

EL CICLO DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad es entendida aquí, como la capacidad de una organización, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. En un mundo globalizado, los mercados no tienen fronteras.

Ser líder frente a otras organizaciones que realizan actividades similares supone una necesaria reinvencción que permita ir dando pasos por delante del resto de los concursantes en la carrera por conseguir el cliente y los beneficios.

El artículo analiza cómo, para mantener la competitividad, sirven diferentes aproximaciones. Pues en el fondo, si la disciplina es lo suficientemente madura, subyacen los mismos principios.

A los directivos, nos gusta pensar que la última moda del Management es la anhelada piedra filosofal, la regla que soluciona de una vez por todas, los retos de mercado que siempre han existido. Así, podemos observar cómo se han ido estructurando disciplinas de organización, productividad, calidad, innovación... Como respuesta a nuevos paradigmas que fueron apareciendo y que hicieron necesario el desarrollo de nuevas capacidades.

¿Cuál es el cambio de paradigma actual? ¿Qué capacidad crítica debe desarrollar mi empresa para ser más competitivo dando respuesta a este nuevo paradigma?

Y en última instancia ¿Existe una metodología que nos permita ir incorporando las nuevas capacidades clave para ser competitivos de forma sostenida?

por

José Carlos Ramos
Ignasi Esteban

Avanzalis Knowledge Associates

Contenido:

1. Introducción
2. El modelo del ciclo de la competitividad
3. Capacidad de adaptación
4. El proceso de reinvencción del negocio
5. Autodiagnóstico
6. Conclusiones

Introducción

Competir en la Era del Conocimiento requiere modelos de negocio y de crecimiento económico nuevos.

Los investigadores del Management hacen un gran esfuerzo por entender los nuevos paradigmas, para extraer patrones de éxito, sistematizarlos y generar disciplinas para incorporarlo a las organizaciones.

Por delante van emprendedores intrépidos que intuitivamente y según su experiencia encuentran nuevas formas de competir basándose en una ventaja que se da, normalmente de forma temporal, por algún cambio o avance en el entorno.

Los cambios clave que se han ido produciendo en el mundo, han conllevado unos nuevos paradigmas que han permitido avanzar al entorno empresarial. Se trata de una evolución continua, en la que liderar la competición en el mercado ha venido soportada por la capacidad de las empresas por entender esos nuevos paradigmas y adaptarse a sus implicaciones en la actividad de la organización y del mercado.

Las firmas líderes, aquellas que han batido a sus competidores, han sido capaces de incorporar rápidamente algún nuevo factor de competitividad. El análisis a posteriori de sus éxitos han permitido sonsacar patrones y sistematizar su aplicación. Existen escasas, al tiempo que virtuosas excepciones que llevan en el "ADN" de la organización el innovar su modelo de negocio de forma continua, sabiendo adaptarlo a los cambios que se van produciendo en el entorno. Algunas de estas son: IBM, Colgate- Palmolive, Apple, BMW, Nestlé u otros.

En la actualidad todavía existen muchos factores de competitividad que varían entre comodidad y ventajas competitivas. Muchos de esos factores podrían ser clasificados como prerequisites para sobrevivir en unos sectores, en unas geografías o para un tamaño de la empresa concreto. Pero en otras ocasiones suponen una ventaja competitiva, por lo

poco evolucionado de un sector, localización de un mercado o para la escala de organizaciones con las que compite una determinada firma. Este último punto y la ubicación, sin embargo, en una economía cada vez más global cada vez están más difuminados.

