

ELEMENTOS PARA LA COMPETITIVIDAD

“Cada mañana en el África, una gacela se despierta; sabe que deberá correr más rápido que el león o éste la matará. Cada mañana en el África, un león se despierta; sabe que deberá correr más rápido que la gacela o morirá de hambre. Cada mañana, cuando sale el sol, no importa si eres león o gacela, mejor será que te pongas a correr.”

Anónimo.

Esa es la realidad de la competitividad. Si definimos la competitividad como la capacidad para competir, el reto que enfrentan las empresas es aumentar esa capacidad más rápido que sus competidores porque de lo contrario perecerán: sus clientes no la preferirán, sus productos y servicios no serán adquiridos y por lo tanto la existencia de la empresa carecerá de sentido.

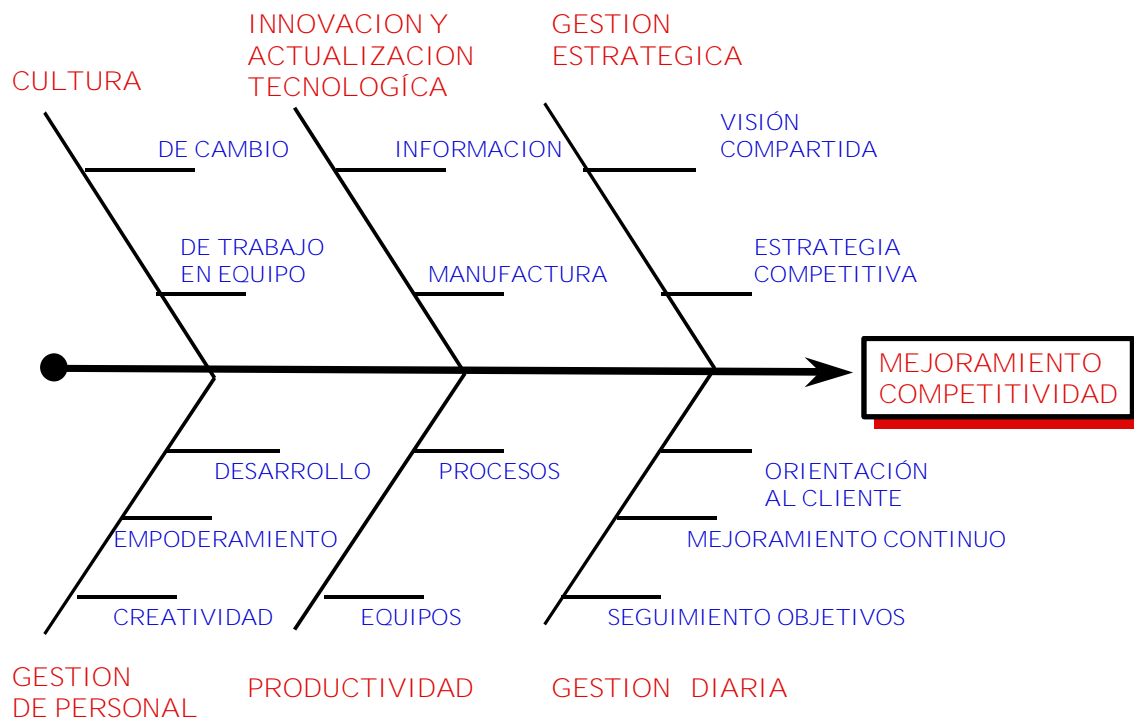
Ser competitivo es por lo tanto, ser elegido por un número cada vez mayor de clientes y lograr de ellos, cada vez que se satisfacen sus necesidades, un mayor nivel de lealtad. Dicho de otra manera, es ser capaz de dar siempre al cliente lo que éste quiere, labor nada sencilla, dadas las características permanentemente cambiantes de sus requerimientos.

Examinado en detalle el concepto de competitividad, y cómo se llega a ser competitivo, nos encontramos que esto depende de la interacción de por lo menos seis grandes elementos: la gestión administrativa en sus dos áreas fundamentales de desempeño: la gestión estratégica y la gestión diaria; los aspectos relativos a la innovación y actualización tecnológica y al mejoramiento de la productividad y, finalmente, con los temas que tienen que ver con la cultura de la organización y el manejo, desempeño y desarrollo de su personal. Veamos en detalle los componentes más significativos de cada factor.

Desde el punto de vista estratégico, formular una visión que inspire e impulse a la acción y lograr que ésta sea compartida por todos los integrantes de la empresa es el elemento de partida para enfocar e impulsar el mejoramiento de la competitividad. La razón está, en que en la visión se plantea lo que se desea que la compañía llegue a ser en un lapso de tiempo definido, y debe ser tal la fuerza inspiradora de ese enunciado que movilice a su logro no sólo a los integrantes de la compañía sino también a todos sus relacionados, incluyendo entre estos a los accionistas, y a los proveedores de bienes y capital. Cuando dicho objetivo es comprendido y sentido como propio por todos los colaboradores, se constituye en la razón de ser del trabajo diario, el elemento motivador que nos hace “tallar piedras para la construcción de una catedral en lugar de golpear un montón de piedras duras para cumplir lo ordenado por los jefes”.

A partir de la visión y con un profundo conocimiento de los requerimientos de los clientes, de las acciones de la competencia, de las interacciones de las fuerzas competitivas en el sector económico en que se desempeña la empresa, de los posibles escenarios en que la empresa tendrá que actuar en el mediano futuro y de sus realidades internas ante estos aspectos, la gerencia determina la manera como va a competir, o sea, la estrategia competitiva que la diferencia de sus oponentes en la lucha por merecer el favor de los clientes.

