

CALIDAD ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD*

James A. Belohlav**

*** Profesor Asociado de Administración en el College Charles H. Kellstadt de Comercio en la Universidad De Paul*

Tracucción por Anahí Gallardo Velázquez

* "Quality, Strategy and Competitiveness" publicado en California Management Review, Vol. 35, No. 3, Primavera 1993, pp. 55.67

Durante décadas, la mayoría de las publicaciones de negocios han reseñado los distintos aspectos de la competitividad empresarial. Reflejo de las actuales realidades competitivas, los ejecutivos de posiciones diferentes dentro de la industria norteamericana lamentan el incremento de las interacciones conflictivas con las compañías de Japón. Sin embargo, Japón es sólo una parte del panorama global, ya que Corea del Sur y otros países dentro de la Cuenca del Pacífico han surgido también como rivales importantes. Y antes de que la tinta de muchos planes corporativos de batalla tenga oportunidad de secarse, el ámbito de la competencia sigue ampliándose. Ahora, las empresas deben preocuparse también del impacto que en ellas tendrá el Mercado Común Europeo.

En respuesta a la naturaleza cambiante de la competencia, la definición y alcance de la estrategia corporativa está siendo revisada. Un común denominador en muchas de las discusiones sobre competitividad y estrategia es el tema de la calidad. Pero qué tan importante es la calidad para el éxito de la organización en el largo plazo? Algunos sugieren que la calidad necesita ser el elemento clave de todas las actividades operacionales.¹ Sin embargo antes de que discutamos

el rol de la calidad es necesario examinar como se ha desarrollado la estrategia empresarial.

En su libro clásico, **El Pensamiento del Estratega**, Ken Ohmae hace valiosos comentarios sobre la evolución de las perspectivas empresariales. En particular, define el potencial competitivo de una empresa en términos de su "Capacidad Estratégica". El significado de la capacidad estratégica es lo que determina el marco fundamental para desarrollar la estrategia corporativa. La capacidad estratégica de cualquier empresa es el resultado de su portafolio empresarial: Mercado atractivo y solidez de la empresa.² El mercado atractivo se refiere a qué tanto o qué tan poco crecimiento hay dentro de sus mercados; mientras que la solidez de la empresa hace alusión a cómo está funcionando la empresa en particular.

Ohmae identifica un cambio en perspectiva, sobre la importancia relativa de los dos componentes del portafolio empresarial. Así las diferentes percepciones de lo que constituye la "correcta" composición del portafolio empresarial han cambiado la visión de lo que es una estrategia empresarial "apropiada". Antes de los 70's el mercado atractivo y la solidez de la empresa se consideraban igualmente importantes, en consecuencia había un equilibrio en el uso del merca-

do atractivo y la solidez de la empresa como elementos básicos de la estrategia empresarial.

Estrategia en los 70's

En los 70's muchas empresas consideraban el crecimiento del mercado como el medio aparentemente ilimitado de crecimiento corporativo. De ahí que las estrategias corporativas tendieran a dejar de lado el desarrollo de las fortalezas de la empresa para poner énfasis en el mercado atractivo como el componente más importante de la estrategia empresarial. Este cambio de perspectiva en la estrategia empresarial es acompañado por otro en la estructura corporativa, cuando las empresas capitalizan el crecimiento del mercado formando organizaciones conglomeradas. Muchas corporaciones se convirtieron así en grupos

de negocios o de productos que tenían poco en común, de no ser el medio para lograr un crecimiento financiero continuo. En general el valor de la corporación se obtenía por medio de adquisiciones externas más que a través de la creación de negocios internos.

Los 70's presenciaron el desarrollo de los modelos de portafolio estratégico basados en el concepto de estrategia corporativa. Un enfoque muy popular fue proporcionado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) con su Growth Share Matrix.³

La popularidad del modelo BCG y otros modelos similares de estrategia empresarial se debieron a dos factores principales. Primero, los modelos de portafolio estratégico ligaban el mercado, las finanzas y los aspectos operativos, para generar interacciones integrales, ausentes de las anteriores formulaciones del proceso de estrategia. Segundo, y desde una perspectiva más pragmática, el modelo BCG de estrategia



FOTO: ANTONIO E. ZARUJ OSORIO

empresarial definía el mercado atractivo cómo el crecimiento del mercado y la solidez de la empresa, cómo su participación relativa en el mercado respecto a empresas líderes dentro del mismo.

