. Los clientes de IKEA son proveedores de tiempo y trabajo, y los proveedores son asesorados para mejorar su eficiencia. Piense en su empresa como en un director de orquesta donde los músicos son proveedores, clientes o competidores que colaboran según la melodía compuesta. Todos están sincronizados siguiendo una partitura que enamora a los clientes.

Las empresas ya no existen para reducir los costes de transacción, sino por su capacidad de generar ideas que se aprovechen de las imperfecciones del mercado. Eso es fundamental para saber qué actividades realizar internamente para estimular la innovación y qué actividades subcontratar. Las ventajas competitivas sostenibles no se subcontratan, tienen que hacerse en casa. Las tecnologías de información, por ejemplo, nunca serán una competencia clave. Son un facilitador de procesos. Ayudan a hacer las cosas, pero eso es todo. ¿Conoce alguna empresa que haya triunfado porque tuviera un SAP muy bueno? Las soluciones organizativas como las que implantaron los japoneses tampoco son sostenibles. Cualquier consultora puede implantar en su empresa una solución con siglas muy raras como TQM, JIT, MBO, ERP, CRM, Six Sigma o ISO 9002 y mejorar la eficiencia de sus procesos internos. Pero eso no es suficiente. Todo el conocimiento que puede ponerse en una hoja de papel nunca será una ventaja competitiva sostenible. No podemos comprar una ventaja competitiva a ninguna consultora ilustre. Eso hay que ganárselo.

Cuando Black & Decker pensó qué era lo que realmente sabía hacer bien se dio cuenta que su competencia clave era el diseño de motores eléctricos de baja potencia.

Así que se dedicó precisamente a eso, pero no sólo en su sector tradicional de ferretería sino que amplió su gama a otros mercados con productos equipados con pequeños motores eléctricos como tostadoras, ventiladores, aspiradoras o ventiladores. Como ya no es necesario fabricar se puede diversificar horizontalmente a cualquier sector. Lo mismo hizo 3M al focalizarse en su conocimiento en la tecnología de adhesivos y recubrimientos, u Honda en los motores de gasolina, o Sony en la miniaturización electrónica.

Cuando decides focalizarte en hacer bien algo muy concreto, el resto lo debes subcontratar a empresas externas para completar la propuesta de valor. Subcontratas cosas que otros las hacen mejor que nosotros pero que siguen siendo esenciales en la propuesta de valor. Hay que saber colaborar con todo tipo de empresas, con proveedores, clientes, competidores o empresas de otros sectores. Puede colaborar con lazos fuertes en actividades estratégicas o con lazos débiles para innovar. Con quién sea y cómo sea siempre que me aporten valor. Esto provoca que la frontera de las empresas se haga cada vez más difusa a medida que los proveedores, los clientes o los competidores meten cada vez más las narices en nuestra empresa.

Se puede subcontratar cualquier actividad de nuestra cadena de valor. Acuérdense de Apple, por ejemplo, subcontrata la fabricación de sus iPads o iPhones, mientras se dedica al diseño y a que sus clientes se enamoren de su marca. La tendencia a fabricar externamente componentes o incluso productos completos está cada vez más extendida en sectores como la automoción, la moda, la electrónica o los ordenadores. Puede subcontratar lo que quiera: el diseño exterior del producto, la distribución, la fabricación, la comercialización o el servicio técnico. Todo esto implica saber gestionar un auténtico rompecabezas basado en actividades complementarias con ajustes mutuos. Para ello es necesario saber establecer relaciones con nuestros socios a todos los niveles y alinear las diferentes organizaciones. Uno de los mayores retos como orquestadores de redes es saber alinear las ideas, objetivos y culturas organizativas de todos los participantes en la red. La colaboración, sobre todo si es con competidores, es un proceso de aprendizaje mutuo basado en la confianza que reduzca las conductas oportunistas.

