



PENSAMIENTO COMPETITIVO

MSc.,Ing. Gelmar García Vidal. Asistente del Centro de Estudios de Gestión Empresarial CEGEM. Universidad de Holguín

INTRODUCCION

La década de los noventa se caracterizó por la intensificación de la competencia extranjera y doméstica, siendo este fenómeno fruto de un desarrollo de cuyas interioridades ya se venía hablando por gurúes, futurólogos, empresarios y economistas.

Esta última década ha sido testigo de las consecuencias de muchos de los cambios que se cocinaban en la economía global: el incremento del poder del Lejano Este en la economía global; el desarrollo del Mercado Común Europeo con 324 millones de consumidores; la política de reformas en Europa del Este; grandes avances en la tecnología y muchas más.

Todo esto nos anuncia que los viejos mapas usados por las empresas ya no nos son confiables. Las organizaciones que miren solo al interior estarán ciegas a los cambios en los mercados, competidores, canales de distribución, medios publicitarios y tecnología. Los grandes mercados se fragmentan en micro mercados, los consumidores se hacen cada vez más exigentes y, al final, la organización que mejor satisfaga a su mercado objetivo será la ganadora. Con el incremento de la competencia en el mundo actual las empresas no tienen más opción que cultivar su competitividad.

DESARROLLO

Aquellos que quieran comprender mejor el pensamiento competitivo debería comenzar con Michael Porter y su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor* (1980). Desde esa fecha hasta nuestros días se han escrito infinidad de artículos en los que se trata de sacar a flote la raíz de la ventaja competitiva de una empresa en una industria determinada.

El propio Porter comienza diciendo, en su *How Competitive Forces Shape Strategy* publicado en el *Harvard Business Review*, March/April, 1979, que: "el estado de un competidor en una industria depende de cinco fuerzas:

1. La amenaza de nuevos entrantes.
2. La amenaza de productos sustitutos.
3. El poder negociador de los proveedores.
4. El poder negociador de los compradores.
5. La rivalidad entre los competidores".

Luego agrega que "la fuerza colectiva de esas fuerzas determina el potencial de ganancia de una industria." Sin embargo deja muy claro que "cualquiera que sea la fuerza colectiva, la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro de esa industria desde donde pueda

defenderse de la mejor forma de esas fuerzas o influenciarlas a su favor.” O sea, si la empresa no es capaz de enfrentar su entorno y ser la mejor en el, evidentemente no será la más competitiva.

En 1980 en un artículo originalmente publicado en *Business Policy and Strategic Management* editado por W. F. Glueck (McGraw-Hill), *The Evaluation of Business Strategy*, Richard Rumelt plantea: “No es una exageración decir que una estrategia competitiva es el arte de crear o explotar aquellas ventajas que sobresalen, duran y son más difíciles de duplicar.” O sea, la estrategia competitiva es aquella que se centra en lo que diferencia a una empresa de otra; el problema de la empresa es preguntarse cómo podemos actuar de forma en que quedemos mejor o, al menos, igual que las otras empresas de nuestro giro. Al respecto Rumelt propone que una ventaja competitiva debe ser trazada teniendo en cuenta tres elementos en los que puede ser fuerte la empresa:

1. Recursos superiores.
2. Habilidades superiores.
3. Posición superior.

Y como colofón a su artículo escribe que “la habilidad de una firma para mantener su posición competitiva en un mundo competido y cambiar debe estar asistida por directivos que mantengan la doble mirada sobre la estrategia y sus constante evaluación - ellos deben tener la voluntad y ser capaces de percibir la estrategia dentro de la actividad diaria y construir y mantener estructuras y sistemas que hagan los factores de la estrategia el objeto de la actividad cotidiana.”

The Strategic Management Handbook publicado por la McGraw-Hill Inc. En 1983 en su capítulo inicial deja establecido el criterio de que “el valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada y con ello producir un

cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema.”