Las acciones estratégicas al interior de la corporación, consistían en cambios de los recursos para maximizar la contribución al crecimiento o liquidez para soportar el desarrollo de la entidad corporativa en general. En Growth Share Matrix de BCG, los productos y los negocios son definidos como las estrellas (líderes de mercado en mercados en expansión), las vacas gordas (líderes de mercado en mercados maduros), las incógnitas (participantes pero no líderes en mercados en expansión) y los perros (el nombre lo dice todo) basados en la contribución que hacen estos productos o negocios al capital o al crecimiento de la organización en general. El portafolio estratégico presentaba el marco y la estructura del conglomerado, y proporcionaba el vehículo para optimizar las operaciones de la corporación.

Desde la perspectiva del portafolio estratégico, la oportunidad de la estrategia competitiva es fundamentalmente externa, un elemento endógeno para ser monitoreado, controlado y explotado. Cuando se utiliza el enfoque de portafolio estratégico dentro de la estructura del conglomerado, la medida del éxito proviene del único elemento común que tiene algún sentido entre los diversos negocios o productos no relacionados, a saber, el resultado financiero.

Estrategia de los 80's

Con la llegada de los 80's la perspectiva cambió de la visión del mercado atractivo a la del fortalecimiento de la empresa. Descrita como el movimiento de "regreso a los clásicos" este cambio en la postura estratégica fué, en gran parte, resultado de algunas observaciones sencillas del medio ambiente de las empresas. Una observación fué que el estilo BCG producía en general resultados confusos. Otra quizás la más importante fué que "la ganancia, no era suficiente", "la ganancia, como objetivo, es insuficiente para sostener las ganancias"⁴. Para darse cuenta de ésto, uno simplemente tiene que observar empresas como Toyota y Wal-Mart, que se iniciaron operando en áreas relativamente pobres. Estas empresas no sólo sobrevivieron, sino que prosperaron y en muchos aspectos llegaron a dominar sus respectivas industrias.

En los 80's y como resultado de su libro, **Estrategia Competitiva**, las ideas de Michael Porter se convirtie-

ron en el standard de una nueva forma de entender la estrategia competitiva. Aunque haya hecho uso de la terminología de modelos de portafolio anteriores, el punto de vista de Porter es muy diferente. Por ejemplo, él define el mercado atractivo, como una función de cinco fuerzas fundamentales, que pueden variar de industria a industria. Desde este punto de vista, el enfoque BCG sobre estrategia empresarial representa solamente un componente de las fuerzas que definirían el mercado atractivo. Bajo condiciones específicas, el modelo de portafolio puede ser correcto. Pero bajo condiciones diferentes, los modelos de portafolio describirían acciones apropiadas, en el mejor de los casos, parcialmente correctas. De ahí que las razones de la inconsistencia de los resultados experimentados cuando se utilizan los modelos de portafolio estratégico, se vuelvan bastante obvias, incluso con un examen elemental.

Porter identifica y clarifica aspectos importantes que se presentan en el proceso de administración estratégica revisando la perspectiva financiera de los primeros enfoques sobre estrategia. Al hacer esto, examina los factores subyacentes responsables de crear el resultado final. En términos de solidez de la empresa, Porter amplía el alcance de la actuación corporativa a partir de tres cursos de acción posibles, mismos que nombra como estrategias genéricas, a saber:

Liderazgo general en costos.

"Un conjunto de políticas funcionales enfocadas hacia... la construcción agresiva de apoyos a escala eficiente, búsqueda vigorosa de la reducción de costos a partir de la experiencia, el ajuste de los costos y el control de sobregastos, así como la eliminación de cuentas de clientes marginales."⁵

Diferenciación:

"Crear algo que es percibido a nivel industrial como único. Los enfoques para diferenciar pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de la marca, tecnología, características particulares, servicio al cliente, red de proveedores u otras dimensiones."⁶

Enfoque o Alta Segmentación

"Las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a cumplir con su objetivo a nivel industrial, el enfoque total de la estrategia se construye para el servicio de un objetivo bien conocido y cada política está formulada con ésto en mente."⁷

En suma, las tres estrategias genéricas logran estrategia competitiva, en relación al ambiente externo,

actitud reactiva, en función de los esfuerzos empresariales para el mejoramiento interno, actitud activa y en cuanto a que se den acciones corporativas.

