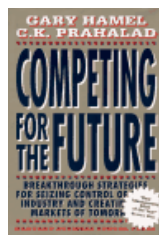


## COMPITIENDO POR EL FUTURO Gary Hamel y C.K. Prahalad. Capítulos 1 y 2



*Aunque el futuro siempre parece lejano por la demanda de lo inmediato, no cabe duda que es un factor a tener en cuenta si es que se desea continuar en el negocio. Hay que apropiarse de una perspectiva más amplia, antes de que nuestros competidores lo hagan. En estos capítulos se señalan algunos indicadores fundamentales, sólo apto para inquietos y visionarios.*

Medio en broma, medio en serio, suele afirmarse que “lo importante es competir”. Es habitual que quien lo exprese sea el que perdió, para que el mal trago sea mejor tolerado. Competir, no obstante, parece ser un signo de nuestra época y aunque todos lo aceptemos, no significa que entendamos lo mismo cuando nos ponemos en posición de largada. Precisamente, Hamel y Prahalad intentan colocarnos en una ruta diferente a la que estamos acostumbrados a transitar. Lo que ellos nos plantean es que hay que tener muy en claro con quién competimos, dónde y para qué. Desde su particular punto de vista, las estrategias convencionales se equivocan porque no toman en cuenta un elemento fundamental: el futuro.

La primera tarea que los autores nos imponen es preguntarse cómo será la empresa, la propia, dentro de diez años. Este ejercicio vale para cualquier tipo de organización, desde las compañías más grandes hasta la más modesta Pyme. Implica alzar la vista por encima de los problemas y preocupaciones del corto plazo y ubicarse en un lugar más lejano y probablemente más promisorio.

El segundo ejercicio consiste en preguntarse, ¿qué soy? Y ellos mismos simulan responder: “¿soy un técnico de mantenimiento que trata de mantener la buena marcha de las actividades actuales, o un arquitecto que imagina nuevos campos de acción para el futuro? ¿Dedico más energías a prolongar el pasado que a crear el futuro?”

La mayoría de los directivos debe admitir que no controlan totalmente el futuro de la empresa. Más bien, están indefensos respecto del futuro porque no piensan en él. Las consecuencias pueden ser nefastas.

Con un estilo un tanto irónico, Hamel y Prahalad se preguntan esta vez en qué ocupan tanto tiempo los directivos, qué es lo que los hace estresarse y trabajar hasta muy entrada la noche. La respuesta es fácil: se dedican a la reestructuración y la reingeniería, es decir, la constante reducción de costos. Esta es una tarea legítima, naturalmente, pero el problema es que sólo tiene que ver con los negocios actuales y sustituye a la tarea fundamental de un empresario, que es imaginar y crear el futuro.

### **El peligro de las modas**

Hubo una moda que ahora está siendo cuestionada (y, por lo tanto, empieza a descartarse) que fue la de reducir empleados bajo el nombre de “reestructuración”. Lo que ha seducido de tales prácticas fue la inmediatez con la que se verificaban los resultados. Si alguien cuenta con ocho empleados y reduce uno, las cuentas le dan

Píldora de conocimiento gratuita de [www.ManagementyNegocios.com](http://www.ManagementyNegocios.com)

mejor a fin de mes. Si reduce dos, los costos bajan aun más y así sucesivamente; la glotonería puede llevar a quedarse trabajando solo, con un alto nivel de ineficiencia. Un relevamiento de la revista Fortune detectó que aquellas empresas que habían reducido en 1993 más de un diez por ciento de su personal, terminaron perdiendo competitividad o yendo a la quiebra. Los autores afirman, textualmente: “El rendimiento del capital utilizado, el valor para el accionista y los ingresos por empleado se convirtieron en los principales árbitros del rendimiento de los altos directivos. La reestructuración resultante, aunque tal vez haya sido inevitable y, en muchos casos, loable, ha destruido vidas, hogares y comunidades, y ¿en aras de qué? En aras de la eficiencia y de la productividad. Aunque estos objetivos son indiscutibles, su decidida -y a veces ingenua- búsqueda, ha hecho a menudo tanto daño como bien”. Citan cifras contundentes. Entre 1969 y 1991, la producción industrial británica aumentó apenas un 10%. En ese mismo período, el número de personas que trabajaban en la industria manufacturera disminuyó un 37%. Lo que Hamel y Prahalad plantean, en definitiva, es la dificultad de encontrar el límite cuando de bajar costos se trata. Se corre el peligro de llegar a un punto demasiado bajo como para mantener un negocio en marcha.

