

CAPÍTULO IV

LA REINGENIERÍA LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CUADRO DE LA REVOLUCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

LA REINGENIERÍA

A) SUS ANTECEDENTES

La economía que corresponde al pasado inmediato es la que tuvo como particularidad la producción en masa, denominada también «economía escalar», que se refería a que cuanto mayor o más voluminosa era la fabricación de un mismo e idéntico producto, sus costos y precios eran menores. En este caso, había pues, que esforzarse para que el mayor número de gentes demandaran uniformemente más mercancías con idénticas características. Obviamente, este tipo de producción precisaba de un creciente número de obreros y operarios, dedicados cada uno de ellos a la realización de un solo tipo de trabajo, de forma que el producto final se lograba como efecto de la conjunción del esfuerzo de todos; esfuerzo común que resultaba de la división (técnica) del trabajo en que participaba el conjunto.

A este tipo de organización del trabajo y la producción le dedicó una gran atención Adam Smith, en su conocido libro sobre “La Riqueza de las Naciones” (F.C.E. México, 1961) en que, por ejemplo, estudia el caso de las fábricas de alfileres en que de diez operarios, uno de ellos, “**...estira el alambre, otro lo endereza, el tercero lo corta, el cuarto le saca la punta, el quinto lo pule para recibir la cabeza; para hacer la cabeza se requieren dos o tres operaciones distintas; ponérsela es un trabajo especial, blanquear los alfileres es otro; hasta meterlos en el papel..**”. Así resultaba que las 18 operaciones que precisaba (por entonces) la fabricación de un alfiler, 10 obreros las realizaban

distribuyéndose entre ellos una a dos de tales operaciones, en un proceso que se denomina división (técnica) del trabajo. Añadiendo, Adam Smith, que por virtud de ese procedimiento: **“Estas diez personas podrían hacer entre todas cuarenta y ocho mil alfileres en un día; pero si todas hubieran trabajado en forma separada e independiente y sin que ninguna hubiera sido educada en este peculiar negocio, ciertamente cada una no habría podido hacer ni veinte, y acaso ni un solo alfiler en un día.”**

Resumiendo su argumentación, Smith sostiene que la división del trabajo aumentaba la productividad de los trabajadores por, **“...tres circunstancias distintas: en primer lugar, el aumento de destreza de todos los obreros; en segundo lugar, el ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra; y, por último, al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos.”**

Adam Smith publicó su texto más importante en 1776, y a partir de entonces, sus ideas llegan a ser las rectoras del mundo que surgió como resultado de la Primera Revolución Industrial. Pero la expansión continuó, del mismo modo que las ciudades siguieron en su proceso de crecimiento, a un ritmo cada vez más intenso, razón por la que se fueron perfeccionando los medios de transporte, entre los que se encuentran los ferrocarriles y los navíos que aumentaron su calado y su dureza (principalmente por el creciente empleo del hierro y el acero) con lo que surge la tecnología en la administración de las empresas. Dicho sea de paso, fueron las compañías ferroviarias, que se expanden en los 20 primeros años del siglo XIX en Europa y los Estados Unidos, las que dan lugar a la burocracia moderna. A poco, y conforme ocurría el crecimiento de otras empresas, sucedió que la burocracia se fue expandiendo como reguero de pólvora, al tiempo que van apareciendo, primero, las reglas que norman el trabajo de cada empleado, y luego, los manuales de funciones que se van perfeccionando sin cesar.

Los pasos siguientes en el mejoramiento de los procedimientos inicialmente diseñados por Smith, se dan conjuntamente con el espectacular desarrollo de la industria automotriz norteamericana, por dos de sus más caracterizados representantes: Henry Ford y Alfred Sloan.

El aporte de Ford consistió en concebir y establecer la línea de

montaje en la fabricación de vehículos. Antes de esta innovación, ocurría que el automóvil era hecho por ensambladores que iban armando la unidad pieza por pieza (fabricadas unas veces por ellos mismos, otras por ayudantes) lo que requería que los trabajadores se fueran desplazando constantemente de un lugar a otro dentro de la misma fábrica. Este desplazamiento constante, y su consecuente pérdida de tiempo, fue superada por la línea de montaje, mediante la cual, el vehículo va siendo armado mientras pasa de una mano a otra, de modo que el trabajador ya no debe trasladarse de un sitio a otro, porque más bien se traslada el paquete a ser armado de un punto a otro, hasta que al final de su recorrido sale el vehículo completamente terminado.

De su lado, Alfred Sloan, ejerciendo la Gerencia General de la gran competidora de la Ford, General Motors, aplicó el principio de la especialización del trabajo a través de la creación de las grandes divisiones, en su corporación automotriz. Así es que organizó una división especial para cada uno de los distintos modelos de carros que fabricaba, los cuales eran Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile y Cadillac; también constituyó divisiones para las áreas dedicadas a la producción de partes y piezas (como fue el caso de Delco, productora de generadores, de Saginaw, fabricante de mecanismos de dirección, etc.). Al frente de tales divisiones fueron colocados ingenieros y expertos en asuntos de la producción, a los que supervisaban los ejecutivos de producción, a los que a su turno vigilaban los ejecutivos de la corporación, que no era preciso que supieran cuestiones ingenieriles, sino más bien todos los asuntos tocantes a la administración financiera, al análisis de los números, a las ventas, a las pérdidas y ganancias, a los inventarios, al estudio de mercados, etc. Las espectaculares innovaciones organizacionales de Sloan no sólo impidieron el colapso de la General Motors, sino que le permitieron crecer hasta ponerse a la cabeza de la industria automotriz norteamericana y mundial.