Para tener éxito, de acuerdo a Porter, las empresas deben seleccionar y enfocarse a uno de los tres cursos de acción anteriores, para luego seguir rigurosamente su aplicación. El mismo señala, "ejecutar exitosamente cada estrategia genérica, involucra diferentes recursos, solidez, arreglos organizacionales y estilo empresarial... Rara vez una empresa está dotada para seguir los tres cursos de acción".⁸

Si una empresa no sigue solo una estrategia genérica o ejecuta la estrategia genérica de manera ineficiente, eventualmente los competidores con más definición dentro de la industria acabarán por dominarla y las menos precisas empezarán a diluirse. El resultado importante de la estrategia genérica es que las empresas se enfocarán más a sus clientes o a sus industrias, más que gobernarse por objetivos estrictamente financieros o por estrategias concebidas muy ligeramente. En pocas palabras, cualquier empresa puede prosperar en un mercado en crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos.

Estrategia de los 90's

En los 90's, algunas empresas han adoptado una perspectiva interna mayor enfatizando en lo que se ha llamado comunmente calidad. Mucho del creciente interés por la calidad ha sido atribuido a los esfuerzos pioneros de personas como W. Edwards Deming y Joseph Juran.⁹ Como resultado del trabajo de Deming, Juran y otros, el movimiento de la calidad no ha sido sólo adoptado por empresas privadas, sino también por el gobierno de los E.U., confiriendo éste el premio a la calidad Malcolm Baldrige, a la industria, empresa de servicios y a organizaciones de pequeñas empresas que sigan exactamente las normas de calidad. Ahora bien, al momento no está bien definido de qué forma la calidad encaja en la estrategia de las empresas y ello ha generado algunas confusiones debido a que la calidad es un término que ha sido empleado de múltiples maneras.

La calidad ha servido para caracterizar técnicas como los círculos de calidad, también para describir procesos, tales como, el control estadístico de procesos. Sin embargo entre las organizaciones de alto rendimiento, como Motorola, ha significado mucho

más pues se le confiere el carácter de una filosofía que apoya las decisiones y acciones que forman parte de su estrategia empresarial. De ahí, que la calidad es vista como una actividad operacional, parte de un sistema, y algo relacionado a la cultura y valores de la organización. Es en verdad todas estas cosas al mismo tiempo y es justamente lo que hace difícil relacionar la calidad con la estrategia empresarial.

Si examinamos la calidad desde la perspectiva de Porter, la relación más visible entre calidad y estrategia es lo que Porter describe como una "**estrategia de diferenciación**". La diferenciación se preocupa por proveer los factores que los consumidores consideran de importancia y la calidad está después de todo, relacionada con la producción de un mejor producto o servicio. Xerox, Land's End y Motorola son tres empresas que ejemplifican la perspectiva de la calidad. Xerox garantiza cualquier producto por un período de tres años, después de su adquisición. Land's End ofrece productos que tienen garantía por periodo, Motorola tiene como su objetivo la satisfacción total del cliente.

Hay un incremento en el número de nuevas empresas de E.U. y Japón que se enfocan hacia la calidad. Una de estas empresas, Motorola, nos demuestra la importancia de la conexión entre calidad y estrategia empresarial. Motorola alcanza la satisfacción del consumidor, al menos en parte, a través de un proceso conocido como "los seis pasos hacia las seis sigma", que consiste en las siguientes acciones generales.

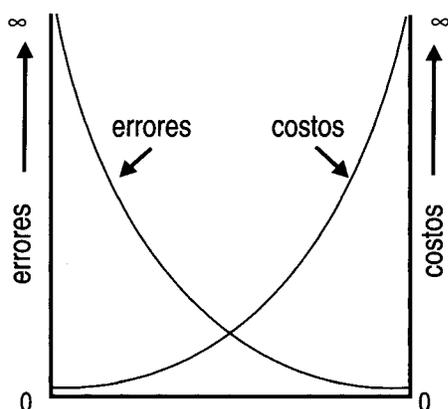
1. Identificar el producto que generes o el servicio que ofrezcas.
2. Identificar él o los consumidores de su producto o servicio y determinar lo que ellos consideren importante.
3. Identificar sus necesidades (para ofrecer productos o servicios que satisfagan al consumidor).
4. Definir el proceso para un buen desempeño del trabajo.
5. Proceso a prueba de error y eliminación de esfuerzos inútiles.
6. Asegurar mejoras continuas: midiendo, analizando y controlando el proceso de perfeccionamiento.¹⁰