Más tarde en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* publicado por la Free Press, a Division of Macmillan, Inc. en 1985, vuelve Michael Porter apuntando al hecho de que no se podrá entender bien cuál es la ventaja competitiva “mirando a la firma como un todo.” Es aquí donde el padre de la competitividad propone el instrumento conocido como Cadena del Valor para analizar cada una de las tantas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa. En favor de esto plantea: “Cada una de estas actividades puede contribuir a una posición relativa de la firma y crear las bases para la diferenciación.” Más adelante apunta que “es necesario una vía de examinar sistemáticamente estas actividades, el comportamiento de la firma y como ellas interactúan para analizar las fuentes de ventajas competitivas.” Pero “ganar y sostener una ventaja competitiva no sólo depende de la comprensión que se tenga de la cadena de valor de la firma sino de como la firma la hace entrar en la cadena total del sistema.”

Antes de seguir analizando los criterios sobre la raíz de la ventaja competitiva sería necesario dejar claro que con el último comentario Porter no quiere decir que, aunque cada una de las actividades empresariales pueda constituir un bloque de ventaja competitiva, la cadena del valor no es una reflejo de la interdependencia de todas esas actividades para constituir el sistema que es la empresa. De hecho todas estas actividades se relacionan dentro de la propia cadena del valor y es tarea de la empresa optimar tales relaciones reflejándose en la estrategia con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva.

En este mismo libro, al referirse a la estrategias competitivas, Porter señala que la ventaja competitiva es “el corazón de cualquier estrategia”, y que “el desarrollo de una ventaja competitiva

requiere de la firma elegir - si la firma quiere mantener una ventaja competitiva, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que quiere mantener y el entorno dentro del cual la va a mantener. Ser de todo para todos es la receta para la mediocridad estratégica y el desempeño por debajo de la media, porque en ocasiones significa que la firma no tiene ventaja competitiva ninguna.”

En 1987 aparece publicado por la John Wiley & Song el libro *The Customer Is Key: Gaining and Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction*. Por M. M. Lele. En este documento se analiza que “la competencia basada en el valor del consumidor representa el mayor cambio en la práctica empresarial, complementando, pero al mismo tiempo moviendo el foco que por las últimas dos décadas estuvo sobre la calidad.”

Este cambio como el autor plantea “aprovecha las capacidades existentes que las organizaciones habían adquirido para dirigir la calidad de los productos y procesos internos, pero, al mismo tiempo, requiere del establecimiento de diferentes habilidades para unir la calidad interna con el valor externo del consumidor. Orientarse al valor del consumidor significará **repensar** la cultura organizacional, la estructura y la capacidades empresariales.”

En 1988 George Stalk en su artículo publicado en el *Harvard Business Review* *Time - The Next Source of Competitive Advantage*, expone su idea de que la ventaja competitiva consiste en moverse constantemente de objetivo, o sea, “... la clave no es quedarse parado en la única y simple noción de su ventaja competitiva. Los mejores competidores, los más exitosos, conocen como mantenerse moviéndose...” Stalk apoya el manejo del tiempo como lo que define si una empresa es competitiva o no destacando que “ las estrategias basadas en los ciclos de productivos flexibles, respuesta rápida, variedad, e incremento de la innovación, son estrategias basadas en el tiempo.”

Esta idea es retomada posteriormente por otros autores. Price Pritchett en su libro de análisis de los cambios empresariales, publicado en 1996 por la Price & Associates, Inc. *Mindshift*, plantea su posición diciendo: “Debes estar perfectamente claro para todos nosotros que la velocidad es la clave de la ventaja competitiva.” Y mas adelante “Claro la organización no puede ir más rápido si las personas son lentas. No se pueden adaptar rápidamente al cambio si los obreros se resisten. ... Nuestro trabajo es imprimir velocidad a todo aquello que toquemos...incrementar la productividad de cada hora. Si el consumidor es adicto a la rapidez, nuestro reto es pasar a la competencia y llegar primero.”