En términos generales diremos, pues, que en la línea del perfeccionamiento de la administración empresarial, y aplicando los principios rectores de la división técnica del trabajo, se dieron las grandes innovaciones que se perfeccionan hasta la Segunda Guerra Mundial, las que como lo dijimos, se inician con la Primera Revolución Industrial y se desenvuelven bajo el signo de las ideas rectoras de Adam Smith. Esas notables innovaciones se realizaron con la protagónica participación de Roberto McNamara en la Ford, de Harold Geneen en **ITT** y de Reginald Jones en General Electric, que fueron los más notables administradores

del período culminante del poderío norteamericano, las mismas que se pueden expresar en una sola frase: la planificación administrativa y financiera. En este período se perfeccionaron los procedimientos propios de la programación presupuestaria, para lo que se distribuyeron en las distintas divisiones a expertos en controles, registros y auditorías, con lo cual, la alta gerencia estaba minuciosamente enterada del más mínimo detalle de lo que ocurría en la corporación, de modo que pudiera tomar las medidas más adecuadas para reajustar los planes y programas productivos, administrativos y financieros. Esta línea de conducta se explica porque en aquellos años los EE.UU. tenían ante sí una demanda que se expandía constantemente, por lo que las grandes empresas siguieron invirtiendo en una infraestructura cada vez más poderosa (de una forma escalar) en función de una programación o planificación cada vez más estricta, de forma que su capacidad productiva a futuro no fuera ni mayor ni menor que la prevista.

Desde la perspectiva organizacional, ocurrió por entonces el reforzamiento de la estructura piramidal que particularizó a las grandes corporaciones transnacionales de la época, en función del principio de que eran más eficientes aquéllas unidades más grandes y poderosas. Este tipo de organización permitía que ante cualquier incremento sustantivo de la demanda y la producción era necesario incrementar la base de la pirámide organizacional, manteniendo inalterable la cúspide del triángulo.

B) EL CRECIENTE PODER DE LOS CLIENTES O CONSUMIDORES

Los progresos que hemos señalado líneas arriba, corresponden a un período que fue completamente superado por la Tercera Revolución Industrial (o Revolución Científica y Tecnológica). Aquel período, que duró algo más de 200 años y que tuvo su remate en los años 60s de este siglo, es el de la producción en masa; en general, es la época de la masificación, en que la demanda se expande a un ritmo mayor que la oferta y en que, por tanto, las empresas proceden a aumentar constantemente su producción, seguras de que pese a sus fluctuaciones y crisis siempre habrá un mercado para su producción en constante crecimiento. Pero con las fantásticas innovaciones ocurridas en la Post-Segunda Guerra Mundial, la producción se incrementó hasta niveles antes inimaginables, con el resultado que ahora la oferta siempre estará por encima de la demanda, lo que trae como consecuencia una competencia cuya ferocidad ha ido en crecimiento ininterrumpido.

Y con la feroz competencia vinieron los mayores servicios en favor de los compradores, así como la diversificación de la oferta hasta la práctica individualización de la misma, al punto que de la producción en masa se pasó a la producción flexible, o producción por lotes, adecuados a los gustos de grupos de consumidores y, en casos límite, adecuados a cada consumidor.

El resultado de esto es que, finalmente, los clientes o consumidores (podríamos decir también, cada consumidor o cliente) han tomado una posición privilegiada, o como lo señalan M. Hammer y L. Champy ("Reingeniería", Grupo Ed. Norma):

“En suma, en lugar del mercado masivo en expansión de los años 50, 60 y 70, las compañías tienen hoy clientes - individuos o negocios - que saben lo que quieren, cuánto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convienen. Tales clientes no necesitan tratar con compañías que no entiendan ni aprecien este notable cambio en la relación productor - comprador.”

c) LA AGUDIZACIÓN DE LA COMPETENCIA A TRAVÉS DE NUEVAS Y MÚLTIPLES MODALIDADES

Los nuevos tiempos no sólo han provocado un incremento de la competencia, convertida en feroz, sino que ella se ha hecho múltiple y en muchos planos, del modo que pasamos a revisar muy someramente, así:

- En el pasado, la competencia era básicamente a través de los precios, ahora se compete en el plano de la calidad o la diferenciación, así como en los servicios adicionales, antes, durante y después de la venta de cada producto.
- Antes, las empresas podían desenvolverse en un cierto campo que lo habían ganado o que estaba más o menos protegido, ahora, con la globalización de la economía y con la expansión de la competencia nadie tiene la seguridad de lo que es su mercado «propio», pues tiene que disputarse ese ámbito con adversarios poderosos y con diversidad de recursos de mercadeo y ventas. En la lucha, los más eficientes e ingeniosos aplastan a quienes se descuidan en algún momento.

- Antes, los países pobres competían con los países pobres y los ricos con los ricos, de la misma manera que los grandes competían o se ponían de acuerdo entre ellos, despreocupándose de los chicos (que no participaban en el banquete de los más poderosos). Ahora, todos compiten contra todos sin ninguna distinción: en estos años, los países pobres hemos visto cómo es que nuestras industrias han sido literalmente aniquiladas por sus similares de los países ricos, porque hoy competimos no sólo con nuestros iguales sino principalmente con los países más poderosos e industrializados, pero también ha ocurrido que las grandes empresas se han visto acosadas y generalmente han sido vencidas por pequeñas y medianas empresas más versátiles y dinámicas.
- Antes, la naturaleza misma de la competencia estaba ya dada y establecida, hoy las cosas cambian rápidamente. Es el caso de las ventas al por menor, en que tanto los fabricantes como los minoristas combinan y coordinan sus sistemas de distribución y almacenaje; ahora, asimismo, en la post-venta se ofertan servicios de mantenimiento, en una forma que no tiene precedentes; etc.

D) LAS INNOVACIONES Y LOS CAMBIOS CONSTANTES

Es del todo obvio que las innovaciones y los cambios constantes son un comportamiento característico de la época, lo que se expresa en que si antes los productos se elaboraban para ser usados por toda una generación, ahora, ellos se sustituyen en lapsos (promedialmente) muy cortos. Esta velocidad de vértigo impone a todos los competidores la obligación de mantenerse alertas y en disposición de ir a la cabeza de las transformaciones.