Un caso clásico de éxito de colaboración entre competidores frente a una estrategia individualista fue la guerra de los formatos de video entre el VHS de JVC y el Betamax de Sony. Betamax era una tecnología superior con mayor calidad de imagen y sonido y un formato más pequeño. Su única desventaja era que sólo podía grabar una hora frente a las dos horas del formato VHS. Pero el gran fallo de Sony fue como orquestador de redes. No quiso colaborar con sus competidores para así tener mayores beneficios y otorgó muy pocas licencias a fabricantes competidores. Tampoco valoró suficientemente la necesidad de disponer contenidos, es decir, de un número suficiente de películas pregrabadas en su formato. Creía que el posicionamiento de su marca en el mercado y la superioridad del producto serían suficientes para ganar la batalla. Además como quiso imponer aisladamente su standard tuvo que afrontar solo los gastos de desarrollo del producto. JVC ganó la batalla porque sí colaboró con sus competidores. Abrió su estándar al mercado y

otorgó licencias a otros fabricantes. Estableció alianzas con socios para agilizar el desarrollo de su producto y ganó en agilidad y frescura. Ganó porque fue un orquestador de redes.

Busque y aprovechése de una imperfección del mercado con una propuesta de valor atractiva a los clientes, que son los que mandan. No olvide construirla alrededor de sus competencias clave y complétela a través de una red de colaboraciones externas. Y pregúntele a su jefe cuáles son las competencias clave de su empresa. Si le dice que no lo sabe, que tiene muchas o le da una respuesta de más de 20 segundos póngase inmediatamente a mandar currículums.

14. ¡Tu media naranja!

Sólo temo a mis enemigos cuando empiezan a tener razón.

Jacinto Benavente

Hay que reconocer que eso de colaborar con competidores suena un poco raro. No es lógico. Nos lleva a una paradoja estratégica: ¿cómo voy a construir una ventaja competitiva colaborando con mis competidores? ¿Cómo puedo competir agresivamente con una empresa en unos mercados o productos y al mismo tiempo colaborar en otros? Los conceptos de competencia y cooperación son fundamentalmente opuestos. Requiere un nuevo enfoque en la gestión dominada hasta ahora por el razonamiento lineal: si mi empresa para sobrevivir necesita ser competitiva y para ser competitiva debo ser mejor que mis competidores, ¿cómo encajo esto con la idea de colaborar con ellos?

Sin embargo los casos de colaboración y competición son cada vez más frecuentes. Incluso no colaborar en el momento adecuado puede ser la causa de un fracaso. Acuérdense de la guerra de los vídeos. Dell y Compaq simultáneamente compiten en el desarrollo de hardware y de procesos fabriles, y cooperan con los productores de software como Netscape y Microsoft. Philips y Sony colaboran en el campo de I+D en el desarrollo y fabricación de nuevos DVD al mismo tiempo que compiten de manera muy agresiva en otros productos y mercados. En la industria de la automoción, el desarrollo de una nueva tecnología se hace prácticamente siempre en colaboración con competidores. En la industria aeronáutica, apenas existe ningún motor de turbina que no se fabrique en colaboración con algún competidor. Estas empresas se han dado cuenta de que los beneficios que obtienen al colaborar con competidores son mucho mayores que los riesgos inherentes de la colaboración. Aunque los hay.

Tampoco hay que colaborar con el primero que se cruce en nuestro camino. En realidad no es tan fácil. Existen muchos ejemplos de fracasos de colaboraciones entre competidores. Hay ciertas premisas que se deben respetar para tener éxito. Sobre todo si es necesaria una colaboración muy estrecha formada por lazos fuertes. Una de ellas es la ausencia de conflictos en sus respectivas estrategias. Es más, sus estrategias tienen que encajar y reforzarse mutuamente. Es lo que se llama encaje estratégico.