Xavier Gilbert en su artículo *From Innovation to Outpacing* publicado en 1989 en la revista *Business Quarterly*, Verano, vol. 54, no. 1, no dice: “Una fórmula competitiva completa tiene que ver no solo con un producto innovador o la idea de servicio, sino también con la forma en que es promocionado, distribuido, apoyado y usado por el consumidor, de manera que este reciba los beneficios deseados.” Más adelante escribe: “Como resultado, la habilidad de descubrir y hacer funcionar esta fórmula competitiva completa radica en las características de la empresa.”

The Core Competence of Corporation fue un artículo publicado en 1990 en el *Harvard Business Review* por C. K. Prahalad y Gary Hamel. Estos dos autores dejan sentado en su escrito que en su opinión “a la larga, la competitividad se derivaba de la habilidad de la firma de construir , a al menor costo posible y de una forma más rápida que los competidores, una competencia central que le permita generar productos anticipadamente. La real fuente de ventajas se puede encontrar en la habilidad de la gerencia de consolidar la tecnología, las habilidades de producción en competencias que permitan a los negocios adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes.”

El mismo Stalk en 1992, publica otro artículo en el Harvard Business Review, Competing on Capabilities donde analiza su artículo anterior diciendo que “ las empresas que compiten eficazmente en tiempo tienden a ser buenas en otras cosas como: por ejemplo, la consistencia de la calidad de sus productos, la proyección interna hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, la habilidad de explorar mercados emergentes, o generar nuevas ideas e incorporarlas a la innovación. Pero todas esas cualidades son meras reflexiones de una característica fundamental: una nueva concepción de estrategia corporativa que llamaremos competencia basada en las capacidades.”

Continúa Stalk: “En un ambiente mucho más dinámico, la estrategia ha devenido correspondientemente más dinámica. La competencia es ahora una *guerra de movimiento* en la cual el éxito depende de la anticipación de las tendencias del mercado y la rápida respuesta a las cambiantes necesidades de los consumidores. Los competidores exitosos se mueven rápidamente dentro y fuera de productos, mercados y, en ocasiones, dentro de negocios enteros. En un ambiente como este, la esencia de la estrategia no es la estructura los productos y mercados de la organización, sino la dinámica de su comportamiento.”

Parece ser que Stalk en este artículo quiere destacar que el principio básico para la competencia basada en las capacidades radica en que “el éxito competitivo depende de la transformación de los procesos claves de la organización en capacidades estratégicas que, consistentemente, impriman un valor superior para el consumidor.”

O sea, aquellos que compiten en capacidad, identifican los procesos claves de la empresa, se centran en ellos e invierten en ellos intensamente conectándolos con las necesidades reales de los consumidores buscando una retribución a largo plazo.

Los requerimientos claves bajo esta concepción son:

1. La habilidad de responder rápidamente a las demandas de los consumidores y el mercado e incorporar nuevas ideas y tecnologías a los productos.
2. La habilidad de producir un producto que satisfaga las expectativas de los consumidores.
3. La habilidad de ver el ambiente competitivo claramente para anticipar y responder a las crecientes necesidades y deseos de los consumidores.
4. La habilidad de adaptarse simultáneamente a los diferentes negocios del entorno.
5. La habilidad de generar nuevas ideas y combinar los elementos existentes para crear fuentes de valor.

También en 1992, Paul Schoemaker en un artículo impreso en el Sloan Management Review, ejemplar de otoño, se plantea la interrogante de qué podría a la empresa dar una ventaja competitiva de manera continua y la respuesta, nos dice, “.. hay que encontrarla en el corazón de la visión estratégica de la firma.” Schoemaker propone un “modelo para ayudar a los directivos a responder tales preguntas de una manera crítica y creativa... el modelo cuenta con cuatro pasos:

- Generar escenarios de posibles futuros de su firma pueda encontrar.
- Conducir un análisis competitivo de la industria y su segmento estratégico.
- Analizar las capacidades fundamentales de su organización y la de sus competidores.
- Desarrollar una visión estratégica e identificar sus opciones estratégicas.