En el centro de la iniciativa de la calidad de Motorola, hay una vigorosa atención hacia las necesidades de los consumidores, seguido de un enorme esfuerzo por fabricar un producto o dar un servicio que satisfaga

las necesidades del consumidor. Una característica fundamental de los seis pasos hacia las seis sigmas, es que se trata de un proceso continuo. Esto es, la mejora continua es la base de la calidad total. Como resultado, la calidad se convierte en un concepto tangible que asegura la calidad, en tanto que los consumidores van exigiendo cambios; y es un mecanismo que modifica y que a su vez sostiene la intensidad de las acciones individuales.

Contrario a ciertas, falacias populares el mejorar la calidad no conlleva necesariamente un incremento de los costos. La gráfica 1 describe la percepción común de las relaciones entre costos y calidad.

Gráfica 1
Sabiduría del Sentido Común en la Relación
Calidad-Costos



Fuente: Cia. Motorola.

El sentido común puede ser descrito a través de, "la vieja escuela nos enseñó que mejorar la calidad cuesta. Era prudente entregar artículos defectuosos, pues se ahorra dinero".¹¹ Esto era la inevitable forma de comerciar, cada empresa tenía como política producir entre alta calidad y bajos costos.

Durante la década pasada Motorola descubrió que los preceptos de sentido común en el comercio en voga entonces, no eran de los hechos muy sabios. Lo que Motorola descubrió como veraz "era que mejorar la capacidad sigma en el producto y en el proceso, da como resultado menores costos de producción".¹² La sabiduría del sentido común no sólo ha sido falsa sino que condujo los negocios de Motorola exactamente en la dirección contraria de lo que habrían tenido que ser.

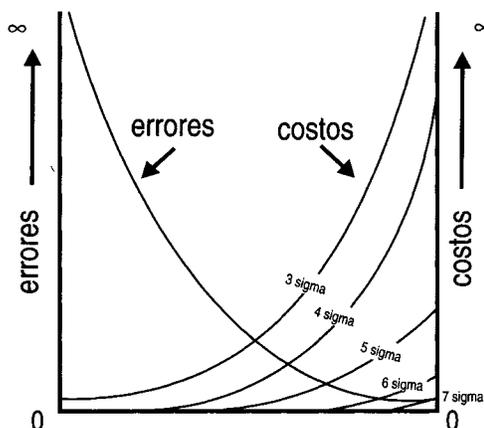
Las relaciones de costo a calidad, son de hecho (como se ilustra en la gráfica 2), un grupo de relaciones más que una relación simple previamente asumida.

Lo que la gráfica 2 nos muestra es que a mejor calidad, los costos se reducen. Como un comentarista observa "esto se debe a que la mejor calidad reduce la llamada planta oculta: personas, espacio y equipos que se utilizan inutilmente así descubre y soluciona problemas que tendrían que haberse encontrado a la primera. Lo que representa del 25% al 35% del total de los costos de producción."¹³

Mientras que algunos costos son fácilmente localizados, otros, tales como el consumidor perdido, son más oscuros o mal definidos dentro de muchas organizaciones. Como lo señala, oportunamente Robert Cole "Los cálculos tradicionales subestimaron dramáticamente el costo de la mala calidad. Típicamente, tales cálculos ignoraban a los consumidores perdidos o a los que nunca habían comprado el producto. La pérdida de reputación entre los consumidores y los efectos de la publicidad negativa por rumores que nunca fueron tomados en cuenta, debido en parte, porque eran difíciles de cuantificar. En fin cada uno es razón para pensar que estos efectos son substanciales".¹⁴

De ahí que, aunque la relación entre calidad y competitividad es aparentemente clara, no es siempre obvia cuando se oscurece por la ceguera de la sabiduría del sentido común.

Gráfica 2
Relación Actual Calidad-Costos



Fuente: Cia. Motorola.