El motor aeronáutico CFM 56 fabricado por General Electric (GE) y SNECMA es uno de los mejores ejemplos de colaboración entre competidores. Estos dos fabricantes desde el principio, tenían claro la necesidad de colaborar en un motor en la industria civil para entrar en un segmento de mercado muy prometedor en el que apenas estaban presentes. GE tenía mucho interés en esta colaboración ya que le suponía una buena oportunidad para entrar en el mercado europeo donde apenas tenía

presencia. Además podía sortear la fuerte posición competitiva que Pratt & Whitney tenía en el mercado norteamericano. También neutralizaba una posible alianza europea alrededor de otro de los grandes fabricantes, Rolls Royce, y se aprovechaba de las buenas relaciones de SNECMA con el consorcio europeo de Airbus. SNECMA, por su parte, también tenía mucho interés en esta colaboración ya que le permitía adquirir conocimiento y experiencia en el mercado de motores de la industria aeronáutica civil en la que apenas tenía experiencia. Además existían fuertes complementariedades tecnológicas, GE era un experto en componentes de alta presión del motor mientras que SNECMA tenía más experiencia en los componentes de baja presión. También había una elevada complementariedad comercial: GE tenía una fuerte presencia en el mercado norteamericano y muy débil en el europeo, y el posicionamiento de SNECMA era exactamente el contrario. GE es como la media naranja de SNECMA. Es un encaje perfecto que ha propiciado que esta relación se convierta en uno de los mayores éxitos de colaboración horizontal entre competidores. Gracias a la cual el motor CFM 56 se ha convertido en el mayor éxito de ventas de la industria aeronáutica.

Desde un punto de vista estratégico, no hay problema en colaborar con competidores siempre que se eviten conflictos en los objetivos de ambos. Si mi objetivo es ser el líder en ventas de un determinado mercado, no tiene sentido colaborar con el actual líder. No funcionará. Pero esto no es suficiente. Además cada uno tiene que aportar algo que el otro quiera. Si quiero colaborar con un competidor porque está posicionado muy bien en un mercado o porque tiene un conocimiento específico tengo que ser capaz de aportar algo que él necesite. Tienen que encajar. Se tienen que gustar mutuamente. Es como en un matrimonio. Tiene que haber afinidad. Dicho de un otro modo, para que una colaboración entre competidores funcione tiene que haber ausencia de conflictos estratégicos y complementariedad en las aportaciones.

Un tipo de encaje muy utilizado en las industrias de alta tecnología son las denominadas estrategias de compensación. Sería algo así como ¿qué me das a cambio de lo que te ofrezco? Un ejemplo muy interesante fue la colaboración de Airbus con el gobierno chino. Airbus competía con Boeing para vender a China más de 700 Airbus del modelo 320. Los chinos eligieron a Airbus pero condicionaron la compra a que les dejaran participar en su red de fabricación. De esta manera, por primera vez en su historia, Airbus realizó el ensamblaje de parte de sus Airbus 320 fuera de Europa en las instalaciones de FALC - una joint venture entre Airbus y un consorcio de empresas chinas - en Tianjin. ¿No le recuerda esto a algo? ¿Qué harán los chinos cuando aprendan a ensamblar aviones de alta tecnología como el modelo 320? ¿Cree que se quedarán ahí quietos? Esta es una de las grandes paradojas a la que se enfrentan los tradicionales fabricantes. Para competir necesitan colaborar, pero al colaborar transmiten conocimiento a futuros competidores. Además no sólo conocimiento del que se puede escribir en una hoja de papel sino conocimiento del bueno, conocimiento tácito. ¿Y qué harán estos colaboradores tan simpáticos con lo que han aprendido? Pues competir contra nosotros. Ya verá como en los próximos años aparece un avión chino parecido al Airbus 320 en el mercado europeo. Y mucho más barato.

15. ¡Vamos a llevarnos bien!

