

Competitividad

Insistir en la competitividad

La expresión competitividad es ya de uso común y todo el mundo maneja su propio concepto. Lo que no es tan conocido es que tal palabra ha sido la causa de feroces debates. A pesar de su aceptación general hay expertos que dudan de la conveniencia de insistir en la competitividad, cosa insólita para los conversos a esta nueva religión.

El debate sobre la competitividad es una nueva versión de la vieja pelea entre los defensores del mercado y quienes defienden el intervencionismo y el proteccionismo. Krugman sugiere que el concepto de competitividad puede ser manipulado por quienes tengan una agenda hostil al libre comercio y, también, que la ruta hacia la competitividad esconde algunas trampas para quienes no la manejen con cuidado.

Cuando se habla de la competitividad de las naciones, Michael Porter aparece usualmente como padre de la criatura. Este profesor de la escuela de negocios de Harvard publicó en 1990 un libro _ La Ventaja Competitiva de las Naciones _ que se convirtió pronto en una biblia. El libro capturó la atención de las revistas más leídas por los ejecutivos y causó una sensación editorial. Aquel libro fue realmente la culminación de una línea de investigación de Porter, y se nutrió de las reflexiones de otros autores.

El mérito de Porter con su primer libro, Estrategia Competitiva (1980), fue llevar al conocimiento de los empresarios una serie de técnicas de análisis de mercados hasta ese momento escondidas en las revistas especializadas. En poco tiempo, el libro se convirtió en lectura obligatoria en los cursos de Política Gerencial y Planificación Estratégica en casi todas las maestrías en administración del mundo.

En su segundo libro Porter (1985) aborta explícitamente un concepto que llegaría más tarde a vincular sus ideas sobre las empresas con conceptos referidos a países enteros: La Ventaja Competitiva. Todo estudiante de economía conoce la teoría de David Ricardo, de principios del siglo XIX, sobre las ventajas comparativas: maravillosa hipótesis según la cual todo país puede beneficiarse de las relaciones comerciales que establezca con cualquier otro, gracias a sus dotaciones naturales, aunque el otro país sea más eficiente en la producción de todos los bienes intercambiados. Así, cada



país se especializaría en la producción de los bienes en que logre mayor eficiencia relativa. Si bien la teoría de la ventaja comparativa abrió nuevas vías para el comercio, el crecimiento y la eficiencia mundial llegó a sugerir conclusiones deprimentes en los años 50 y 60 de este siglo, cuando los países subdesarrollados descubrieron que su dotación de recursos naturales parecía condenarlos a producir y exportar bienes poco rentables.

Refiriéndose a las empresas y no a los países, Porter elaboró un concepto diferente: ventajas competitivas. Estas ventajas no debían buscarse en los recursos naturales, sino en el ingenio humano. Poco faltaba para que se dijera lo mismo de las naciones: las ventajas competitivas estaban en manos del hombre y no de Dios.

La competitividad es una medida relativa del desempeño de una unidad productiva (sea ésta una empresa, una industria, o la economía nacional) que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes, e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades. La medida de competitividad incluye, por lo tanto aspectos de política y gestión que suelen ser pasados por alto cuando se utilizan exclusivamente indicadores de desempeño económico (utilidad), financiero (retorno) o social (satisfacción del cliente o responsabilidad).

Una empresa competitiva es aquella que logra producir y mercadear productos y servicios en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores. En tal sentido las empresas crean según lo refiere Porter, ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y variadas formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación. Se presenta una ventaja competitiva cuando hay suficientes compradores que se adhieren fuertemente a los atributos de la oferta de un producto.

El esquema de las ventajas competitivas de Porter se basa en la siguiente clasificación:

1) Estrategia de Liderazgo en Costos, ser el productor líder en costos en la industria, es decir, implica tener menores costos que los competidores.



2) Estrategia de Diferenciación, buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto a los rivales. En tal sentido, los productos deben tener un sabor diferente, características especiales, servicios superior, fabricación de calidad, una línea completa de producto, garantías verdaderas, imagen y reputación, entre otras. Cualquier cosa que pueda hacer una empresa a fin de crear un valor para el cliente representa un potencial para la diferenciación.

3) Estrategia de Enfoque o de nicho, centrarse en una porción limitada del mercado en lugar de un mercado completo. Esto sería Identificar las necesidades o preferencias específicas de los compradores. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros del nicho. Rolls Royce, (automóviles de gran lujo).

Fuentes: Debates IESA/ NÚMERO 3, Enero-Marzo 1996.

THOMPSON – STRICKLAN, Dirección y Administración Estratégica.

