

Economía liberal de mercado: los Estados Unidos Caso práctico: Analog Devices Inc.

"*Made in America*" (1989) es un estudio sobre los problemas de la economía norteamericana.

A finales de la década de 1980 la economía de los Estados Unidos muestra síntomas de debilidad: es escasamente competitiva y ha perdido la ventaja que tenía sobre sus competidores.

"*Made in America*" presenta un análisis integral de los problemas que aquejan al sector manufacturero de los Estados Unidos.

Problemas más frecuentes detectados por el estudio

1. Estrategias obsoletas

- a. Estrategias basadas en la producción en masa en vez de en la diferenciación del producto. La industria trata de ser líder en precios, especialmente las industrias de bienes de consumo.

2. Perspectivas a corto plazo

- a. Los mercados de capital obligan a las empresas a dar prioridad a estrategias de beneficios a corto plazo.

3. Insuficiencias tecnológicas, especialmente en el campo del Desarrollo de Producto

- a. Las economías que compiten con los Estados Unidos aceleran los ciclos de desarrollo de producto mediante la aplicación de nuevas estructuras organizacionales. Desarrollo simultáneo frente a desarrollo secuencial.
- b. Aparentemente, el grado de innovación es elevado en los Estados Unidos, pero no lo es el de comercialización.
- c. Fallos de enlace entre conocimientos técnicos y práctica empresarial.

4. Desatención de los Recursos Humanos

- a. Niveles bajos de formación. Dificultad de implementar avances tecnológicos por la falta de habilidades necesarias.

5. Falta de cooperación en las empresas y entre ellas

- a. La cooperación entre empresas o entre industrias se considera a menudo ilegal.
- b. No se comparten estándares.
- c. Escasa cooperación a nivel interno.

6. Conflicto de objetivos entre gobierno e industria

- a. Batallas legales.
- b. Bloqueo de las normas reguladoras por parte de la industria.

Fuentes de problemas

1. Carácter de la Administración de los Estados Unidos

- a. Pese a la creencia generalizada de que el Gobierno deja actuar libremente a las fuerzas económicas, lo cierto es que el entorno creado por la Administración se halla estrictamente regulado por medio de organismos públicos de control, tribunales y autoridades estatales, cuyas disposiciones son a menudo contradictorias.

2. Mercados financieros

- a. Generan incentivos inadecuados.

3. Relaciones entre los interlocutores sociales

- a. Contrariamente a lo que se cree, los sindicatos crean serios obstáculos a la actividad empresarial. La división sindical provoca conflictos con los empleadores. Estados Unidos es el segundo país en el que más horas de trabajo se pierden por huelgas, sólo superado por Italia.
- b. Asociaciones empresariales: se han preocupado más de presionar a la clase política que de modernizar la industria o de llegar a acuerdos sobre estándares.

4. Educación y formación

- a. Pese a contar con excelentes instituciones académicas, el sistema de educación pública de los Estados Unidos no es igual para todos y depende en gran medida de los niveles de renta.

Cinco años después de la publicación de este estudio, en cambio, la economía de los Estados Unidos se contempla como un modelo "ideal", que ofrece importantes ventajas. ¿Por qué?

1. Análisis equivocado

- Problemas estructurales y situación coyuntural
- Los Estados Unidos tenían como ventaja ser un sistema rápido y flexible que ofrecía oportunidades para la innovación, y la desventaja de la falta de coordinación, lo cual es preferible en periodos de mayor estabilidad.

2. Las empresas aprendieron las lecciones de la competencia internacional

- Integración de proveedores en las fábricas en la industria del automóvil.
- Mejoras en la formación.
- Mejoras en el desarrollo de producto.

3. Pequeños cambios de carácter institucional

- Modificación del sistema financiero, con una regulación menos rígida.
- Relaciones entre interlocutores sociales: cambios en los mercados de trabajo en el ámbito estatal.

Analog Devices

Paradoja: al introducir TQM, la empresa ve cómo se incrementan la productividad y la calidad, a la vez que se corrigen defectos y se reducen los plazos de producción y comercialización. Sin embargo, la empresa entra en crisis.

Factores que contribuyen a esta inestabilidad:

- Falta de adaptación contable a los cambios: el porcentaje de distribución de costes muestra un incremento de los costes indirectos que hace que los analistas no toleren más la estrategia de la empresa. Las decisiones seguidas por ésta refuerzan las acciones de los analistas a causa de los incentivos del sistema.
- La caída del precio de las acciones aumenta las posibilidades de una OPA.
- Pese a que la estrategia de la empresa estaba orientada al liderazgo en el campo de las tecnologías, seguía concentrando sus esfuerzos en la fabricación en vez de en el desarrollo de producto.
- Estrategia orientada a beneficios a corto plazo provenientes de la fabricación.
- Recesión generalizada en el sector.
- TQM cae en desgracia, a causa del círculo vicioso que se genera a raíz de los despidos.
- Desajuste entre objetivos internos y externos.