Una vez que quedó demostrado que las reestructuraciones pueden conducir a un callejón sin salida, las compañías empezaron a utilizar recursos más ingeniosos o, como los autores expresan, a confiar menos en las reingenierías y más en el “reingenio”. Un caso de aplicación del “reingenio” es la producción de Toyota, cuyos niveles de eficiencia superaron a todos los monstruos que fabricaban automóviles en Detroit. Ahora bien, si buscamos cuándo empezó Toyota a elaborar su novedoso modo de fabricación, descubriremos que tardó más de 40 años hasta llegar a ser exitoso. Toyota había estado compitiendo para un futuro que finalmente llegó. Sus puntos de referencia no estaban en sus competidores del mercado del final de la guerra, sino en un mercado que habría de hacer su aparición varias décadas después. El mensaje de los autores es que “no basta con que una empresa consiga ser más pequeña, mejor o más rápida (...) Una empresa también debe ser capaz de volverse diferente”. Este consejo involucra fuertemente a los directivos. La defensa del liderazgo en el mercado actual no asegura ni sustituye el mercado del futuro. Ford y General Motors no podían descansar sobre sus laureles, porque Toyota ya se había puesto en marcha.

### **Cómo diferenciarse de los otros**

Para volverse diferente no es necesario realizar acciones traumáticas y espectaculares. Es posible la transformación organizativa, a través de plantearse objetivos con una visión a largo plazo. Estos objetivos pueden ser revolucionarios, pero su ejecución puede ser evolutiva. Para esto es necesario desarrollar una estrategia que vaya más allá que dar alcance a los competidores. No se trata de imitar métodos y procesos, “sino tener un punto de vista independiente sobre las futuras oportunidades y sobre la manera de explotarlas (...) La cuestión no es tanto llegar a tiempo al mercado, sino llegar a tiempo para *superar globalmente* a los competidores”. Para esto se hace necesario agregar imaginación.

Los cambios que se avecinan son muchos. La ingeniería genética, el mundo digital, la información, entre otros, apuntalan revoluciones impredecibles. El futuro no será una

Píldora de conocimiento gratuita de [www.ManagementyNegocios.com](http://www.ManagementyNegocios.com)

prolongación del pasado. En este contexto, los autores proponen reemplazar las estrategias que procuran obtener una mayor cuota de participación en el mercado por aquellas que tiendan a competir por una cuota de oportunidad. Ante un futuro tan indefinido, donde no sabemos cómo va a evolucionar la tecnología en sus distintas variantes, hay que estar muy atento. En principio, detectar en qué áreas se está en mejores condiciones de competir. Luego, reunir y armonizar áreas de negocios aparentemente dispares, pero que pueden abastecer un nuevo mercado. Hay cientos de ejemplos de alianzas entre tecnologías con distinto origen.

Para competir por el futuro, según Gary Hamel y C.K. Prahalad, se necesita imaginación y creatividad. Esta es su atrayente invitación.



Desde el número 51 incorporamos una nueva sección que contiene Book Summaries de libros que creemos que contienen conocimientos que son imprescindibles para hacer negocios en la actualidad.

Cada resumen tiene entre 5 y 15 páginas, en formato PDF , y es efectuado por expertos de negocios y consultores que hacen el trabajo para su uso diario, a modo de "material de trabajo" y consulta permanente, de manera tal que este summary le permitirá captar las ideas principales de un libro en menos de 30 minutos.

**Actualmente se encuentran disponibles los siguientes Book summaries**

1. **Benchmarking para Competir con Ventaja** (Por Roberto J. Boxwell )
2. **EL EJECUTIVO AL MINUTO** (Kenneth Blanchard y Spencer Johnson )
3. **LA SABIDURÍA DE LOS EQUIPOS** (por Jon Katzenbach y Douglas Smith)
4. **Conectese Con El Futuro (Clicking)** (por Faith Popcorn y Lys Marigold )
5. **BIOENERGETICA** (por Alexander Lowen)

Si desean VERLOS pueden hacerlo desde **Aquí**  ([http://www.managementynegocios.com/pildoras\\_book\\_summaries.htm](http://www.managementynegocios.com/pildoras_book_summaries.htm) )