

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

# Del Conflicto a la Colaboración entre Empresas

Volumen 10-05

**INFORMACION SOBRE EL LIBRO**

**Título Original del Libro:** SCORE!: A Better Way to Do Business: Moving from Conflict to Collaboration

**Autor:** Thomas Stalkamp

**Fecha de Publicación:** 28 de Febrero 2005

**Editorial:** Wharton School Publishing

**Nº Páginas:** 256

**ISBN:** 0131435264

**Contenido:**

Introducción	1
Una breve presentación de la situación	1
El comercio basado en la confrontación	2
La importancia de la información	4
El enfoque basado en la colaboración	5
SCORE	6
Implementación y conversión al sistema basado en la colaboración.	7
Conclusión	10

**INTRODUCCION**

Este libro nos presenta un modelo de negocios que el propio autor puso en práctica en Chrysler entre los años 1991 y 1998, antes de producirse la fusión con la compañía alemana Daimler.

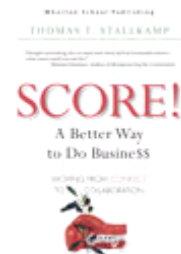
Contra poniéndolo al modelo de confrontación predominante en las compañías norteamericanas. Stalkamp analiza el enfoque basado en la colaboración y lo ejemplifica mediante el programa SCORE.

Así mismo se explican las diferentes acciones que se pueden llevar a cabo para implementar el enfoque basado en la colaboración en una empresa en la que hasta ahora haya imperado el modelo basado en la confrontación. Así pues, este libro está escrito sobre la premisa de que las compañías pueden adoptar relaciones más colaboradoras y estratégicas con

las compañías asociadas a ellas. Stalkamp presenta las múltiples ventajas de su enfoque, sin olvidarse de advertir sobre los riesgos y dificultades para ponerlo en práctica.

**Una breve presentación de la situación**

Resulta prácticamente imposible encontrar una sola compañía, del tipo y tamaño que sea, que pueda existir por sí sola. Nuestra economía se basa en una red de acciones interconectadas. El modo en que las compañías se relacionan unas con otras no siempre es lógico y existen múltiples tipos de vinculaciones. Estas relaciones entre compañías suelen estar marcadas por la lucha, por el con-



control y el dominio de las negociaciones.

En 1992, Jack Smith, el entonces presidente de General Motors (GM), contrató a J. Ignacio López y éste rápidamente ascendió a vicepresidente de compras de la compañía. López comenzó casi de inmediato a desafiar el sistema comercial existente, prohibiendo, por ejemplo, a los empleados asistir a comidas de negocios con

**EL AUTOR**

Thomas T. Stalkamp es el fundador y el director de Collaboration Management, una consultoría privada especializada en ayudar a las empresas a implementar en ellas la colaboración. Fue CEO de MSX Internacional, pero sobre todo es conocido por haber sido el vicepresidente de Daimler Chrysler. Durante casi 20 años en la Corporación Chrysler, Stalkamp se afanó por llevar a la empresa hacia una nueva estabilidad y crecimiento en una

industria tan competitiva como es la de automóviles. Su labor se centró en mejorar las estrategias de relación con sus proveedores, velando tanto por la calidad como por los costos, consiguiendo que Chrysler fuera el fabricante de automóviles más rentable del mundo.

**“El término adversarial comerce describe la manera negativa y dominante que emplean determinadas compañías ...para controlar sus relaciones con otras.”**

las estructuras de costos de la compañía. Desde el comienzo logró un éxito considerable, sobre todo en sus resultados sobre la reducción de precios. Para conseguir sus objetivos utilizaba técnicas arbitrarias: si los proveedores no consentían en las reducciones de precio inmediatas, se les rescindía el contrato y se firmaba otro con nuevos proveedores que aceptaran el precio impuesto. De este modo, los proveedores se vieron forzados a decidir si continuaban aceptando las condiciones que GM les imponía o si ponían fin a las relaciones con la compañía.