La meta es desarrollar esas habilidades centrales, las cuales serán efectivas para múltiples segmentos estratégicos en varios futuros distintos.”

En 1993 a la luz la séptima edición de un libro de desde hace muchos años se ha convertido en un clásico para los estudiosos de la mercadotecnia,

Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, de Philip Kotler y Ronald E. Turner, publicado por la Prentice-Hall Canada Inc. En este material los autores plantean que la probabilidad de éxito de una empresa con una oportunidad particular en el mercado en que opera, "depende de si la fortaleza del negocio (competencia distintiva) no solo encuentra los requerimientos de éxito claves para operar en el mercado objetivo, sino que también excede a su competidor.

La organización de mejor desempeño será aquella que genere *el mayor valor para el consumidor y lo sostenga en el tiempo*. Ser competente no es suficiente. La organización debe lograr una competencia superior con el propósito de mantener una *ventaja competitiva sostenible*."

Hablando de la competencia y su análisis Kotler reconoce que una empresa "debe mantener cuatro dimensiones básicas en la mente, las cuales pueden llamarse las cuatro Cs del posicionamiento en el mercado. Deben ser consideradas la naturaleza del consumidor, los canales de distribución, la competencia y las propias características de la organización. El marketing exitoso es la tarea de desarrollar una alineación efectiva de la organización con consumidores, canales de distribución y competidores."

Los autores definen la ventaja competitiva como "una característica para aprovechar las oportunidades atractivas en el entorno y para tener la competencia necesaria para tener éxito con esa oportunidad." Además plantean que "aún cuando una empresa tenga una fortaleza en algún factor, esa fortaleza no necesariamente creará una ventaja competitiva. Primero, puede pasar que no sea algo que le interese al consumidor. Segundo, si lo es, los competidores pueden tener la misma fortaleza. Lo que se convierte en importante, entonces, para una empresa es tener una fortaleza relativamente mayor, en algún factor importante, más que su competidor. La fortaleza puede estar en un liderazgo visionario y capaz,

trabajadores dedicados y una organización flexible."

En 1994 aparece publicado en español el libro de John Kay, Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia. Publicado por la Ariel Sociedad Económica, en este documento el autor señala que el éxito de una empresa radica en su habilidad para combinar las características singulares que posee una empresa, tales como reputación, estructura de relaciones, innovación, etc. Estas características debían ser combinadas de manera tal que estas fueran sostenibles e inapropiables y crear una ventaja a través del uso estratégico de estas lo que permitiría crear más valor añadido a la empresa.

Por su parte E. Goldratt publicó una serie de libros entre los que se encuentran, La meta, La Carrera, El síndrome del pajar, Teoría de las restricciones, No fue la suerte, Eslabón Crítico. Este autor apunta a la meta de cualquier organización empresarial con fines de lucro es ganar dinero, ahora y en el futuro y señala que esto es lo que determina la competitividad de una empresa, su capacidad de hacer dinero mediante la satisfacción de sus trabajadores y la de sus clientes, así como la eliminación de las restricciones que limitan el funcionamiento del sistema.

Creo que en este punto estamos en condiciones de reflexionar un poco acerca de lo que hemos estado analizando ya que no es interés recoger todo lo que de competitividad. Baste dar una sólo una mirada para reconocer que es necesario profundizar en el tema.

REFLEXIONES FINALES

Como se ha visto muchos autores han hablado sobre el término competitividad, no obstante en todo este desandar teórico encontramos elementos comunes:

1. la competitividad no es una opción a rechazar, es casi un imperativo de

- nuestro tiempo, augurando para aquellos que la obvian un triste final.
2. la raíz de cualquier ventaja competitiva está dentro de la misma empresa, nunca fuera de ella.