El cambio es movimiento y éste debe manifestarse no solamente en las técnicas del mercadeo sino también en los procedimientos administrativos y en la calidad de los productos y servicios, lo que obliga a que la dirección de las empresas deba esforzarse en detectar todos los indicadores de los cambios y su dirección, para darles una respuesta inmediata, con la seguridad que enseguida habrá que emprender un nuevo cambio, en una secuencia sin fin. Pero, cuando se hace una innovación

en alguno de los estadios de la línea que va de las compras de insumos, pasando por la producción, la administración y el mercadeo, no se puede dejar de avanzar también en algunos de los planos y aspectos del funcionamiento empresarial; así, el resultado puede ser adverso y aun desastroso porque, por ejemplo, si se mejora el producto o servicio, manteniendo anteriores procedimientos administrativos y de mercadeo, el efecto logrado será dudoso (o negativo) del mismo modo que si sólo se cambia aisladamente la administración o el mercadeo, descuidando la diferenciación frecuente del producto.

En otras palabras, ahora hay que ser siempre el mejor de la competencia, en todo. Hoy no se puede por menos que exhibir lo que se denomina la “calidad total”, al paso que todos los propios trabajadores, sin exceptuar a ninguno, deben ser no solamente los mejores de sus equivalentes, sino que deben poner toda su capacidad para innovar o mejorar ininterrumpidamente la eficiencia y calificación de sus labores. Todos ellos deben tener lo que modernamente se llama la “mente estratégica”, que les permita estimar sus labores propias, así como analizarlas cuidadosamente, de forma que puedan perfeccionar sus actividades, puesto que los competidores actúan, buscando siempre la excelencia generalizada; el resultado que se tiene de todo esto es una aceleración de las innovaciones y los cambios, que de esta forma se van crecientemente acentuado en una secuencia continuada; es ésta, precisamente, la particularidad característica de los tiempos que corren, como lo hemos señalado reiteradas veces.

E) NO MÁS DIVISIÓN DEL TRABAJO. AHORA LA DIRECTRIZ ES ORGANIZARSE EN TORNO AL PROCESO

Los aspectos que acabamos de señalar nos dicen que la era de la división del trabajo, establecida prácticamente hace más de 200 años, con el inicio de las revoluciones industriales, y teóricamente por A. Smith, a través de su libro sobre “La Riqueza de las Naciones”, ha tocado a su fin, dándose origen en su lugar a la organización alrededor de los procesos. Veamos ligeramente cómo es que esa transformación se produjo.

En el plano del funcionamiento administrativo, durante la división del trabajo, el proceso de un pedido para la producción de cualquier artículo tenía la secuencia siguiente: el mismo se daba inicio cuando un cliente

formulaba su pedido, el que ingresaba por la oficina de recepciones, que lo remitía a la de planificación productiva, en donde se emitía la correspondiente orden a la planta para que lo produzca, de donde el artículo pasaba al almacén; allí se formulaba un programa de remisión en que participaba la sección (o división) de tráfico, que decidía la vía que el producto tomaría como medio de transporte (aéreo, ferroviario, carretero o marítimo) para cuyo efecto, se emitía la correspondiente orden de remisión, previa verificación de la correspondiente papelería; al cabo, llegaba tiempo después a las manos del cliente que hizo el pedido.

Todo el anterior proceso correspondía a estrictas normas administrativas, encuadradas en los principios de la división del trabajo, para cuyo funcionamiento no se precisaba de un personal de alta calificación, porque el trabajo era estandarizado y rutinario (y por tanto, repetitivo) el cual era rigurosamente normado por los expertos en organigramas y métodos, normas que imperaban como una disposición obligatoria emanada de la Gerencia General. Pero, si bien el sistema era sesudamente formulado y en el papel aparecía como muy lógico, en su aplicación ocurrían siempre errores y habían demoras que eran tan frecuentes que los márgenes de ineficiencias eran muy grandes; y contra esto poco se podía hacer, al tiempo que no había ningún responsable de las fallas, debido a que nadie asumía el papel de cuidar el cumplimiento de todas las etapas de la secuencia, con el resultado que una vez que cualquier pedido entraba en la gran organización sólo cabía esperar que en algún momento se produjera, al final de la secuencia que imponía el funcionamiento del aparato empresarial.

Con el equipo que existía antes de la Revolución Científica y Tecnológica, esta forma de funcionamiento era prácticamente inevitable y lógica. Pero con los nuevos equipos, aportados por los espectaculares cambios de la época, todo este complicado aparato dividido en pasos sucesivos tuvo que ser replanteado en su integridad; este replanteo es la "reingeniería" en actual aplicación, en que la división del trabajo es sustituida por la organización de las empresas en torno del proceso; en otras palabras: lo que antes se hacía en forma segmentada ahora lo realiza una sola unidad que se encarga de todo el proceso, desde sus inicios hasta que la mercancía terminada se le entrega al cliente, en los términos y en la forma muy especificada que lo solicitó.

F) LA REINGENIERÍA O «HACERLO TODO DISTINTO»

Según la expresión de M. Hammer y L. Champy (“Reingeniería”, Ed. Norma; Bogotá) el fundamento y especificación de la reingeniería es que ella se define como una categoría que:

“... significa ‘empezar de nuevo’. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para funcionar mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse este interrogante: Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el estado actual de la tecnología, ¿cómo resultaría? Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar a inventar una manera mejor de hacer el trabajo.”

El hecho es que antes, cuando comenzó la primera revolución industrial, los trabajos o la producción de artículos complejos se componía de un conjunto de procedimientos que, al ponerse en línea uno tras otro, permitían obtener buenos y numerosos artículos. Pero al hacerse realidad la revolución científica y tecnológica, en que la computadora y los procedimientos automatizados dan lugar al «centro del maquinado», además se resumen muchos de los antiguos pasos sucesivos, y en condiciones conforme a las que puede seguirse y controlarse todo el proceso productivo o de servicios, desde un solo punto y en que, consecuentemente, la división del trabajo ha cedido el paso a la integración de toda la producción en procesos conjuncionados; la conclusión lógica de esto es que todo debe cambiar integralmente, sin concesión alguna, pasándose de una organización dividida en secciones y jerarquizada, a una totalmente distinta en que se unifica todo alrededor de una organización simplificada, es decir una organización orientada a los procesos.