Con sus tácticas agresivas, el español consiguió cambiar las reglas del juego que habían imperado durante décadas. En sólo nueve meses, el departamento de compras de GM se transformó en una máquina agresiva cuyas acciones y tácticas eran a menudo brutales e injustificadas. Sin embargo, y dado que obtenía óptimos resultados (consiguió un ahorro para la compañía de 300 millones de dólares en el último trimestre de 1992), sus superiores nunca se molestaron en averiguar en qué consistían sus métodos.

Es ante este enfoque basado en la presión y en los malos tratos, que el autor propone otro totalmente diferente. Stallkamp llegó a Chrysler en 1990 y pensó que era el momento de in-

tentar algo diferente en lo relativo a las técnicas de gestión empresarial y al trato con los proveedores. En lugar de exigirles reducciones de precio, Chrysler les ofreció colaborar aportando ideas que permitieran eliminar los esfuerzos redundantes y recortar así los costos. El objetivo era tratar a los proveedores y comerciantes como extensiones independientes de la empresa, pues ya que sus destinos y fortunas estaban directamente vinculados, lo lógico era construir un ambiente de equipo en el que todas las partes se esforzaran por reducir los precios. El concepto de Extended Enterprise, en el cual se hallaba el SCORE, se basaba en la premisa de que las relaciones empresariales continuarían durante largo tiempo, es decir, el Extended Enterprise animaba a los proveedores a seguir trabajando para cumplir unos objetivos fijados de antemano, mientras que con López nunca sabían si seguirían colaborando con GM. De este modo, las acciones controvertidas y agresivas de GM hicieron que los proveedores se acercaran más al modelo basado en la colaboración de Chrysler. López, por su parte, había dejado en la estacada a GM fichando por Volkswagen, lo que hizo que GM emprendiera acciones legales contra él.

## **El comercio basado en la confrontación**

El término adversarial commerce describe la manera negativa y dominante que emplean determinadas compañías (ej. Ford) para controlar sus relaciones con otras. En estas relaciones, la parte dominante es normalmente el fabricante del producto final, mientras que el dominado suele ser el vendedor de un componente o un servicio. La parte dominante gestiona y controla la producción final y la distribución, aplicando el apalancamiento económico de un modo dictatorial y arbitrario. Este comportamiento obliga a la propia empresa a concentrarse en los resultados a corto plazo en lugar de construir una relación sostenible y creciente con los proveedores. En consecuencia, este comportamiento conduce a ambas partes a mantener una postura defensiva incompatible con metas a largo plazo, pues genera desconfianza y lleva a unos y a otros a intentar controlar al máximo a la otra parte. Lo cierto es que son métodos que producen rápidos resultados, pero que, a la vez, generan respuestas negativas duraderas y añaden costos a largo plazo. Las difíciles condiciones económicas y el incremento de la competencia global están acelerando el uso de las

**Haga su comentario!**

prácticas de gestión dictatoriales. Como resultado, ha aumentado la ruptura en la economía industrial doméstica norteamericana y, a su vez, esto ha contribuido a crear un ambiente de inseguridad en lo relativo a la capacidad del país para competir. Pese a todo, se trata de un modelo muy generalizado entre las compañías estadounidenses. Ello se debe, según el autor, a la propia tradición comercial, y afirma: "Es cierto que se trata de un modelo que en el pasado funcionó bien, lo cual no significa que tenga que hacerlo en el futuro". El hecho mencionado de ser un modelo que proporciona respuestas rápidas y predefinidas a los problemas contribuiría también a explicar unas prácticas tan extendidas. Este modelo de gestión se basa en la máxima de command and control (orden y control), y describe a una organización que funda sus decisiones en una jerarquía rígidamente establecida, de modo que su burocracia interna limita la autonomía de los managers para actuar y restringe la flexibilidad y la innovación. Además, el hecho de tratar a los colaboradores como enemigos hace que a menudo el sistema no distinga entre empresas que constituyen una parte necesaria de la cadena de proveedores y otras que, a tales efectos, no son tan importantes.