El management

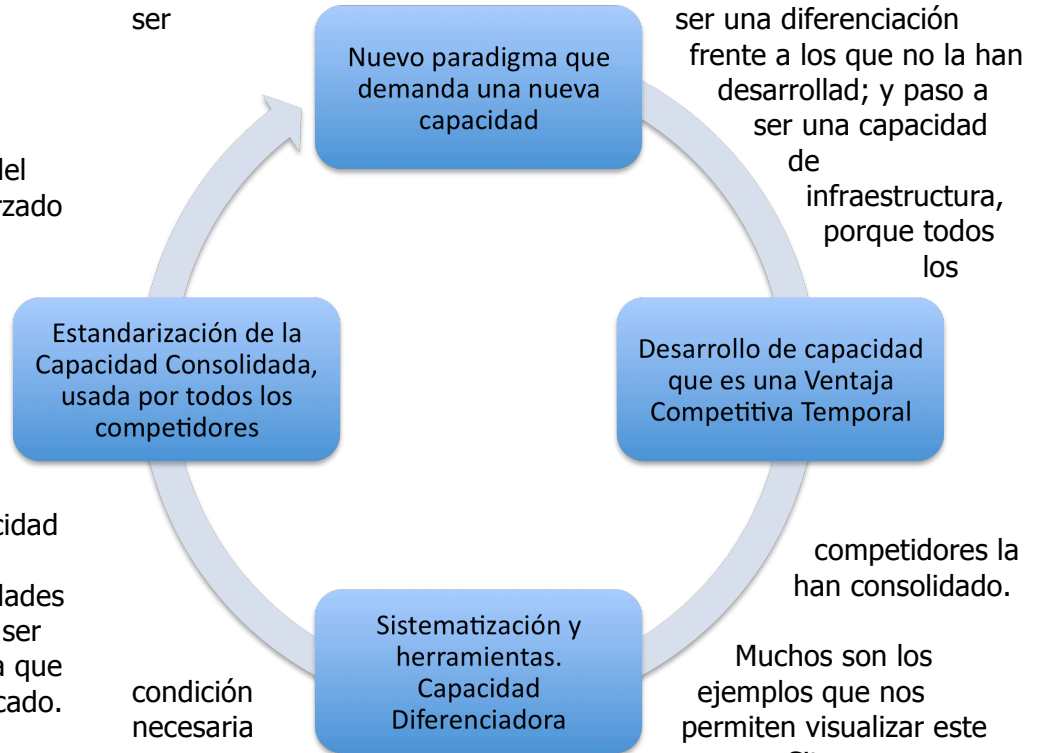
Los grandes pensadores del Management se han esforzado por intentar estructurar la práctica de gestión de empresas. Entre ellos cabe citar a grandes figuras como Fayol, Taylor, Drucker, Senge, Peters... Sus aportaciones pueden entenderse como la capacidad de extraer patrones para incorporar nuevas capacidades en una organización para ser más competitiva a medida que fue evolucionando el mercado.

El ciclo de la competitividad

Podríamos decir que la competitividad es un conjunto de capacidades concretas para un determinado momento, que si están suficientemente desarrolladas y hasta sistematizadas en una empresa, ésta podrá liderar su mercado. Estas capacidades en el siglo XIX, durante la revolución industrial eran del tipo de la organización del trabajo, de la cadena de producción o la energía ... En otro momento como por ejemplo, a mediados del s. XX, para poder ser líderes,

las capacidades necesarias eran: el liderazgo, esto es, el papel de los directivos; la estructura organizativa; las necesidades de los trabajadores (Maslow)... Lo cual no quiere decir que las anteriores capacidades del s. XIX ya no fueran necesarias. Más bien al contrario, pasaron a ser

pasos: aparición de un nuevo paradigma que precisa de una nueva capacidad para resolverlo; desarrollo de esa nueva capacidad que supone una ventaja competitiva temporal; sistematización y desarrollo de herramientas para su operativización, lo que vendría a



condición necesaria para sobrevivir, pero no suficiente para competir. Podríamos decir que se asumen a un nivel más básico. A medida que la economía fue evolucionando, se fueron estructurando nuevas disciplinas para sistematizar la incorporación de esas nuevas capacidades a las organizaciones. Hasta el punto de que cuando todos los competidores tienen esa capacidad desarrollada y sistematizada de forma estándar, se convierte en una capacidad de infraestructura.

El ciclo de la competitividad es pues un proceso de cuatro

ser una diferenciación frente a los que no la han desarrollada; y paso a ser una capacidad de infraestructura, porque todos los

competidores la han consolidado.

Muchos son los ejemplos que nos permiten visualizar este proceso. Citaremos uno suficientemente desarrollado, pero sería aplicable a disciplinas como la reingeniería de procesos; la mejora continua; el desarrollo de personas y la gestión por competencias; el aprendizaje organizacional; o incluso las tecnologías de la información, que ya está en su fase 3 o, como ya defienden algunos autores como Nicholas Carr, en su fase final de consolidación.

Un ejemplo fácil de entender es la gestión de la calidad. La busca de cero defectos responde a la necesidad de reducir costes, de mejorar la eficiencia, que hasta un determinado momento no fue

crítico para competir. Pero llegó el tiempo en que había que competir por el cliente para proveerle de un determinado producto y para ello había que ser competitivos en precio y servicio.

