

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
BUSINESS COMPETITIVENESS

Miguel Ángel Vicente vicentemiguelangel9@gmail.com

Juan Pablo Kim

Universidad de Buenos Aires

Artículo científico

Capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Fundamentos de la competitividad

Ventajas comparativas

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica.

El *Know How* y la visión no se pueden copiar. Son atributos personales.

¿De qué depende la competitividad?

No depende del tamaño de la empresa.

La competitividad está en función de la capacidad del empresario de gestionar el negocio en un contexto en particular.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios.

Tiene que ver con la proactividad, innovación y creatividad

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, maximizando el "valor" de la empresa.

Gerenciar la estructura de rentabilidad y satisfacer la función objetivo de los usuarios.

La competitividad tiene una relación directa con el desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios. Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional. 1985.

La capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo. (Primer informe al Presidente y al Congreso, 1992. Consejo de Políticas de Competitividad de los Estados Unidos).

En resumen...

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.

Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y que nos permitirán ganarles negocios a nuestros competidores aun cuando imiten nuestros productos o servicios. Competitividad es lo que hace diferente a mi empresa de las demás.

Es comparativa, hace a la identidad

Niveles de competitividad

Competitividad externa e interna

Competitividad interna

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Competitividad externa

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

Capacidad para crear, mantener clientes logrando el *market share* deseado.

Estrategia clave de la competitividad

Calidad total

Calidad total es un concepto denominado paradigma, es un modelo de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. La calidad total es un modelo para hacer negocios.

I) Técnica

I) Funcional

Tendencias

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias:

§La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos.

§La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.

*La diferenciación de la demanda.

*El acortamiento de los ciclos de producción.

*La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas.

*Avances en sistemas tecnológicos que redefinen las fronteras entre disciplinas.

4 ejes para satisfacer requerimientos del mercado

Para poder afrontar las nuevas exigencias, se necesita readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato e introducir profundos cambios en cuatro ejes diferentes:

1. En la organización de la producción, acortando los tiempos. El tiempo es una variable vital para llegar a tiempo al mercado.

2. En la organización del desarrollo del producto: reintegrando la innovación, la creatividad el desarrollo, la producción y la comercialización.

3. En la organización y relaciones de suministro: Desde el proveedor hasta el cliente.

4. Comunicaciones eficaces y eficientes:

Internas.

Externas.

Claves

1. Mantenerse en la cima de las tendencias.
2. Llegar a ser un campeón del cambio.
3. Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes.
4. Capacitar, asesorar y motivar al personal renuente.
5. Pensar globalmente, actuar localmente.
6. Innovar.
7. Inversión en tecnología, gente, y capacitación.
8. Luchar contra la complacencia del éxito.

Modelo integral de análisis de las variables que componen la matriz de competitividad

Variables que componen matriz de competitividad

Gestionar un negocio es entendido como la capacidad de involucrarse (compromiso + gestión) en todos los campos que requiera la operación:

Empresarial, Financiero, Comercialización, Producción, Tecnológico, RRHH y Adaptación al contexto.

En términos simbólicos se expresa en la siguiente ecuación:

$$CM=f(Ge; Co; GF; Gp; T; SI; Grrhh) + E + I + RSE + Id$$

CM= Competitividad Ge= Gestión empresarial

Co= Gestión de la Comercialización Gf= Gestión Financiera

Gp= Gestión de la Producción T= Tecnología

SI= Sistemas de Información

Grrhh= Gestión de los Recursos Humanos y las Relaciones Gremiales

= Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía.

= Marco institucional o legal.

RSE= Responsabilidad Social/ ambiental empresarial.

ID= Identidad o ecuación de definición empresaria.