Ahora bien, ¿cómo debemos entender los “procesos”?

La respuesta a la cuestión se plantea en estos términos: un proceso es un conjunto de pasos o actividades que comienza con la captación de los insumos necesarios que pasan a ser modificados, en una sucesión lineal que concluye con un producto final, que es entregado al cliente. En el pasado inmediato (con la producción en masa anterior) la totalidad de

este proceso era planteado como una secuencia estricta de tareas, funciones, líneas de montaje, etc., todo ordenado y sistematizado minuciosamente en estructuras, organigramas, directivas y demás normas, basadas en la división del trabajo.

Planteadas así las cosas, la reingeniería consiste en pasar de un sistema productivo basado en la segmentación (o división del trabajo) a otro distinto, que se basa en la integración de las distintas etapas, fases y tareas, controladas y guiadas desde un solo punto o por una sola unidad, encargada de todo el proceso, para cuyo efecto hay que reorganizarlo todo creando una nueva organización, en función de los procesos que la empresa realice. Estos procesos deberán hallarse en conexión y al servicio de los usuarios, clientes o demandantes.

Queda claro que todo esto no será realizable sin el empleo de los medios productivos y de trabajo que nos ofrece la Revolución Científica y Tecnológica (o Tercera Revolución Industrial) que estamos viviendo y que nos conduce a una nueva etapa de la evolución humana, que no es otra que la Era del Conocimiento.

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS NACIONES

A) LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y EL COMERCIO EXTERIOR

Pero si las condiciones en que se desenvuelven las economías nacionales han sido transformadas profundamente, por obra de los enormes y trascendentales cambios de la época, en el plano del comercio exterior de los países ha ocurrido lo propio, conforme pasa-mos a verlo en seguida.

Como es sabido, los fundadores de la economía clásica, Adam Smith y David Ricardo, formularon el planteamiento de que el comercio entre los países también se fundaba en una suerte de división internacional del trabajo, de acuerdo con el cual, el intercambio exterior se debía a que, mientras unos países producían cierto tipo de mercancías en tanto que los demás fabricaban otros productos, esto generaba una suerte de complementariedad que daba fundamento al comercio internacional, el que se producía de tal modo que, finalmente, todos llegaban a disponer de los bienes que se procesaban para el mantenimiento de la vida, tanto

individual como social o colectiva. Dicha división internacional del trabajo, o especialización, sostenían los clásicos que provenían de las dotaciones diferenciadas de que disponían las naciones o países, a estas dotaciones diferenciadas les dieron la denominación genérica de “**ventajas comparativas**”.

Los partidarios y teóricos de las ventajas comparativas, como fundamento del comercio internacional, aducían que la especialización en que ella se fundaba daría lugar a la prosperidad universal. Pero, como es sabido, esto no sucedió, porque:

1. Los países pobres, que se especializaron en la producción primaria, acentuaron la primarización en su producción, con el efecto de que se quedaron retrasados o, comparativamente, se degradaron;
2. En tanto que los países que se especializaron en la producción industrial, aceleraron su desarrollo, con el resultado de su mayor enriquecimiento. Así, de esta manera, resultó que la aplicación de la teoría de las ventajas comparativas no dio lugar a la prosperidad de todos, sino únicamente de unos, con daño y mayor empobrecimiento de los demás.

Pero los hechos habrían de demostrar que las ventajas comparativas de que carecían algunos países podían ser adquiridas por el propio desenvolvimiento de su economía, cosa que ocurría, por ejemplo, cuando un país pobre optaba por el desarrollo, lo que implica omitir su anterior “ventaja comparativa” de orden primario para optar por el camino de su industrialización.

Esto implica que no existen “ventajas comparativas” fijas sino dinámicas, puesto que ellas pueden ser adquiridas; pero siendo esto así, la división internacional del trabajo ya no puede ser el fundamento del comercio exterior, como en efecto ocurre ahora, puesto que en el mundo de hoy el mayor volumen del comercio internacional ocurre entre los países que tienen la misma estructura productiva, como es el caso de Europa, EE.UU. y los cinco tigres del Asia. Es de puntualizar que el mayor y sustantivo comercio internacional del presente (y del futuro) se efectúa (rá) entre los países o regiones que operan con las tecnologías de punta y que, por tanto, tienen estructuras productivas similares, o lo que es lo mismo decir, que el comercio internacional ya no tiene como fundamento

la especialización o las “ventajas comparativas” de las naciones, que era el fundamento teórico del comercio exterior del pasado.

B) LOS NUEVOS FUNDAMENTOS DEL COMERCIO EXTERIOR

A la vista de todo lo que viene sucediendo, el comercio exterior se plantea en estos términos: ¿cómo es que se formulan, en los tiempos que corren, los fundamentos del comercio internacional?

Para responder a esta pregunta es pertinente apuntar que los mayores volúmenes y valores del comercio exterior suceden porque, por ejemplo, Alemania fabrica excelentes imprentas, automóviles lujosos, cuchillería, artículos ópticos, plumones y lapiceros, aparatos de rayos X, productos químicos especiales; del mismo modo que Suecia exporta sobresalientemente camiones pesados y productos para la minería; EE.UU. vende principalmente ordenadores personales, softwares, tarjetas de crédito, filmes, aviones comerciales, detergentes, equipos para construcciones y otros; Suiza destaca en la producción de chocolates, equipos contra incendios, aparatos para sordos, motores marinos, fármacos, maquinaria textil y otros; Italia destaca en la fabricación de calzado, electrodomésticos, equipos para la automatización de fábricas, tejidos de lana, azulejos cerámicos y otros; Japón exporta audio para coches y domésticos, camiones, navíos, instrumentos ópticos, equipos para comunicaciones por satélites y microondas, fibras de carbono, magnetoscopios, máquinas de coser, relojes, robots, semiconductores, telefaxes, tejidos sintéticos continuos y otros; Corea compete exitosamente en confecciones, automotrices, calzado, navíos, siderurgia, video y audio y otros; Inglaterra sobresale en equipos generadores de energía eléctrica, fármacos, golosinas, químicos, seguros y otros; Dinamarca destaca en equipos para tratar residuos, maquinaria agrícola, lácteos, enzimas industriales, fármacos, equipos electrónicos, telecomunicaciones y otros.