Al evolucionar el sistema comercial, las compañías se convirtieron en entidades más grandes y complejas. Así, al surgir las S.A., cuyas acciones pertenecen a propietarios anónimos, se fomentó el aislamiento de la gestión respecto a otros negocios que las necesitaban para sobrevivir. Asimismo, el fenómeno de la concentración geográfica, es decir, el hecho de que cuando surgen nuevas empresas en una industria, estas tienden a localizarse en una misma zona para favorecer así la comunicación, posibilita la gestión aislada y permite la implementación de estilos de gestión únicos en el seno de una industria determinada. Dicho aislamiento puede tener algunos puntos a favor, pero también establece un modelo elitista como cultura corporativa, y es precisamente en el interior de sociedades cerradas y aisladas donde aumenta el peligro de que el comportamiento basado en la confrontación se desarrolle. Stallkamp señala que el hecho de que el sistema de confrontación esté tan generalizado hace que no se suele reparar en los costos y los problemas que genera. Existen, a su juicio, cuatro elementos principales que conducen la tendencia del comercio basado en la confrontación. En primer lugar, este modelo genera desconfianza y sospecha entre las empresas. Para evitar que

aparezcan conflictos de intereses entre las compañías proveedoras, la mayoría de las compañías cuenta con políticas que aseguran al menos tres ofertas competitivas en cualquier nueva transacción. Se requiere mucho tiempo para reconstruir un ambiente de confianza después de que se haya dañado. Sin embargo, las grandes compañías parecen más preocupadas por sus agresivas tácticas para ganar lo que aparentemente son ventajas que por recuperar la confianza.

En segundo lugar, este modelo se caracteriza por la deficiente comunicación. En ocasiones, la única comunicación que existe entre empresas se produce por medio de una factura o de un cheque para efectuar el pago. Las compañías se muestran reacias a compartir su información con las demás: sospechan que si sus actuaciones se tornan demasiado previsibles, las empresas subordinadas pueden emprender acciones independientes.

En tercer lugar, existe una planificación limitada o escasa, esto es, muchas compañías hacen sus planes en secreto temiendo que se puedan filtrar a sus competidores. Es cierto que hay aspectos que pueden requerir confidencialidad, pero a menudo, este proceder se emplea como excusa para rehuir la planificación conjunta con otras empresas.

**Haga su  
comentario!**

De este modo, se evita que las otras estén preparadas para reaccionar con rapidez. En una situación ideal, las compañías trabajarían más unas con otras para definir las necesidades de productos futuros. Por último, existe una clara preferencia por el control total frente a las alianzas estratégicas con otras empresas. En el fondo, el mayor problema del modelo de confrontación es que conlleva una escalada del control, ejercido tanto interna como externamente. Estos cuatro elementos se dan en la mayoría de las organizaciones industriales de hoy en día. Su impacto se magnifica en el sistema de gestión, de forma que el efecto acumulativo acaba aislando a la empresa y transformando su cultura de gestión en una cultura cada vez más negativa y agresiva. Suele ser un modelo generado por políticas que, en su momento, pretendían proteger la situación financiera de las empresas.

Las tácticas de confrontación no son únicamente propias del trato con los proveedores, sino que también se llevan a cabo con los empleados y los comerciantes. Un claro ejemplo de esta situación lo conforman los hospitales estadounidenses, donde la relación entre aseguradoras, médicos y pacientes está siempre bajo tensión. Los hospitales americanos se encuentran entre los cobradores de deudas

más expeditivos y recurren cada vez a métodos más radicales, llegando a detener a los pacientes que no pagan. El autor compara también el caso comentado de la industria del automóvil con el de la construcción; mientras la industria del automóvil muestra una alta concentración geográfica, la construcción aparece tan fragmentada que no sufre el mismo grado de rigidez sobre su Extended Enterprise, y las compañías de este sector son menos agresivas porque confían más en las prácticas generales del comercio.

En definitiva, la concentración del poder en el seno de una industria podría condicionar el comportamiento de la gestión y facilitar la utilización de prácticas dictatoriales, lo que provoca que las empresas se muestren reacias a la hora de hacer negocios con las de la propia industria.