En consecuencia, el hecho no tan promovido es que las iniciativas bien organizadas de calidad no son solamente costos efectivos, sino el mayor costo efectivo de las estrategias de una organización. Los siguientes comentarios resumen cómo la relación calidad-costos fue indeleblemente inscrito en el pensamiento de George Fisher, actualmente CEO de Motorola:

(El costo de la calidad) impactó a Fisher en 1982 cuando dirigía un golpe para atacar el mercado Telecom Japonés, hasta entonces rigurosamente protegido. Su equipo desarrolló un sistema que cumplió con las exigencias precisas de normas de calidad de la corporación de telégrafos y teléfonos nipones, y produjo una calidad estandar de por lo menos cinco veces mayor que el producido por Motorola en Estados Unidos. Resultando ser más redituable.¹⁵

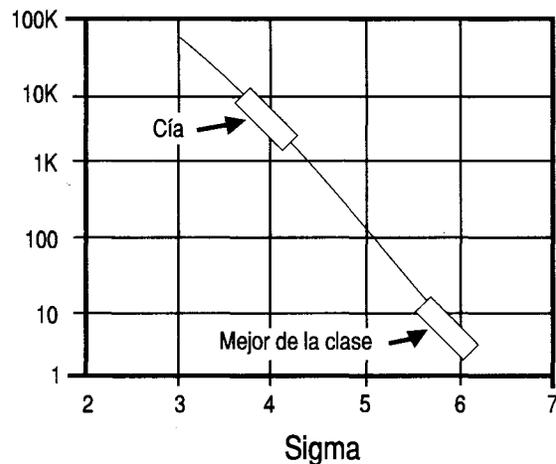
La experiencia de Motorola en Japón, como se dió, no fue una circunstancia única, sino un evento que sería repetido una y otra vez.

Situación de calidad y competitividad

Lo que Motorola reconoció fue que en tanto la calidad afecta la estrategia, impactará en mayor grado la posición competitiva de la empresa, reconoció que la calidad por sí misma, no es un concepto unidimensional, sino que existen diferentes niveles. también observó que el nivel de calidad alcanzado, tiene una influencia directa en la habilidad de poder crear futuras estrategias, debido a la posición competitiva creada. De su análisis, Motorola concluyó que las empresas de alta calidad no son mejores que sus competidores, pero alcanzan magnitudes de diferencia que pueden volverse insuperables.

Para entender las consecuencias de los niveles de calidad en posiciones competitivas, se requiere una perspectiva más técnica. En el proceso Seis Pasos Seis Sigma de Motorola, el sigma se refiere a un término estadístico que es parte de las matemáticas de calidad. Si observamos las estadísticas que Motorola emplea para clasificar tasas de defecto y error (ver gráfica 3), vemos que una organización promedio tiende a operar en la rango de sigma 4, que produce 6210 defectos por millón de partes (p.m.p.). En comparación organizaciones con 5 sigma quienes crearán 233 defectos p.m.p. y a una organización sigma 6 la mejor de su clase, que creará solo 3.4 defectos p.m.p.

Gráfica 3
Niveles de Calidad



Fuente: Cia. Motorola.

Además en el fenómeno "planta oculta" la experiencia Motorola señala que un productor "4 sigma gastará más del 10% de sus ventas dólar en reparaciones internas y externas. Un productor 6 sigma gastará menos del 1%. Un proveedor 4 sigma no podrá competir directamente con un proveedor 6 sigma y sobre vivir."¹⁶ Desde la perspectiva de Motorola, la producción de alta calidad no era una opción, sino un mandato. Además, simplemente mejorar, no era suficiente para mantenerse competitivo a largo plazo. De tal manera que si no se lograba alcanzar los niveles mas altos de calidad su dirección y futuro serían determinados finalmente por la calidad de sus competidores, que en este caso eran primordialmente japoneses.

De una simple observación del análisis de Motorola, es obvio que la alta calidad no sólo coloca a la empresa en un plano competitivo diferente al de sus competidores, sino que le permite una mayor variedad de opciones estratégicas. Esto es, alcanzar altos niveles de calidad crea el potencial para alcanzar no solamente una diferenciación estratégica, sino también un liderazgo estratégico a bajo costo dentro de un mercado. De ahí que en tal vertiente la adherencia rigurosa a una sola estrategia genérica, como sugiere Porter, puede no ser suficiente para permanecer de manera competitiva con empresas de calidad.

Mientras que algunas empresas en industrias competitivas tienden a imponer bajos salarios, tasas de



cambio desfavorables y otros factores competitivos, muchas han encontrado que la respuesta sencilla, no es realmente una respuesta. La verdadera fórmula mágica de la supremacía japonesa está basada en la comprensión del papel que juega la calidad en su estrategia corporativa.