“ (...) No importa cómo fueran, el caso es que siempre me veía obligado a considerar que mis propios poemas eran los mejores, sólo que pronto me di cuenta de que mis competidores, que generaban engendros muy sosos, se hallaban en el mismo caso y no se estimaban peores que yo.”

Goethe, Poesías y Verdad.

El escritor austriaco Stefan Zweig describe en su magnífica autobiografía, *El Mundo de Ayer*, cómo en los inicios de la Primera Guerra Mundial miles de jóvenes desfilaban orgullosos vitoreados por una multitud jubilosa por las calles de Viena engalanada con banderas. Estaban orgullosos de poder defender a su país del ultraje sufrido por el asesinato de su heredero al trono. Harían pagar caro esa afrenta a sus enemigos. No sabían lo que les esperaba. Sólo conocían la guerra de los libros de texto y los cuadros en los museos con sus espectaculares cargas de caballería. Sólo los más viejos recordaban vagamente el último conflicto armado casi medio siglo antes contra los prusianos que apenas duró unas semanas, muy diferente al escenario que les esperaba. Tampoco conocían el verdadero potencial de su enemigo ni les preocupaba. Sólo tenían una visión romántica y heroica de la guerra. Si supieran las posibilidades reales de victoria seguramente jamás se habrían aventurado en esa contienda. Al acabar la Primera Guerra Mundial gran parte de esos jóvenes murieron y el imperio austro-húngaro desapareció en el nuevo orden mundial que cambió radicalmente el mapa geopolítico de Europa.

La elevada percepción de las propias probabilidades de éxito antes de una contienda es inherente a los contrincantes de carácter competitivo. Tienden a sobreestimar sus posibilidades de éxito y a infravalorar las del contrario. Si antes de una disputa se preguntase a los contendientes por sus probabilidades de éxito, la suma de los dos seguro que sería muy superior al 100%. Se tiende a infravalorar al contrario. No hay ninguna empatía con el enemigo. Este razonamiento es muy similar en el contexto empresarial. Tendemos a menospreciar al competidor. Si fuésemos conscientes de las posibilidades reales de éxito de conseguir un negocio frente a la competencia seguramente muchas veces nos deprimiríamos. Piense en un proyecto en el que su empresa haya licitado contra otros competidores. Imagínese que pudiera saber el porcentaje de éxito que todos los competidores creen que tienen antes de la adjudicación. ¿Cree que el total sumaría 100% o mucho más? Algo falla.

Las empresas competidoras están constituidas por personas igual que la suya. Seguramente con un perfil profesional similar al suyo y con parecidos sueños y preocupaciones. Intentan sobrevivir en un entorno complejo, hostil y competitivo. Sus objetivos seguramente le son familiares: mejorar la cuota de mercado, introducir con éxito un nuevo producto o crecer en una región. Sin embargo tendemos a ignorarlos

o despreciarlos. Somos más listos que ellos. Seguro que no se les ha ocurrido la idea tan buena que tenemos. La mayor causa de fracaso en las colaboraciones entre competidores está relacionada con la falta de interés o desconocimiento de las necesidades del otro debido a un enfoque egoísta. También suele haber un problema de confianza o, mejor dicho, de falta de ésta. Si las empresas se enfrentan a un dilema estratégico, las personas se enfrentan a un dilema cognitivo. ¿Cómo quieren que trabaje con ese competidor? Entramos en el complejo mundo de las relaciones y percepciones personales. Son los aspectos blandos, o *soft factors*, de las colaboraciones muy relacionados en este contexto con las diferentes culturas empresariales.