De la manera que hemos apuntado se configura lo que ahora se denomina la competitividad de cada una de las naciones, que obviamente no es fija ni estable sino más bien inestable y factible de modificaciones, porque como la competencia es sumamente dura, cualquier descuido puede hacer que la señalada competitividad cambie de un lado a otro. Es esa competitividad de cada una de las naciones la que explica el comercio exterior del presente, lo que da razón de que unos países comercien con

los otros.

Pero, si bien ese es el fundamento de las relaciones económicas internacionales, lo que precisa explicarse es por qué un país, nación o región, llega a adquirir competitividad en ciertas ramas productivas, en tanto que los demás llegan a tener esa ventaja en otras ramas o sectores económicos.

Formulada la cuestión de otra manera, diremos que se trata de responder esta pregunta: ¿cuál es la razón de que las naciones adquieran las posiciones ventajosas que ostentan?

c) ALGUNAS EXPLICACIONES RESPECTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES

Obviamente, no han faltado intentos para buscar las explicaciones que den razón de la competitividad de las distintas naciones que intervienen relevantemente en la economía mundial. En esta perspectiva, los principales ensayos sustentatorios de este asunto son los que pasamos a revisar lo más apretadamente que nos sea posible, del modo que sigue:

Primer Intento de Explicación.- Hasta ahora, hay gentes que dan una explicación economista de la competitividad de las naciones, afirmando que ella proviene de manejos macroeconómicos de algunas variables, por tanto:

1. Unos propician el mantenimiento de bajos tipos de interés, pretendiendo que así las inversiones aumenten, provocando la sostenida expansión económica, pero ocurre que en los últimos años Corea e Italia han crecido pese a las altas tasas de interés que han soportado;
2. Asimismo, sostienen otros que el crecimiento presupone el mantenimiento de un sostenido equilibrio del presupuesto público, sin embargo, Japón, Corea e Italia muestran déficits constantes en sus presupuestos públicos, en las condiciones de su crecimiento constante;
3. Los hay, también, quienes argumentan en el sentido de que es un requisito para el mejoramiento de la posición internacional de un país el mantenimiento de una moneda devaluada, con lo que las

exportaciones se mantendrían altas, pero ocurre que Alemania, Suiza, Japón y otros países han tenido superávits permanentes en su balanza comercial, pese a que sus monedas se hallan sobrevaluadas, en cuyas condiciones han prosperado en forma sobresaliente.

Segundo Intento de Explicación.- Hay, igualmente, quienes pretenden que la posición competitiva de un país cualquiera depende de que disponga de mucha mano de obra sumamente barata. Contrariando esta postura, ocurre que los países que se han puesto a la cabeza del progreso lo han hecho pagando altos (o altísimos) salarios, porque en lugar de utilizar personal con mala formación, optaron por el entrenamiento constante de su personal y lograron, por esta vía, mantenerse o alcanzar la primacía mundial; tal es el caso de Alemania, Suiza, Suecia, Japón (que, al contrario de lo que se ha sostenido, exportan desde la década de los 60s productos provenientes de industrias automatizadas, en que se pagan altas remuneraciones) y otros países, en los que se busca la competitividad a partir del progreso tecnológico y del mejoramiento sustantivo de los ingresos de sus trabajadores.

Tercer Intento de Explicación.- El tercer grupo de intentos de explicación se centra en el argumento de que el desarrollo y la competitividad de un país se funda en el privilegio de poseer grandes recursos naturales. Enfrente de esto, sucede que los países que han buscado la prosperidad a través de la sola explotación de sus recursos naturales únicamente han logrado acentuar su atraso, en tanto que muchas naciones sin recursos naturales se han puesto a la cabeza de la prosperidad, como es el caso de Italia, Corea, Alemania, Japón, Suiza y otros, que han progresado importando las materias primas que sus industrias precisan; pero, además, ha sucedido que en el interior de los distintos países las regiones que prosperan relativamente más no son precisamente las que poseen mayores recursos naturales, sino generalmente sucede al revés: se desarrollan mucho más aquellas naciones o países que carecen de muchas materias primas en su propio territorio.

Cuarto Intento de Explicación.- Otro grupo de explicaciones no sustentables con suficiente solidez, se basa en que ciertas prácticas de gestión empresarial tendrían algo así como un valor absoluto, como aquéllas que en las décadas de los años 50s y 60s pretendían que la gestión empresarial norteamericana era insuperable, cuando los resultados demostraban que las administraciones europeas y japo-nesas fueron superiores; asimismo, en la década de los 80s se creía que la

gestión japonesa era absolutamente imbatible, siendo así que ella no daba resultados en casos específicos o diferentes a su medio, con lo que resultó claro que procedimientos exitosos en un país o rama es posible que lo sean buenos en otras latitudes, pero esto no es siempre cierto, puesto que pueden no dar resultados positivos en otro país, región o rama; esta relativización de valideces se complementan con el principio de que los procedimientos adecuados deben basarse en las más antiguas tradiciones nacionales, de modo que la gestión sea un producto creativo por países y ramas, en que las experiencias consagradas únicamente juegan un papel ilustrativo, sugerente y referencial y nada más.

Quinto Intento de Explicación.- Finalmente, un cierto grupo de explicación pretende que la competitividad de los países o ramas productivas requiere de sindicatos débiles o inexistentes, pero sucede que en Alemania existe co-gestión empresarial (o sea, plena participación sindical en la gerencia, en tanto que en Suecia hay representación sindical en los consejos de administración, al tiempo que en Italia, Francia e Inglaterra los sindicatos, altamente politizados, no son ningún obstáculo para mantener una elevada o fuerte posición competitiva y de vanguardia en el mundo económico actual.