Porter ha dicho que sólo en excepcionales circunstancias una empresa puede perseguir más de una estrategia a la vez, lo que parece contrario a las anteriores aseveraciones. Está Porter equivocado? No, pero sus conclusiones se relacionan solamente con una parte de la historia. Las estrategias genéricas, como lo señaló Porter, representan las posiciones de organizaciones enfocadas. Cuando este enfoque no es claro, el rendimiento inevitablemente se deteriorará. Como lo indica Porter "quedarse atorado a medio camino también afecta a empresas exitosas que comprometen su estrategia genérica por el logro del crecimiento o prestigio.... La tentación de borrar una estrategia genérica y quedarse atorado a medio camino, es más fuerte para un enfocado una vez que ha dominado sus objetivos de mercadeo."¹⁷

Lo que Porter dice es que las perspectivas estratégicas requieren un alto grado de concentración y de disciplina. Motorola, y otras empresas de calidad que persiguen estrategias múltiples, no están confundiendo sus respectivas estrategias, pero más bien están haciendo uso de las ventajas actuales que han dado como resultado un nivel más alto de concentración a nivel global general. La perspectiva de calidad no toma en cuenta el portafolio empresarial un mercado atractivo y solidez empresarial ya sea como posibilidad o situación. Mas bien la iniciativa de calidad ha unificado las dos perspectivas del portafolio empresarial en una sola dimensión que podría ser llamada la "Dimensión de Valor" dado que se involucra con operaciones que crean valor para el consumidor.

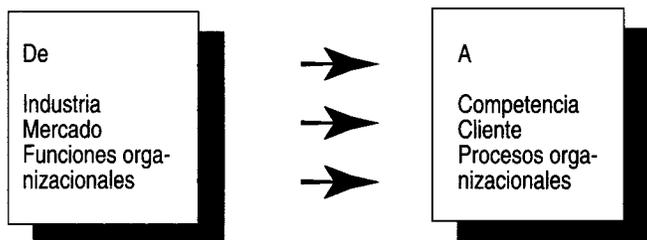
Informes recientes parecen ir en paralelo al sentimiento popular al observar el impacto de la calidad sobre el rendimiento de la empresa. Por ejemplo: James Abegglen y George Stalk exponen como empresas japonesas reconocidas por su calidad, como Honda, utiliza la calidad como factores competitivos multifacéticos que se presentan en los diferentes mercados.¹⁸ Igualmente, un examen a fondo de la industria automotriz¹⁹ también revela descubrimientos, sobre calidad y competitividad. Contrario a las observaciones de Porter, el desarrollo de estrategias múltiples en una organización de calidad no nos conduce a una posición inferior en relación con los competidores dentro de la industria.

Cambiando las perspectivas estratégicas

La posición competitiva de una empresa y la estrategia empresarial dictan de que forma la empresa interpreta o interactúa dentro de su ambiente. Un beneficio significativo de incorporar calidad se sustenta no en el hecho de que aporta más y mejores alternativas estratégicas, sino más bien agudeza en las percepciones empresariales de su propio ambiente. Un enfoque de calidad, altera la perspectiva empresarial del punto de vista macro a uno micro. El cambio de perspectiva es importante, debido a que desde un punto de vista macro, esencialmente una empresa no puede controlar los acontecimientos, puede solamente predecir lo que podría suceder. Sin embargo, cuando el ambiente es visto desde una micro perspectiva la empresa puede ejercer un control más significativo sobre su propio destino sin tomar en cuenta la industria.

Uno de los aspectos en que la calidad altera la percepción del ambiente es que ha acelerado diferentes tendencias ya en progreso. Varias de las más prominentes tendencias se indican en la gráfica 4.