### **La importancia de la información**

El conocimiento de los acontecimientos internos y externos de la empresa resulta fundamental para una gestión eficaz. Cuanta más información se posee y más importante es ésta, más útil resulta. En este sentido, es fundamental saber el modo en que utilizaremos dicha información y el modo en que la protegeremos: nuestras técnicas de gestión to-

davía no se han familiarizado con los avances de la tecnología.

Si queremos expandir la gestión hacia un modelo basado en la colaboración, se necesita ampliar la comunicación y el modo en que usamos y compartimos la información. La mayoría de las compañías tienen cientos de fuentes de información diferentes. Estas fuentes pueden ser formales e informales. Como fuentes formales, el autor menciona el sistema financiero, que resume e informa de los resultados de los beneficios y pérdidas, los sistemas de recursos humanos que se encargan de los temas de empleo y la compensación. Por su parte, las fuentes informales son aquellas que generan información incorrecta o imparcial, la cual en ocasiones recibe la misma credibilidad que la proveniente de las fuentes formales.

Los rumores son un ejemplo de fuente informal.

Stallkamp recomienda utilizar las diversas fuentes de información de forma proactiva para eliminar problemas, o de forma reactiva para responder a las situaciones que se presentan. Las empresas que practican el comercio de confrontación utilizan la información para controlar a las demás. Su manejo de la información y el hecho de no compartirla son los peores elementos que ha desarrollado este sistema de

**“La concentración del poder en el seno de una industria podría condicionar el comportamiento de la gestión...”**

**Haga su comentario!**

comercio basado en la colaboración, analizado a continuación, la información sigue un uso en dos direcciones, lo que permite a los proveedores realizar sus labores con libertad y comunicar sus trabajos a los clientes. Abrir los canales de la comunicación puede reducir los costos, ya que hace la cadena de proveedores más clara; asimismo, reduce inventarios y puede evitar el gasto provocado por los cambios drásticos improvisados. No obstante, hay que señalar que un mayor intercambio de información deja a las compañías más expuestas al riesgo, aunque pequeño si se compara con las ventajas de la comunicación abierta. Ésta es precisamente la base para el modelo de colaboración que sugiere el autor.

### **El enfoque basado en la colaboración**

Al aumentar la competición global, los empresarios norteamericanos necesitarán unas tácticas diferentes de las que han venido utilizando en el pasado para hacer ajustes más rápidamente. Parece evidente que se requiere un conjunto de estrategias alternativas que logren que una empresa se mueva más rápida y eficazmente. A este respecto, Stallkamp considera que las compañías necesitan prestar atención a la forma en que se relacionan con aquellas

otras que les son necesarias para el éxito, y modificar el enfoque estándar utilizado anteriormente para gestionar dichas relaciones. Por tanto, si adoptan técnicas más cooperativas pueden acceder a la energía, la potencia y los recursos que otras compañías utilizan sin tener que recurrir a la adquisición. Normalmente, si una empresa atraviesa por una situación crítica, el enfoque tradicional fomenta que la compañía grande adquiera a la débil. Este suele ser el método de crecimiento favorito de los managers, pues es rápido; aumenta velozmente las ventas y los beneficios y proporciona una sinergia en los ahorros, reduciendo las actividades comunes. El enfoque alternativo consiste en fomentar una colaboración más estrecha entre las empresas. En lugar de la adquisición, los managers pueden hacer uso de alianzas para obtener el mismo resultado de crecimiento en beneficios con un riesgo menor. La cooperación es cualquier práctica de gestión que presenta colaboración organizada o gestionada entre empresas independientes. De este modo, la colaboración gestionada describe el proceso en el que una empresa adquiere un papel de liderazgo facilitando la cooperación entre las empresas subordinadas, que de lo contrario se quedarían en meras empresas proveedoras.