Resumen de la Experiencia Mundial.- El resumen de lo que hemos revisado es que los criterios terminantes del pasado ya no son válidos para explicar la competitividad de los tiempos que corren. De allí que todas las explicaciones revisadas tienen una parte de verdad y otra de inconsistencia, al tiempo que cada empresa o país puede tener una cierta participación en los éxitos por ramas, regiones o naciones.

D) EL FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y PROSPERIDAD DE LAS NACIONES

Para establecer con suficiente solidez los fundamentos de la cuestión referida a la «competitividad» nacional, es preciso esclarecer lo que el término mismo significa, porque las explicaciones en torno al mismo no son del todo satisfactorias; sino examinemos algunas de tales explicaciones, del modo que sigue:

Podría afirmarse que es competitivo un país cuando ocurre que varias de sus ramas productivas lo son, pero si extremamos esta proposición, tendríamos que concluir que ninguna nación es competitiva, porque aun las que se clasifican como las más ricas, exhiben segmentos de su

economía claramente retrasados. Tampoco puede decirse que sea competitiva una nación si sus productos de exportación alcanzan altas cotizaciones en los mercados internacionales, porque éste es el caso frecuente de países definitivamente pobres, sin que por ello dejen de participar de las áreas marginales. Sucede también que muchas de las naciones inveteradamente pobres muestran equilibrios fiscales, del mismo modo que exhiben estabilidad en su balanza exterior, sin que esto modifique su situación relativa internacional. No es, asimismo, competitiva una nación que a través de los bajos salarios alcanza reducidos costos unitarios, porque cuando éste es el caso, la pobreza generalizada impide que el país del caso alcance el florecimiento económico.

Entonces, ¿cuál es la solución al problema? La respuesta nos la da Michael Porter, en su libro sobre «La Ventaja Competitiva de las Naciones» (Ed. Vergara, Bs. Aires 1991) quien plantea una explicación del tema éste, en los términos literales que pasamos a transcribir:

“Debemos abandonar toda la noción de que el término «nación competitiva» tiene mucho significado a efectos de prosperidad económica. La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de «competitividad» sino de la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) y de la eficiencia con la que se producen”.

“La productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical de la renta nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores. La elevada productividad no sólo genera altos niveles de renta, sino que brinda a los ciudadanos la opción de disfrutar de más tiempo de esparcimiento en lugar de trabajar durante jornadas muy largas. También crea la renta nacional sobre la que se aplican impuestos con los que pagan servicios públicos que, a su vez, elevan más todavía el nivel de vida. La capacidad para ser

altamente productivas permite igualmente a las empresas de una nación cumplir unas normas exigentes del tipo social que mejoran el nivel de vida, tales como la seguridad e higiene en el trabajo, igualdad de oportunidades e impacto sobre el medio ambiente”.

“El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional. Un creciente nivel de vida depende de la capacidad de las firmas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar la productividad con el transcurso del tiempo. Nuestra tarea es comprender por qué ocurre esto. El crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía se perfeccione continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la edición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción. Alemania ha disfrutado de una creciente productividad durante muchas décadas porque sus empresas han sido capaces de producir artículos cada vez más diferenciados y de introducir crecientes niveles de automatización para incrementar espectacularmente la producción por trabajador. Las empresas de una nación también deben adquirir las aptitudes requeridas para competir en segmentos cada vez más refinados de su propio sector, donde la productividad generalmente es mayor. Al mismo tiempo, una economía en vías de perfeccionamiento es aquella que puede competir con éxito en sectores completamente nuevos y refinados. Al hacer esto, absorbe recursos humanos que se liberaron en el proceso de mejorar la productividad en los campos existentes. Todo esto debe dejar bien clara la razón de que la mano de obra barata y un tipo de cambio «favorable» no son definiciones significativas de la competitividad. El objetivo ha de ser soportar unos salarios altos y cobrar unos precios superiores en los mercados internacionales.”

A dichas afirmaciones terminantes, Porter les agrega otras más, que son ilustrativas sobre el funcionamiento de las economías modernas. Tales afirmaciones complementarias las transcribiremos en seguida; ellas son:

“Ninguna nación puede ser competitiva en todo (y exportadora neta en todo)... incluso aquellas naciones con niveles de vida más

altos tienen muchos sectores en los que las firmas locales no son competitivas.”

Luego, Porter agrega que:

“Aunque el comercio y la inversión internacional pueden dar lugar a importantes mejoras en la productividad nacional, también pueden amenazarla. Esto es así porque la exposición a la competencia internacional crea para cada sector un estándar absoluto de productividad, necesario para hacer frente a los niveles extranjeros, no sólo un nivel relativo de productividad en comparación con otros sectores dentro de su economía nacional. Incluso si un sector es relativamente más productivo que otros y puede atraer los necesarios recursos humanos y de otros tipos, será incapaz de exportar (o incluso, en muchos casos, de mantener su posición frente a las importaciones) a menos que también sea competitivo frente a los rivales.”

O sea que las inversiones extranjeras pueden provocar un incremento de la productividad, pero eso tiene un límite insalvable impuesto por el hecho de que en una economía globalizada hay que competir con el exterior, de donde se desprende la pregunta siguiente: ¿cómo puede esperarse que esta fuente sea la decisiva, estando en manos de los competidores exteriores? La consecuencia de esto es que el esfuerzo en el incremento nacional de la productividad tiene que ser sustantivamente de orden interno.

Finalmente, Porter plantea la necesidad de reformular la teoría de la ventaja comparativa, en sustitución de lo cual propone trabajar con el criterio, más bien, de la “ventaja competitiva de las naciones”, de afirmar que:

“Una nueva teoría debe ir más allá de la ventaja comparativa y llegar a la ventaja competitiva de una nación. Debe explicar por qué las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva en todas sus formas, que no solamente en los limitados tipos de ventaja basada en los factores que se contemplan en la teoría de la ventaja comparativa. La mayoría de la teorías del comercio se fijan exclusivamente en el costo y tratan como nota a pie de página la calidad y los productos diferenciados.”