Gráfica 4
Elementos Cambiantes del Ambiente



Industria a Competencia

Más que concentrarse sobre la industria, el enfoque de calidad de una empresa está en examinar a sus competidores. Reconocer la importancia de la competencia, pues la calidad de la empresa no sólo está en saber que productos y servicios ofrecen sus competidores sino como los ofrecen. Jack Shewmaken ex-presidente, vice presidente y oficial financiero del Wal-Mart, nos ilustra como se puede obtener más de menos: "Visité muchas tiendas de competidores" con Sam Walton. Particularmente recuerdo una visita, porque la tienda del competidor era un desastre. Pero Sam no tomó en cuenta su futuro. Todo lo que vió fue un pequeño pero buen puesto en un apartado rincón, y me comentó, "Jack porque no hacemos lo mismo?".²⁰

El cambio de enfoque de industria a competitividad es importante porque la industria en perspectiva puede desconocer quiénes son los reales competidores. La compañía de calidad entiende que la competencia se puede dar en muchas formas y no siempre dentro de la misma industria y a veces no siempre entre las mejores organizaciones. Ingeniería revertida, Benchmarking y ciclos de tiempo reducidos, todos colaboran en la organización para aumentar los niveles de rendimiento, sin embargo, valor y calidad sólo pueden desarrollarse dentro de la organización. Una vez que una empresa es sobresaliente tiene la obligación de superarse, la empresa en sí misma se vuelve su com-

petidor más acérrimo, pero manteniéndose muy atenta al ambiente.

Mercado al Consumidor

Mientras que el crecimiento puede resultar de eventos externos tales como demografía o tecnología, hay también otras fructíferos senderos de crecimiento. No es que las características del mercado no sean importantes para las empresas de calidad, pero hay que reconocer que los mercados están hechos de consumidores individuales. Hay que reconocer que hay necesidades generales, pero cada consumidor individualmente tiene también necesidades particulares.

De esta forma las empresas de calidad persiguen y a veces hasta crean sus propios mercados, satisfaciendo necesidades individuales lo que permite a la organización alcanzar su máximo potencial creando valores. Cambiar de un enfoque de mercados a uno de consumidor también evidencia que el producto o servicio por sí mismo, es una muestra simple y estática del ambiente en operación. Las empresas de calidad tienden a verse como parte de una larga cadena que se inicia con un consumidor, se continua a través de



FOTO: ANTONIO E. ZARUR OSORIO

la empresa y va al proveedor. El proveedor, al principio de la cadena de valores es importante por varias razones. El proveedor puede ser la fuente de un insumo de mayor calidad; influir sobre el tiempo, recursos humanos y financieros empleados en la producción de productos o servicios y ser un socio de la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor que no existen todavía. La perspectiva de calidad impulsa a la organización a través de la cadena del valor total para la comprensión de como y porqué el producto o servicio está siendo utilizado.

De Funciones Organizacionales a Procesos Organizacionales

Un cambio final en el enfoque se da al cambiar la perspectiva de la administración de personas por la de administración de sistemas. Cuando estudiamos un sistema, no solamente vemos las partes (plantas, maquinaria, personas), sino también las interacciones entre las partes. Desde este punto de vista, las causas de los errores pueden ser erradicados del propio sistema, más que empleando esfuerzos inútiles para recompensar o penalizar el desempeño de los individuos que puede estar fuera de control.

Cuando los errores en los sistemas se remueven, las personas ya no tienen que preocuparse por combatir los incendios que ocurren continuamente a causa de un sistema deficiente en sí. Entonces los individuos pueden dedicarse a tareas más productivas, cómo mejorar la producción con ideas nuevas y como resultado mejorar el sistema. Bill Smith, vice presidente del sector de productos Land Mobile de Motorola, señala que, "a menores defectos, más fácilmente se detectan".

Comentarios Finales

Los altos niveles de calidad no son necesariamente sinónimo de éxito o de una buena estrategia. Las perspectivas de calidad proporcionan las bases para tener ventajas estratégicas. La empresa de calidad decide cómo y cuándo utilizar esta ventaja. Además, si una industria está declinando o tiene una economía pobre, el sólo hecho de ser de alta calidad puede no ser suficiente para mantener la competitividad a los beneficios.

La buena calidad no puede sustituir una falta de comprensión de la dinámica de su propia industria.

Las fuerzas que definen una industria pueden, lo señala Porter, cambiar con el tiempo. Al alterar el equilibrio de fuerzas, se define una nueva industria.²¹ Si estos cambios no se entienden, el rendimiento en términos de competencia puede decrecer.