Cuando los directivos de GE y SNECMA decidieron colaborar se dieron cuenta de un serio problema. SNECMA era una empresa que principalmente trabajaba para el sector militar y la administración pública. Sus procesos internos y su cultura empresarial era similares a los de un ministerio. GE en cambio era la típica multinacional americana obsesionada por la elevada eficiencia y los resultados. No se parecían en nada. Eso no podía funcionar. Para minimizar estas diferencias desarrollaron una serie de departamentos idénticos en ambas empresas - departamentos espejo - con nuevos procesos comúnmente acordados, facilitando en gran medida la implicación de las personas que participaron en el proyecto, lo que limó las diferencias culturales entre ambas empresas y aumentó poco a poco la confianza. Un factor clave fue que no existió una necesidad de intensa colaboración desde el principio sino que fue creciendo paulatinamente dando tiempo a que la red social de contactos personales se fuera afianzando a través del trabajo diario. Además hubo un compromiso muy fuerte de los directivos de ambas empresas que se involucraron personalmente en el éxito de esta colaboración. Posteriormente, se creó una joint venture formada al 50% por ambas partes con personal directivo de ambas empresas.

El miedo a que el otro se aproveche de la colaboración siempre está ahí. La desconfianza mutua siempre es un factor relevante al comienzo de estas colaboraciones que hay que minimizar. Para solucionar este problema muchos expertos proponen todo tipo de soluciones aplicando técnicas basadas en la teoría de juegos como el dilema del prisionero. La idea principal es que los beneficios de una posible conducta egoísta en la colaboración sean siempre inferiores a los costes de la propia ruptura.

Una idea es crear situaciones rehenes donde se fuerza a los participantes a hacer importantes inversiones en la alianza lo que evita que éstos tengan tentaciones de conductas no cooperativas. Estas inversiones en la colaboración se perderían en caso de deserciones unilaterales.

Otra posibilidad es integrar las actividades competitivas de los participantes dentro de la propia alianza de manera que los participantes se convierten en rehenes mutuos de la misma. La joint venture entre Caterpillar y Mistubishi - Shin Caterpillar Mitsubishi - experimentó serios problemas al principio de la colaboración porque ambas empresas

tenían negocios independientes de excavadoras hidráulicas que competían directamente en el mercado. Cuando ambos participantes acordaron integrar este negocio dentro de la joint venture se evitaron muchas tensiones y se reforzó el compromiso de ambas partes en la colaboración.

Un mecanismo muy peculiar es el denominado “caja negra” mediante el cual las contribuciones de productos intermedios o subconjuntos son aportados a la alianza sin revelar el “know how” interno que contiene el producto. Este enfoque ha sido uno de los principios básicos en el diseño de componentes en la alianza entre GE y SNECMA. Al principio de la colaboración, la interacción se hacía de tal manera que no se revelaban las competencias principales de cada empresa. Por ello, la parte principal del motor fabricado por GE era sellada antes de ser mandada a SNECMA para su montaje.

Sin embargo las técnicas más efectivas están relacionadas con la mejora de la comunicación entre las personas. Cuando aprende a conocer a su competidor se da cuenta que no es tan diferente y que sus objetivos suelen ser muy similares. La comunicación incrementa la cooperación drásticamente. Las discusiones en grupo permiten conocer a los participantes las consecuencias negativas de las conductas poco colaborativas además de suministrar información al grupo de las diferentes alternativas promoviendo aquellas que mejor favorecen al grupo. También la interacción entre los participantes mejora la confianza y construye una red social que con el tiempo se va afianzando favoreciendo una actitud en beneficio de la colaboración frente a posiciones más individuales.

Reunirse y escuchar a sus competidores es un ejercicio muy poderoso. Conocer sus percepciones le puede abrir la mente a situaciones que no había imaginado antes. Verá que no son tan diferentes. Incluso con el tiempo pueden surgir nuevas ideas o proyectos que se pueden abordar conjuntamente. Si enfoca la relación con sus competidores con una visión poliédrica - colaboración o competición dependiendo del escenario - el abanico de posibilidades se incrementa espectacularmente a nuevas soluciones de beneficio mutuo mucho más innovadoras que un enfoque lineal que solo contempla un vencedor y uno o varios perdedores. ¿Quién le ha dicho que el competidor es el enemigo? Ya no hay guerra. En todo caso se compite entre las propuestas de valor que se hacen a los clientes cada vez más caprichosos y menos fieles. Y para construir las hay que colaborar con mucha gente.