Según Stallkamp, un proyecto de colaboración requiere los siguientes elementos: en primer lugar, se necesita contar con un sentido de sociedad y unos intereses compartidos. En segundo lugar, se requiere repartir las recompensas. En tercer lugar, deben existir unas líneas de comunicación abiertas, sin filtros de información. Asimismo, se debe contar con una clara definición de los roles y responsabilidades. Finalmente, las empresas deben poder tener libertad para tomar decisiones necesarias con responsabilidad. Todos estos elementos deben estar presentes y mantenerse activos. Las partes deben tener claro que su relación no es feudal, como en el sistema de confrontación, sino que buscan el beneficio conjunto, y lo que es más importante, cada parte ha de aceptar su rol correspondiente y concederse un alto grado de libertad para que cada uno realice sus tareas. Estas ideas y algunas más se condensan en el concepto de Extended Enterprise que el autor aplicó durante su etapa en Chrysler. El objetivo principal era establecer una relación más estrecha con los proveedores para hacer que Chrysler fuera más competitiva en su lucha contra la intensa presión de los rivales tradicionales. El aspecto innovador de este concepto radicaba en encontrar nuevos caminos

**“La cooperación es cualquier práctica de gestión que presenta colaboración organizada o gestionada entre empresas independientes.”**

**Haga su comentario!**

para comunicar y relacionarse con compañías del exterior mientras se mantenía la independencia necesaria en la economía de la empresa. En su génesis y desarrollo tuvieron influencia el modelo japonés Keiretsu y el caso de la industria informática estadounidense. Así, se creó la filosofía de la gestión colaborativa, o Extended Enterprise, en la que se reconoce que un negocio va más allá de los muros de sus plantas de ensamblaje: se pretende crear un sistema integrado que comparta la comunicación, los planes de producción y las líneas de investigación con aquellas compañías con las que se necesita colaborar estrechamente. Es decir, se trataba de reconocer que Chrysler necesitaba a sus proveedores tanto como ellos a Chrysler. En definitiva, la esencia de este concepto se basa en una transferencia de información más rápida y directa entre las compañías, y lo importante es que dicha información se transmita de forma directa y sin filtros, sin importar cuál es el medio. La colaboración debe ser gestionada y dirigida, pues ello no sucede de forma natural dado que el sistema actual está viciado en contra de ello, y para ponerlo todo en práctica los esfuerzos han de ser conjuntos. Este concepto supuso un cambio para la industria automovilística norteamericana. En 1980, Chrysler esta-

ba técnicamente en bancarrota y fueron los proveedores quienes la salvaron, cuando Chrysler les convenció para seguir fabricando componentes sin tener que pagarlos de inmediato. Por ejemplo, Good Year, uno de los principales proveedores de Chrysler, continuó enviándoles sus neumáticos a cambio de no recibir varios cientos de millones de dólares: lo cierto era que si dejaban de hacerlo, sus beneficios también caerían. Todo el mundo en Chrysler reconoció que, si sobrevivieron, fue gracias al apoyo de los proveedores. Esto propició el nacimiento de una filosofía que mostraba cómo todos en la cadena de suministros dependían de los otros, y que esta interdependencia constituía una enorme fuente de poder.

## **SCORE**

La situación de crisis en Chrysler volvió a repetirse en 1990 y de nuevo solicitaron el apoyo de sus proveedores. Esta vez, la presión por un rápido saneamiento requería de los proveedores ofertas que pudieran lograr una reducción de costos. Para ello, se seleccionó a los cien proveedores principales y se mantuvieron reuniones para pedir y escuchar sus propuestas y consejos. Estos ejecutivos confirmaron que el sistema comercial era el aspecto que mayores mejoras requería. Así, ante esta

necesidad, Chrysler creó el enfoque SCORE (Supplier Cost Reduction Effort, Esfuerzo de Reducción de Costos de los Proveedores), el cual obtuvo un amplio reconocimiento en el mundo empresarial por conseguir resultados eficaces en un ambiente de cooperación. Motorola o John Deere fueron algunos de los que también aplicaron dicho enfoque a su gestión.