Y más abajo añade que:

“Una nueva teoría debe arrancar de la premisa de que la competencia es dinámica y evolutiva. Una gran parte del pensamiento tradicional ha encarnado un punto de vista esencialmente estático, centrado en la eficiencia en costes debida a ventajas en los factores o en la escala. El cambio tecnológico se trata como si fuera algo exógeno o al margen del alcance de la teoría. Sin embargo, tal como Joseph Schumpeter reconoció hace muchas décadas, no hay «equilibrio» en la competencia. La competencia es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos. La eficiencia estática en un determinado punto temporal rápidamente se ve rebasada por un ritmo de progreso más rápido. Pero Schumpeter, como los otros investigadores que he citado, no llegó a dar con la respuesta a la pregunta clave que nos concierne aquí y ahora. ¿Porqué algunas firmas, con sede en determinadas naciones, innovan más que otras?”.

“Una nueva teoría debe reconocer como elemento central la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología. Debemos explicar el papel de la nación en el proceso de innovación. Dado que la innovación requiere unas inversiones continuadas en investigación, recursos humanos y capital tangible, también debemos explicar la razón de que la tasa de tales inversiones sea más alta en algunas naciones y menos en otras. La cuestión es cómo brinda una nación un entorno en el que sus empresas sean capaces de mejorar e innovar más de prisa que sus rivales extranjeros en un determinado sector. Esto también será fundamental a la hora de explicar cómo progresan las economías nacionales, porque el cambio tecnológico, en el más amplio sentido del término, es responsable de una gran parte del crecimiento económico.”

Subrayando el papel del nacionalismo en tiempos como los actuales, que son los de la productividad y de las ventajas competitivas, Porter apunta explícitamente que:

“A medida que se ha intensificado la mundialización de la competencia, no faltan quienes han empezado a atribuir un papel

más reducido a las naciones. Antes al contrario, la internacionalización y la eliminación de la protección y otros factores de distorsión de la competencia es perfectamente razonable decir que si en algo han afectado a las naciones ha sido para hacerlas más importantes. Las diferencias nacionales en carácter y cultura, lejos de verse amenazadas por la competencia mundial, demuestran ser parte integrante del éxito en ella.”

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En los tiempos que corren, ya lo dijimos, la competencia es sumamente dura. Dureza expresada en que únicamente pueden sobrevivir los excelentes, los mejores, aquéllos que muestran calidad en todos los ámbitos de su funcionamiento. Para encarar esta enorme y novísima responsabilidad, la conducción de las empresas debe ser sumamente calificada, es decir, debe responder a los principios de una planificación conducida con una eficiencia particularmente elevada; en otras palabras, debe imperar una planificación (o planeación) de carácter o naturaleza estratégica. Esto implica que la gerencia no solamente debe enfocar su interés en los aspectos normativos, organizacionales o sicosociales de la gestión, sino también y fundamentalmente, en las cuestiones tocantes a la guía estratégica de las unidades económicas.

Dicho de otra manera: la gerencia dirige a un conjunto de personas organizadas, las que constituyen un ambiente al que denominamos interno. Este ambiente interno se relaciona con la sociedad, que constituye lo que se conoce como el medio ambiente externo. En estas condiciones, a la forma de comportamiento de la empresa, tanto en su desenvolvimiento interno como en su interacción en el medio ambiente externo, se le denomina estrategia de la empresa.

Desde un punto de vista formal, para que exista una estrategia bien definida es preciso que hayan tres elementos fundamentales, que son:

1. Especificación de los objetivos y metas.
2. Ordenamiento de las acciones para alcanzar los objetivos y metas trazadas.
3. Determinación de los recursos o medios para llevar a cabo las

acciones consideradas.

A) METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es obvio que toda empresa tiene siempre objetivos, sean estos implícitos o explícitos; es decir, sea que ellos existan de hecho o que hayan sido formulados a través de su racionalización completa y especificada. Esto viene a cuento porque es prácticamente inimaginable que se constituya una unidad empresarial sin que de por medio haya algún propósito, alguna intención, algún objetivo (o varios, simultáneamente). Puede ser tal objetivo (u objetivos) bueno (s), deficiente (s) o excelente (s), en fin, puede ser que sea (n) bien definido (s) o no. Sea cual sea la situación en este aspecto, el hecho es que siempre hay objetivo (s) en la vida de una empresa; en este contexto, al estratega le corresponde explicar tal (es) objetivo (s), haciéndolos coherentes, lógicos y alcanzables.

En términos generales, los objetivos de una empresa son los propósitos, fijados por sus propietarios o por la gerencia. Estos objetivos, pueden ser de carácter genérico (o general) los que se complementan con otros de carácter particular.

Los objetivos generales, correspondientes a la época moderna, son:

- El logro de la supervivencia;
- El crecimiento, consolidación o desarrollo; y,
- La obtención de utilidades.

A éstos, pueden agregarse otros más, tales como:

- La consolidación en el mercado;
- El mejoramiento de la situación de sus trabajadores; etc.

Los objetivos particulares, se derivan de los deseos, propósitos o aspiraciones de la gerencia o de sus propietarios.

Es bueno apuntar que, de conformidad con la teoría económica clásica, la empresa tenía como objetivo central la "maximización de sus utilidades". Este objetivo que, exteriormente es lógico, podía ser aceptado más o menos con complacencia cuando las economías del período

anterior iban en constante crecimiento (en el largo plazo) y cuando las economías de escala operaban a plenitud (y que su crecimiento constante iba bajando sus costos fijos y, por tanto, podía contar o aspirar a las “ganancias máximas”), pero si la economía se complica, es posible identificar varios objetivos simultáneos de la empresa, tales como la búsqueda de:

1. La utilidades,
2. La participación en el mercado,
3. La prestación de servicios,
4. La calidad, etc.

O sea que la cuestión no es tan simple como lo pretendía en el pasado la economía clásica.