16. Conclusiones

Bueno y ahora ¿qué hacemos? Nos hemos dado cuenta que nada es lo que era. El proveedor se ha convertido en un socio poco fiable, consciente del potencial de la “smiling curve” se mete en las empresas de sus clientes por la cocina, va adquiriendo conocimiento tácito y empieza a diseñar y comercializar sus propios productos, compitiendo con su antiguo cliente. Los competidores tampoco son lo que eran, ahora los miramos como un posible colaborador dependiendo de la propuesta de valor que construyamos a esos clientes cada vez más caprichosos, exigentes y poco leales. Y los clientes con internet tampoco se han quedado atrás, están superinformados de todo, el chollo de la teoría de los costes de transacción de Coase ya no cuela. En realidad ya no existen competidores, proveedores ni clientes como dios manda. Hoy en día, son todos actores de una red de relaciones donde lo importante es ofrecer propuestas de valor atractivas. Ya nadie quiere tener grandes fábricas ni máquinas ni sistemas automatizados de lo que sea, no importan los grandes activos, ni los stocks de productos, ni edificios. Eso es un anacronismo del siglo XX, la gente lo que quiere tener son flechas.

La gente que triunfa y las empresas a las que les van muy bien las cosas son las que tienen muchas relaciones, muchos contactos. Lo importante no es tener muchos activos sino amigos que hacen cosas. Pero contestar la pregunta de lo que tenemos que hacer no es sencillo porque la estrategia no es una ciencia dogmática, no se fundamenta en unos pilares básicos sobre los que se basa todo. No existen dogmas universales e imperecederos capaces de resistir los estragos del tiempo. Lo importante es, sobre todo, que sea coherente.

La estrategia depende de la armonía de los diferentes elementos que la conforman. Una buena estrategia es como una red, una red de ideas que se sustentan y refuerzan mutuamente. Lo importante no es la validez de alguna de esas ideas en concreto sino la coherencia, o la no contradicción entre los elementos de la red. Lo que cuenta es el grado de armonía de todo el sistema.

Este planteamiento en filosofía se denomina coherentismo y bajo este prisma, pueden existir diferentes verdades o creencias sin que existan contradicciones lógicas. La verdad tendría un tamiz más relativo y dinámico, sería un concepto que depende del contexto y además evolucionaría con el tiempo. Las aplicaciones de esta concepción del conocimiento y de la verdad son innumerables, ya no sólo en el campo de la filosofía como el escepticismo de Hume, sino en antropología como el concepto de relativismo de Durkheim sobre la ética de las sociedades, el constructivismo social que tan bien se refleja en la película Matrix (¿pastilla roja o azul?) o en las matemáticas como la lógica borrosa (fuzzy logic) de Zadeh que hoy controla hasta las lavadoras de nuestras casas.

El secreto de una buena estrategia es concentrarse en hacer algo muy específico y muy bien, muy muy bien, algo muy concreto, ser el mejor del mundo en esa competencia clave, que aporte valor al producto o servicio y una vez que eres muy bueno en algo muy específico, buscar colaboradores externos tanto a lo largo de mi cadena de suministro, como con otras empresas paralelas a la mía que participan en otras cadenas de suministro o en otros sectores. De esta manera, colaboro vertical y horizontalmente con actores de la red, competidores, proveedores, clientes, o incluso con empresas totalmente ajenas a mi mundo, con el fin de construir propuestas de valor que enamoren a los clientes. No tengo ninguna duda que poco a poco veremos cómo el enfoque clásico de luchar contra los competidores irá evolucionando a otro más constructivo y participativo basado en meter más goles, como los Gahuku-Kama.

José Ramón Vilana Arto