El programa SCORE funcionó con éxito en Chrysler entre 1991 y 1998. La clave del enfoque estuvo en interrogar a los proveedores sobre qué podía hacer Chrysler para mejorar. Entre las sugerencias que estos aportaron destacó la propuesta de que el proveedor se hiciera cargo del trabajo de desarrollo, de forma que el gasto de Chrysler en tecnología se redujera. De este modo, Chrysler acumuló un ahorro de 5.000 millones de dólares en materiales y costos de operación durante los siete años en que SCORE se mantuvo operativo. Lo que hizo de SCORE algo tan novedoso y triunfador fue que las ideas sugeridas por los proveedores eran aplicadas por los propios departamentos internos: las ideas y propuestas se distribuían entre los diferentes departamentos según el área de negocio. El objetivo era recibir opiniones, evaluarlas rápidamente para comprobar su viabilidad y proporcionar una respuesta pronta a los

**Haga su  
comentario!**

proveedores sobre aquello que habían planteado. En la práctica, esto significaba que cada miembro del equipo era una parte de igual importancia en la cadena. De este modo, los proveedores entendían que formaban parte de un equipo de trabajo al servicio de la gente que, en última instancia, compraba los productos Chrysler. El Extended Enterprise, en el cual se encontraba el programa SCORE, pretendió traspasar tanta propiedad como fuera posible a los proveedores. A su vez, Chrysler esperaba que sus proveedores se hicieran cargo de un mayor volumen de trabajo en I+D que en el pasado, y que reinvertieran en tecnología los beneficios provenientes de los negocios que llevaban a cabo junto con la compañía. En resumen, el concepto del Extended Enterprise es mucho más amplio que una simple herramienta de gestión de la cadena de suministros. Representa un modo de trabajar totalmente distinto al basado en la confrontación con socios externos. Se basa en la construcción de confianza y en el establecimiento conjunto de objetivos y aplica aspectos del comportamiento humano. Requiere una planificación mucho más cuidadosa y un pensamiento más estratégico, lo que hace que muchas compañías lo consideren un enfoque si no peligroso, sí al menos arriesgado.

### **Implementación y conversión al sistema basado en la colaboración**

A pesar de todas sus ventajas, los ejecutivos de las compañías continúan considerando el enfoque basado en la colaboración como algo demasiado controvertido, motivo por el cual no ha conseguido demasiada aceptación. A menudo, la resistencia a adoptar e implementar dicho modelo de comercio viene del miedo a lo desconocido. Una de las trabas fundamentales que este modelo encuentra para su implantación es que utiliza la confianza como elemento primario. Ello provoca que todos los managers educados de acuerdo con el sistema Command and Control se rebelen ante la idea de dejar escapar la rígida autoridad y otorgar mayor responsabilidad a los grupos que están bajo control. Otro factor crítico es la gestión. Algunos managers de "la vieja escuela" consideran que el modelo colaborativo no puede ser agresivo. Tal cosa no es cierta: hay compañías, como Dell Computer, que han desarrollado sus propios estilos de colaboración con estrictos objetivos de ejecución. En realidad, lo que el sistema colaborativo requiere es una planificación, una preparación y un control mayores que el sistema de confronta-

ción, basado en la reacción en lugar de la previsión. Un programa colaborativo puede y debería tener metas agresivas definidas para todos los participantes. La diferencia radica en que estas metas se establecen de forma conjunta y las responsabilidades se definen claramente. Para ilustrar todo esto, Stallkamp expone el caso de Nissan. Mientras DaimlerChrysler perdía terreno, otro fabricante de automóviles estaba logrando lo contrario. Nissan se recuperó de una virtual bancarrota gracias al talento de Carlos Goshen, hombre de actualidad por haber sido nombrado Presidente Director General de Renault, y que en aquel momento fue enviado por Renault para proteger su inversión. El plan de recuperación de Goshen consistió en mantener el enfoque japonés basado en la colaboración mientras se reemplazaba la base de suministros. Esto representa un ejemplo de cómo la colaboración no es blanda y puede utilizarse en compañías que se encuentren en una situación precaria. Nissan se convirtió en la víctima de una mediocre planificación de los productos y de un diseño carente de imaginación. La compañía había mantenido a su grupo de proveedores, que sin embargo, no eran de primera clase. Goshen se percató del peligro de tener un débil sistema de suminis-