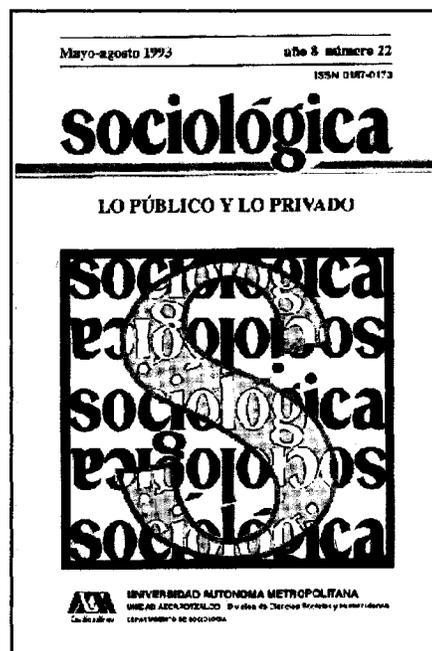
Así como hay diferentes niveles de calidad, hay también diferentes niveles de calidad empresarial. Se pueden producir productos no defectuosos o servicios, pero no es lo mismo que Calidad Total Empresarial.

Acciones asociadas con la calidad total involucran:

- * distinguir proyectos potenciales de desarrollos futuros.
- * poner atención estricta a los procesos.
- * priorizar y enfocar la atención sobre problemas y
- * enfocarse en el sistema corporativo.²²

Calidad total involucra toda la organización de arriba a abajo y no pone de relieve la función de una organización sobre otra, dado que las funciones son simplemente diferentes aspectos de un proceso unificado.

La relación de calidad a estrategia empresarial es directa. Sin embargo, equiparar directamente alta calidad con éxito competitivo sería mentir, lo que hace de la calidad la piedra de toque de la estrategia competitiva es aquello que implica decisión y oportunidades no disponibles para los competidores de la organización. La calidad provee una perspectiva diferente y da el potencial a la organización para un plan competitivo superior a sus competidores. Desde una perspectiva estratégica, la compañía determina sí o de qué manera sería usada la ventaja en calidad.





NOTAS

¹ Para una discusión sobre calidad dentro de las organizaciones véase: Joel Dreyfuss, "Victories in the quality Crusade," *Fortune*, October 10, 1988, p. 84; Alan P. Brache and Geary A. Rummler, "The Three Levels of Quality," *Quality Progress* (October 1988), p. 46-51; David A. Garvin, *Managing Quality* (New York, NY: Free Press, 1988).

² Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist* (New York, NY: McGraw-Hill Book Co., 1982), pp. 153-154.

³ Para una discusión de la Growth Share Matrix del Grupo Consultor de Boston véase a Thomas H. Naylor, *Strategic Planning Management* (Oxford, OH: Planning Management Forum, 1980), pp 59-78.

⁴ Joe Flower, *Prince of the Magic Kingdom* (New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1991), p. 262.

⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York, NY: Free Press, 1980), p.35.

⁶ *Ibid.*, p 37.

⁷ *Ibid.*, p 38.

⁸ *Ibid.*, p 42.

⁹ Algunos trabajos recientes de estos autores son: W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, Ma: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986); Joseph M. Juran, *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* (New York, NY: Free Press, 1989).

¹⁰ "The Six Steps to Six Sigma," Motorola Malcolm Baldrige Quality Seminar, 1989, p. 8.

¹¹ *Ibid.*, p. 7.

¹² *Ibid.*

¹³ Lois Therrien, "The Rival Japan Respects," *Business Week*, December 13, 1989, p. 112.

¹⁴ Robert E. Cole, "The Quality Revolution," *Production and Operations Management*, 1 (1992): 119.

¹⁵ Therrien, op.cit.

¹⁶ "The Six Steps to Six Sigma," op.cit., p. 6.

¹⁷ Porter, op.cit., p 17.

¹⁸ James E. Abegglen and George Stalk, Jr., Kaisha, *The Japanese Corporation* (New York, NY: Basic Books, Inc., 1985).

¹⁹ Marvin B. Lieberman, Lawrence J. Lau, and Mark D. Williams, "Firm-Level Productivity and Management Influence: A Comparison of U.S. and Japanese Automobile Producers," *Management Science*, 36 (1990): 1193-1215.

²⁰ Jack Shewmaker, "The Master Sellers," *Nation's Business* (November 1988), p. 26.

²¹ Muchos de los cambios básicos en una industria pueden estar condicionados por relaciones microeconómicas. Un excelente análisis de esto lo presenta Peter Carroll, "The Link Between Performance and Strategy," *Journal of Business Strategy* (1982), pp. 3-20.

²² Shigeru Mizuno, *Management for Total Quality* (Cambridge, MA: Productivity Press, 1988).