Esa fue la aparición de un nuevo paradigma. Ya no era suficiente con producir, sino que había que hacerlo bien, para evitar devoluciones, al tiempo que intentando reducir los costes.

Algunas empresas emprendieron de forma instintiva, para adaptarse a esta nueva realidad una carrera por mejorar y sistematizar esa prevención. Poco a poco y gracias a Japón, esta disciplina pasó a sistematizarse y a convertirse en una ventaja competitiva significativa. Los fabricantes de coches asiáticos consiguieron fabricar vehículos más baratos y fiables batiendo a los hasta entonces hegemónicos fabricantes americanos.

Muchas corrientes y esfuerzos han conseguido generar estándares y herramientas para convertir dicha capacidad en un elemento clave para competir. Todavía sigue siendo una capacidad diferenciadora en algunos sectores o geografías. Pero ya no existen compañías sostenibles donde la calidad no sea una capacidad consolidada. Esto es, que ha alcanzado el final del ciclo.

Esto no quita para que esa misma capacidad en escalas inferiores como pequeñas firmas intermediarias o casi artesanales, todavía no vean la gestión de la calidad de una forma sistematizada y estándar, como un reto. Ya que todavía no

tienen incorporada dicha capacidad.

Hoy en día es una práctica común el exigir a los proveedores y colaboradores el tener una certificación de la gestión de la calidad. Lo cual es un indicador de que dicha capacidad ya no es una ventaja competitiva.

No existe ninguna evidencia de una ventaja competitiva que sea sostenible durante un largo periodo de tiempo, excepto la capacidad de adaptación. Ésta es la base de la evolución

Capacidad de adaptación

Las organizaciones, ante el ciclo de la competitividad deben intentar anticiparse a sus competidores para ir desarrollando las capacidades clave que permiten responder a nuevas demandas por parte del mercado.

Ello sin descuidar y habiendo forjado unos buenos cimientos integrados por un conglomerado de capacidades consolidadas para su actividad, sector y geografía.

Kano hablaba de la "sorpresa agradable", como un atajo para obtener un momento de mayor competitividad a costa de no tener desarrolladas todas las capacidades consolidadas. El riesgo de este tipo de estrategias en que no se han consolidado las capacidades

esenciales que determinan el umbral de capacidad hacia el liderazgo es que la organización colapse por inconsistencia.

La vigilancia continua del entorno, un cierto benchmarking con los competidores y la media del sector y geografía, así como la medición de la evolución y madurez de las propias capacidades permiten a una organización tener una idea de su posición en el ciclo de competitividad.

La gestión holística asegura que no se descuida ninguna perspectiva a la hora de verificar que se poseen las capacidades necesarias para competir

Bibliografía recomendada:

Los 8 atributos de la excelencia gerencial. In Search of Excellence. Tom Peters

Leading the revolution. Hamel, G. Boston, MA. 2000

The practice of Management. P Drucker

Dynamic Capabilities and strategic Management. Teece, D; Pisano, G; Shuen, A. Strategic Management Journal. 1997

Dynamic Capabilities: what are they? Eisenhardt, K; Martin, J. Strategic Management Journal. 2000

Wellsprings of knowledge. Leonard- Barton, D.

José Carlos Ramos

Es Doctor en Organización de Empresas, Ingeniero Superior en Telecomunicación y MBA Executive. Ha publicado diversos libros y artículos en gestión y dirección de empresas.

En la actualidad es socio director de Avanzalis Knowledge Associates, donde lidera iniciativas de desarrollo de negocio para empresas nacionales e internacionales.
jcramos@avanzalis.com

Ignasi Esteban

Es un facilitador acreditado por knowledge associates.

En la actualidad es socio director de Avanzalis Knowledge Associates. Ha participado en múltiples iniciativas en diversos sectores en los últimos años.

Sus áreas de especialidad son la Estrategia de Negocio, Liderazgo y Gestión.

Es también socio director de Avanzalis Knowledge Associates.
iesteban@avanzalis.com

avanzalis knowledge associates Soporte a la Alta Dirección

contacto

Oficinas centrales:

International Business Centre

Paseo de Gracia, 12, 1

08007 Barcelona (Spain)

t. +34 93 492 03 92

f. +34 93 492 03 51

Si desea conocer más casos y con más detalles, así como los sectores en los que avanzalis knowledge associates tiene experiencia, consulte la sección de servicio al cliente de nuestra página web.

www.avanzalis.com



Reconocimiento-No comercial-Compartir.
Creative Commons 3.0 License