**“...la colaboración no es blanda y puede utilizarse en compañías que se encuentren en una situación precaria.”**

**Haga su comentario!**

tros y de la ventaja de mantener una colaboración estrecha como la que se había dado hasta el momento. Por consiguiente, Nissan se abrió a otros proveedores mundiales de renombre pero manteniendo los elementos de colaboración. Gracias a esto, Nissan va hoy "sobre ruedas": Cuenta con unos magníficos y nuevos productos y su rentabilidad ha aumentado notablemente. Su ejemplo demuestra que es posible cambiar una cultura de estilo tradicional bien asentada por una moderna y más eficiente, utilizando la colaboración como instrumento de este cambio. La fase de planificación para iniciar el cambio de modelo debe delinarse con tiempo y dedicación. Es seguro que se producirá una gran resistencia interna. Junto a esto, uno de los principales obstáculos será el miedo a romper con el pasado, es decir, romper con las directrices de la industria, y ello requiere algo más que un plan. Entre las pautas que el autor señala para comenzar con la transformación, una vez que haya quedado clara la necesidad de cambio de actitud en la gestión, se encuentra el que todos los senior managers se comprometan firmemente con el cambio: es esencial que existan un consenso y una presentación clara de los beneficios que se espera conseguir. Estas ventajas deben ser comunicadas a

toda la empresa, deben ser comprendidas y, por último, aceptadas. Stallkamp presenta ordenadamente la serie de pasos que deben darse para asegurarse el éxito. En primer lugar, se debe establecer un programa formal. Para lanzar cambios culturales corporativos resulta de una gran utilidad ligar estos cambios a un programa formal que pueda promoverse y que permita medir los resultados. Los mejores programas van unidos a esfuerzos de reducción de costos a corto y mediano plazo. Además, deben combinar el cambio de cultura con unos resultados financieros reales. En segundo lugar, Stallkamp sugiere desarrollar un plan de comunicación. Una vez tomada la decisión de ser más transparente y abierto, se tiene que comunicar a todas las personas involucradas en la gestión por medio de mensajes internos y externos. De este modo, se debe explicar de forma clara la necesidad del cambio en un nivel interno y los senior manager deben comprometerse claramente con dicho cambio. Por su lado, la comunicación en un nivel externo debería basarse más en el hecho que en el tono emocional: dicha comunicación se lleva a cabo a través de la publicidad. El plan de comunicación externa debería estar ligado al informe financiero del progreso en la reducción de

costos, para conseguir así la mayor atención posible de la prensa financiera y de los negocios. Otro de los pasos que el autor propone consiste en construir un sistema de medición y seguimiento. Para convencer a los escépticos, dicho sistema se debería establecer al lanzar el programa, y debe comenzar con unos objetivos financieros claros y unas normas para seguir los resultados. Asimismo, debe incluir medidas de carácter no financiero, puesto que se quiere medir el grado de cambio en la cultura de la empresa además de los resultados. Como cuarto paso, Stallkamp aconseja involucrar a toda la empresa en el proceso de cambio. Resulta importante que la implementación del modelo basado en la colaboración sea adoptado y promovido por toda la empresa y se extienda a los comerciantes, proveedores, propietarios de franquicias e incluso a los accionistas. Sin embargo, esto no es una tarea fácil: se requiere que los representantes que lideran las distintas áreas de la compañía hablen con una sola voz. En esta línea de eliminar la resistencia interna al cambio, en lugar de esperar a que se consolide, el manager debe actuar con rapidez, reemplazando a aquellos individuos que puedan entorpecer el proceso. Aunque puede ser un trabajo complicado al principio, su consecución será de gran

**“Resulta importante que la implementación del modelo basado en la colaboración sea adoptado y promovido por toda la empresa...”**

**Haga su comentario!**



ayuda para asegurar la rápida implantación del modelo. El último paso consiste en crear un entorno de confianza. Este es el ingrediente más importante para que el cambio de cultura llegue a producirse. Debe hacerse por medio de una serie de acciones relacionadas y consistentes, llevadas a cabo por toda la corporación en su conjunto.