Gestión Empresarial (Ge)

1. Experiencia del empresario en la rama del negocio (escolaridad)
2. Conocimientos sobre tendencias de mercado
3. Visión Estratégica
4. Posicionamiento de la marca
5. Alianzas estratégicas

6. Aptitud de adaptación al cambio y/o al crecimiento
7. Diseño de productos o servicios de acuerdo con el Target
8. Innovación
9. Calidad en función de las expectativas del cliente
10. Plan de negocios

Gestión Comercial (Gc)

1. Plan de marketing
2. Tipo de mercado en el que se opera
3. Tipo de cliente, segmento, nicho al cual se apunta
4. Política de Precios
5. Formas de Ventas
6. Experiencia de mercado
7. Canal de distribución
8. Mix de herramientas de comunicación con el mercado
9. Portafolio de productos y/o servicios
10. Cliente satisfecho

Gestión Financiera (Gf)

1. Formas de Financiamiento
2. Tipo de proveedores
3. Tipo de impuestos que paga
4. Capital propio
5. Distribución de utilidades
6. Asociaciones o alianzas
7. Presupuesto económico -financiero

Ecuaciones Tecnológicas

1. Muchas veces es una función que agrega valor y sustenta la competitividad
(ej. sistemas en logística)

Adaptación al Marco Institucional y Legal (1)

1. Sistema legal de subsidios
2. Sistema de incentivos fiscales
3. Sistema de incentivos crediticios
4. Legislación laboral y gremial
5. Legislación comercial
6. Legislación ambiental

Gestión de Producción (Gp)

1. Expertise Productivo
2. Supply Chain (relaciones de abastecimiento y alianzas con proveedores clave)
3. Calidad Total
4. Innovación en desarrollo de productos y servicios
5. Ciclo de producción: su duración
6. Outsourcing
7. Inversión en tecnología y equipos
8. Administración de stocks
9. Logística de abastecimiento y distribución

Sistemas de Información (SI)

1. Control de gestión -tablero de control
2. Contabilidad gerencial
3. Tipo de registros sobre operaciones e informes de gestión
4. Sistemas administrativos

Gestión de RRHH y Relaciones Gremiales (Grrhh)

1. Diseño y análisis de puestos
2. Búsqueda y selección de personal
3. Evaluación de potencial -diseño de carrera
4. Evaluación de desempeño
5. Compensaciones (salarios, incentivos y beneficios)
6. Capacitación y calificación
7. Desvinculaciones
8. Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y

comunicaciones

9. Vínculo con los gremios
10. Conflictividad laboral

Tecnología (T)

1. Para la producción
2. Para la comercialización
3. Para sistemas administrativos

Responsabilidad Social/Ambiental Empresaria (RSE)

1. Compromiso con la comunidad
2. Compromiso con el medio ambiente

3. Compromiso con el personal y su familia

Entorno (E)

1. Impacto de la situación macroeconómica

2. Tendencias sociales

3. Impacto de la globalización o regionalización

4. Escenario político

5. Avance tecnológico

Identidad o Definición Empresarial (ID)

1. Visión, misión y valores

2. Cultura

3. Posicionamiento empresarial

Herramienta de diagnóstico para analizar las variables de la competitividad

Análisis de las variables de la competitividad

Ante la necesidad de las organizaciones de poder comprender su posición frente al mercado (cliente, competencia) y analizar sus capacidades para desarrollar ventajas competitivas, hemos diseñado una herramienta que permite rápidamente diagnosticar la situación actual e identificar las principales oportunidades de mejora.

La herramienta está basada en una serie de preguntas y mediciones de las diferentes variables de la competitividad antes mencionadas

Esta herramienta de diagnóstico es el primer paso de la metodología integral para el análisis de la competitividad.

Ejemplo de cuestionario

Análisis de las variables de competitividad

Herramienta de Diagnóstico					
Análisis de las Variables de la Competitividad					
Variables	1	2	3	4	5
Gestión Empresarial					
Pregunta 1	X				
Pregunta 2			X		
Pregunta 3			X		
Pregunta N				X	
Gestión Comercial					
Pregunta 1			X		
Pregunta 2			X		
Pregunta 3			X		
Pregunta N				X	
Gestión Financiera					
Pregunta 1					X
Pregunta 2				X	X
Pregunta 3				X	
Pregunta N					X
Gestión de la Producción					
Pregunta 1			X		
Pregunta 2			X		
Pregunta 3				X	
Pregunta N				X	

Metodología integral de abordaje