En la década de los años 60s, el pensamiento de los más grandes y esclarecidos economistas y tratadistas plantean que los objetivos empresariales no pueden dejar de adecuarse a los intereses de los públicos que tienen que ver con ella, de modo que hay objetivos que corresponden a los propietarios, en tanto que también los hay aquéllos que responden a lo que esperan de ella sus gerentes y sus trabajadores, así como hay aspiraciones (y muy importantes) de los usuarios o demandantes sociales. Así las cosas, los objetivos de la empresa se definen en consideración del poder relativo que cada uno de estos públicos tiene; tal poder relativo no es fijo sino cambiante. Planteada de esta manera la cuestión, era claro que el planteo de la teoría económica clásica respecto de este tema ya no tenía ningún sustento real ni principista, a pesar de lo cual, las cosas iban a llevar más allá todavía este asunto del comportamiento de las unidades económico-productivas.

Eso ocurrió, verbigracia, cuando la evolución de la economía condujo a una exacerbación enormemente grande de la competencia, a punto tal, que los objetivos se llegan a concentrar en tres, que hoy son los que presiden el gobierno de las empresas; dichos objetivos son:

1. La supervivencia.
2. La consolidación, el reforzamiento o el crecimiento.

3. La utilidad.

Una nota adicional sobre las metas: si los objetivos son los propósitos mismos del funcionamiento de las empresas, las metas vienen a ser: (1) sea la cuantificación de tales objetivos, en el tiempo; o, (2) sea la descripción pormenorizada de los mismos, también fijados en el tiempo. Dicha cuantificación o descripción pormenorizada encuadrada en períodos o en una sucesión de momentos, deben ser definidos por la gerencia, aunque con la idea de ir haciendo las correcciones que la evolución de la economía en general vayan aconsejando o imponiendo. Así, con este criterio, es que la planificación estratégica deviene en sumamente dinámica, fuera de todo principio rígido e inamovible. Por lo demás, este dinamismo corresponde a la gran movilidad de los tiempos en que estamos viviendo, caracterizados por cambios profundos e ininterrumpidos.

B) LOS OBJETIVOS SUSTANTIVOS EMPRESARIALES

Las condiciones en que se desenvuelven las empresas han cambiado radicalmente en las últimas décadas y, como consecuencia de esto, los propios objetivos de su existencia han ido sustituyéndose en forma radical, tanto, que si debiéramos hacer una generalización muy gruesa diríamos que:

- Hacia las décadas 50s y 60s las utilidades eran el objetivo más relevante de las empresas.
- Hacia las décadas 60s y 70s el objetivo más relevante de las mismas pasó a ser su crecimiento.
- Desde mediados de la década de los 70s el objetivo más relevante de las empresas ha pasado a ser su propia super-vivencia.

Esto último no quiere decir que los propietarios de las empresas, o la gerencia, hayan dejado de lado la búsqueda de las máximas utilidades, sino que en los tiempos que corren las restricciones impuestas por las condiciones de la vida económica exigen que tal búsqueda se prorrogue, de modo que la secuencia temporal de los objetivos de las empresas, con sus elementos complementarios, se plantean así:

PRIMERO.- El imperativo de estos tiempos consiste en sobrevivir, debido

a que la competencia se ha tornado sumamente dura. En este contexto, las utilidades se reducen a los niveles mínimos, con el propósito central orientado a la sola supervivencia.

SEGUNDO.- La supervivencia supone, asimismo, afirmarse en el mercado (sin lo que no estaría asegurada la supervivencia posterior), esto implica que el siguiente objetivo de las empresas es el reforzamiento o el crecimiento empresarial.

TERCERO.- Tras la propia vida empresarial se hallan las utilidades, cuya proporcionalidad va adecuándose a las condiciones de los tiempos, con la idea que ella dependerá del éxito que se tenga, en primer lugar, en la supervivencia, y en segundo lugar, en el reforzamiento, la consolidación o el crecimiento empresarial.

Así tenemos que la política empresarial del presente se define en el marco de los tres objetivos ya señalados: supervivencia, consolidación (reforzamiento o crecimiento) y utilidad. De hecho, el manejo correlativo de estos tres objetivos constituyen la esencia de la estrategia empresarial.

C) ELEMENTOS DE LA SUPERVIVENCIA

Dijimos que, en el presente, la competencia se ha endurecido tan grandemente que ha puesto a casi todo el mundo empresarial ante la perentoria lucha por la supervivencia, la que es encarada a través de seis conjuntos de procedimientos, que son los siguientes:

- La diversificación.
- La adecuación a un mercado siempre cambiante.
- La innovación continuada.
- El capital buscado con suma fineza y cálculo.
- El personal es tratado de modo que se pueda lograr su adhesión además de incentivar un afán de perfeccionamiento continuado.

D) LAS ESTRATEGIAS PARA LA SUPERVIVENCIA

¿Cómo conducir los elementos de la supervivencia, antes señalados? Pues, a través de las estrategias apropiadas. Tales estrategias pueden clasificarse en estas tres modalidades:

PRIMERO.- Estrategia de Refuerzo, por medio de la mejora del producto, la fijación de un nicho de mercado, la innovación tecnológica ininterrumpida, el mejoramiento de la competencia, el afinamiento financiero, y el perfeccionamiento de las relaciones laborales.

SEGUNDO.- Estrategia de Redespliegue, a través de la diferenciación del producto (o perfeccionamiento tecnológico) la búsqueda de nuevos mercados, la fusión o el traspaso.

TERCERO.- Estrategia de Refugio Político, por medio de la búsqueda de un paraguas de origen político y de poder.

La revisión del modo en que hoy se diseña la planificación o el planeamiento estratégico empresarial, que aquí hemos pergeñado en forma tan esquemática, nos dice definitiva y claramente que la manera y forma en que ahora se conduce la vida y el desarrollo empresarial no se parece ni siquiera en la forma (y mucho menos en el fondo) a la que era propia del pasado. Esa diferencia se explica por una causa sustantiva, que es simple y que llanamente está: la era actual impone nuevas conductas y comportamientos de toda la población, empezando por las que corresponden a las empresas.