Nada favorece tanto el cambio como una crisis. A través de un conjunto de situaciones aparentemente inconexas, podemos percatarnos de que las cosas no están funcionando bien en el actual modelo basado en la confrontación. Así, los proveedores se quejan, los trabajadores dan señales de un mayor estrés, por consiguiente falla el desarrollo de nuevos productos y finalmente, los precios aumentan sin previo aviso. Lamentablemente, son muy pocos los CEO que ante semejante situación se percatan del fallo del sistema y se esfuerzan por cambiar. Esto representa un deber: hay que ser capaz de reconocer que el sistema tradicional no funciona.

Uno de los obstáculos más pertinaces es la tendencia humana a mantener el 'statu quo'. Puede que una persona haya rendido de manera eficazísima en el pasado, pero sea necesario reemplazarla o cambiarla de puesto en el caso de que esa persona suponga un bloqueo para

el cambio. Dicho bloqueo no tiene por qué ser intencional, simplemente puede deberse a que dichas personas no entienden el motivo de las reformas. Afortunadamente, en muchos casos la transparencia y la cooperación logran que la gente salga de sus caparazones de protección y no se resistan al cambio. También los senior managers necesitan involucrarse totalmente y comprometerse personalmente con las transformaciones que se avecinan. Sobre todo, necesitan escuchar atentamente lo que dicen sus empleados, vendedores y comerciantes sobre el modo en que opera su compañía. Existen incontables ejemplos de empresas que esperan demasiado antes de intentar salir del molde de la tradición. Y es que para romper ese molde hay que estar plenamente convencido de que es indispensable romper con el pasado.

Por otro lado, convertir la mentalidad de los managers requiere también convertir lo que cuentan. El problema que plantean los sistemas financieros tradicionales al proceso de conversión es que a menudo se basan en capturar dinero como única actividad. Para que se produzca la conversión al modelo basado en la colaboración, el sistema de medición debe aflojarse para permitir la aplicación de la lógica. Es necesario comprender que en muchas compañías in-

dustriales, el sistema de medición financiero presentará batalla a la hora de iniciar el proceso de cambio.

Otro dato para tener en cuenta a la hora de comprender la necesidad del cambio de modelo es la actual interrelación de las economías mundiales. Hasta hace poco, China y otros países asiáticos eran mercados que prácticamente no ejercían ninguna influencia en el mercado estadounidense. Las cosas han evolucionado hasta el punto de que China se ha convertido en el país con mayor crecimiento en el mercado automovilístico, de la construcción y de la fabricación. China es también el mayor comprador de bonos estadounidenses en la actualidad. Su influencia es tal, que una caída de la economía china ejercería un efecto directo en la economía norteamericana. Algo similar ocurre con la India, convertida en un centro de desarrollo de software. Con esto se demuestra que debe buscarse la colaboración no sólo a nivel empresarial de unas compañías con otras, sino también entre las economías de los diferentes países. Afortunadamente, cada vez son más los managers que se deciden a intentar un cambio en su modelo de comercio, rompiendo así el molde de la tradición y superando las barreras que dificultan la implantación de un modelo colaborativo.

**“...cada vez son más los managers que se deciden a intentar un cambio en su modelo de comercio,...”**

**Haga su comentario!**

## Conclusión

Este libro pone frente a frente dos grandes modelos de negocios, el basado en la confrontación, que impera en la gran mayoría de las compañías norteamericanas, y el basado en la colaboración, objeto de reivindicación por parte del autor. Pese a que el modelo de confrontación ha funcionado bien en el pasado, en la actualidad puede aumentar los costos, reducir el acceso a las nuevas ideas y posicionar a todas las partes en un entorno de tensión.

La alternativa que Stallkamp presenta consiste en emplear herramientas de gestión basadas en aumentar la colaboración entre las compañías.

Su tesis mantiene que si no se hace nada por cambiar el modo en que las compañías se relacionan unas con otras, la competitividad de los negocios norteamericanos continuará sufriendo. Pese a que el cambio de modelo no es fácil de implantar, lo que hay por ganar es mucho mayor que lo que se puede perder.

**Haga su  
comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscribase !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**