Quizás esto parezca obvio de momento, pero no son pocas la veces que se culpa al mercado, al entorno de no poder tener una mejor actuación. Nadie niega la influencia del mercado, la competencia, los clientes, los proveedores, es más, son considerados factores de indudable relevancia en el nivel de funcionamiento e cualquier empresa, pero el nivel de competitividad en los mercados en que una empresa participe depende en mucho de la capacidad de respuesta de la empresa. O sea, el funcionamiento de la empresa va a depender de las previsiones del mercado que se efectúen. De acuerdo con este análisis, la actividad comercial de la empresa afectará a los resultados económicos de la misma. Este condicionamiento se produce tanto a corto como a largo plazo. A largo plazo la función comercial analiza las oportunidades del mercado e identifica nuevos mercados y productos.

A corto plazo intentará, mediante la política comercial, lograr el máximo aprovechamiento de sus oportunidades comerciales.

El mercado se convierte, en ocasiones, restricción no por él mismo, sino por la falta de visión de la propia empresa a la hora de planificar su enfrentamiento. Casualmente este “pequeño” detalle es lo que determina su competitividad.

En la actualidad uno de los principales retos de la economía de las empresas es la mejora de la competitividad con todas las implicaciones de cambio que ella trae consigo. Esto es una tarea que requiere, por su magnitud y dificultad, un esfuerzo combinado de las fuerzas políticas económicas y sociales. La competitividad no es la receta mágica para nuestra economía ni mucho menos algo a generalizar si previo análisis a todas las

empresas de todos los sectores, cada caso es algo particular que lleva peculiaridades a tener en cuenta en la mejora de su competitividad.

Competitivo significa entre otras cosas realizar eficaz y eficientemente los procesos de ajuste de la organización según lo exija el entorno empresarial para de esta manera perdurar como organización en el cambiante entorno.

La actuación en situaciones competitivas implica:

1. **Otra forma de pensar:** una mentalidad económica más emprendedora y cerca de la empresa,
2. **Otra forma de organización:** de la empresa y su interacción con el mercado,
3. **Otra forma de medición:** de los resultados que apunten a la verdadera restricción de la competitividad,
4. **Otra forma de analizar los resultados:** teniendo en cuenta cuán competitiva es o no la empresa.

La competitividad implica una forma distinta de definir el entorno empresarial, y aceptar sus valores con los cuales, evidentemente, no habíamos estado en contacto.

BIBLIOGRAFIA

1. Canals, J. (1991), Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, España.
2. Carothers, H. G. y Adams, M., (1991). Competing Globally Through Customer Value. New York, Eds. Michael J. Stahl and Gregory Bounds.
3. Casson, M. (ed.) (1991), Global Research Strategy and International Competitiveness, Oxford; Basil Blackwell.
4. Free V. (1985), Information Power: How Companies Are Using New Technologies to Gain a Competitive Edge. Business Week, October 14, p. 108-14.

5. Fry Joseph N. (1986). Strategic Analysis an Action. Prentice – Hall Canada. Canada.
6. Gerry Johnson y Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy: Text and cases (Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1988).
7. Goldratt, E. (1992). La meta. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
8. Kay, J. (1994), Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia. Barcelona, Editorial Ariel S.A.
9. Kotler Philip Marketing Management Canadian Seventh Ed. Prentice-Hall Canada Inc. Ontario Canada 1993
10. Lele, M. M. (1987), The Costumer Is Key: Gaining and Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction. New York, John Wiley.
11. Porter, Michael (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Nueva York: Free Press, USA.
12. Porter, Michael (1980). Competitive Strategy. Free Press. Nueva York. USA
13. Prahalad, C.K. y Doz, Y.L. (1987), The Multinational Mission: Balancing local demands and global vision, Nueva York: Free Press, Caps. 1 y 2.
14. Reich, R.B. (1991), The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism, Londres: Simon & Shuster.
15. Sonnenberg, F. (1990), Marketing to Win. Strategies for Building Competitive Advantage in Services Industries. New York, harper and Row Publishers, p. 213-221.
16. Woodruff, R. B. (1997), Customer Value: The next Source for Competitive Advantage. Tennessee, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, no.2, p. 139-135. 