De la definición de la estrategia competitiva se desprende el “plan de vuelo” que la compañía ejecuta para lograr la ventaja competitiva sostenible, que por su puesto hay que estar revisando periódicamente para verificar que efectivamente se esté yendo en la dirección planteada en la visión y que ésta se está logrando. La elaboración del “plan de vuelo” hecha con la contribución de todos los colaboradores es más fácil de lograr cuando estos comparten el mismo norte como se mencionó arriba



A partir de lo anterior, la gestión diaria se constituye en el segundo puntal en búsqueda de una mayor competitividad. Por su puesto, en la gestión diaria se debe atender tanto la ejecución de los objetivos operativos como los estratégicos. Con los primeros se garantizan las utilidades de hoy, con los últimos, se potencializa la empresa para los resultados de mañana. Por esto, el control de gestión debe involucrar el seguimiento a los dos tipos de objetivos ya que ninguno de los dos se puede descuidar: si no hay utilidades hoy, no habrá empresa mañana, pero si no se crea la lealtad del cliente a partir de una ventaja competitiva, no se está creando un potencial de utilidades para mañana y cuando la empresa llegue allí, los clientes preferirán a aquellas empresas que se preocuparon por buscar su lealtad.

De esta manera, los otros elementos claves de la gestión diaria son: lograr la verdadera orientación de la empresa al cliente, y mejorar continuamente la calidad, que finalmente también redundan en beneficio de los clientes. La primera tiene que ver con lograr en principio la disminución al máximo de las quejas y reclamos de los clientes y luego en aprender a manejar con éxito, todos los momentos de verdad que a diario se presentan en las relaciones con ellos. La herramienta clave para iniciar este manejo es la medición de la satisfacción del cliente alrededor del ciclo del servicio puesto que con ella se identifican los momentos de verdad claves y a la vez sabemos como se siente el cliente

con el manejo que le damos actualmente. Esta medición da la entrada al proceso de mejoramiento continuo de productos, servicios y procesos que hoy por hoy es pieza fundamental de la competitividad, esto es, de la supervivencia de las empresas.

El tercer factor clave para lograr la competitividad tiene que ver con la innovación o actualización tecnológica en los equipos de manufactura y del manejo de la información.

Para mantenerse competitivo no basta con el mejoramiento continuo; puesto que los avances en todas las ramas de la tecnología de manufactura y en general de los equipos de operación ocurren a diario, y permanentemente ingresan al mercado compañías con procesos centrados en tecnologías de punta, uno de los retos grandes que enfrenta la administración es el de disponer de capital para cambiar o actualizar los equipos de tal manera que se puedan obtener los niveles de calidad y versatilidad requeridos por el mercado. Si esto ocurre con las tecnologías de transformación, en el campo del manejo de la información la situación es más dramática aún, y mantenerse actualizado es no sólo un reto de capital sino un reto a la flexibilidad de los sistemas de información y a la capacidad de asimilación y empleo de esa información.

Sin embargo, disponer de la última tecnología de manufactura o de procesamiento de información tampoco basta. Se requiere de una gestión decidida para el mejoramiento de los procesos que conforman la actividad de la empresa y de los equipos que generan los productos.

La productividad de los equipos tiene que ver con su eficiencia de operación, esto es con la elaboración de la cantidad de elementos por unidad de tiempo para la que está diseñada una máquina. En este aspecto juega un papel clave el mantenimiento de los equipos y la eliminación de pérdidas de tiempo que por cualquier concepto se presenten.

Por otra parte, la productividad de los procesos tiene que ver con el tiempo durante el cual se realizan y con la calidad del producto generado. Por esto, la preocupación se debe centrar en si cada una de las actividades que conforman el proceso añaden o no valor para eliminar estas últimas, y en el aseguramiento de la calidad a nivel de todo el proceso, buscando nuevamente que cada actividad entregue al paso siguiente el producto de su trabajo, bien y a tiempo.

El nivel de aporte al mejoramiento de la competitividad de los cuatro elementos anteriores está íntimamente relacionado con lo relativo al manejo, desempeño y desarrollo del personal de la compañía. La ejecución de las estrategias, el mejoramiento continuo, la selección de la tecnología adecuada para competir y los mejoramientos de la productividad, se hacen con la gente. No en vano se dice con frecuencia que el principal activo de una empresa es su gente y que en su desarrollo está la verdadera ventaja competitiva. Por lo tanto, todo comienza con la fijación y ejecución de políticas de personal claras y que estimulen claramente el desarrollo que lleva a la polifuncionalidad; que abran espacios y permitan el empoderamiento; que fomenten la creatividad porque ésta es la clave para la innovación en todos los aspectos mencionados. Si esto no se da, todo lo anterior funcionará dentro de un marco de restricciones que en el largo plazo impedirán el compromiso con la visión de que hablamos al principio.

El marco que limita o impulsa todos los elementos anteriores es indudablemente la cultura organizacional. Hay elementos de ésta que frenan decididamente el mejoramiento de la competitividad como son aferrarse obsesivamente a las normas, el exceso de conservadurismo, y la insistencia en premiar o reconocer únicamente el trabajo individual, entre otros.

Por el contrario, una apertura franca hacia nuevas formas de administración y de ejecución de las operaciones y hacia nuevos conceptos estratégicos y operativos, sin pretender por supuesto cambiar por cambiar, sino cambiar para mejorar, reconociendo que muchas de las fórmulas de éxito del pasado ya no operan en el nuevo ambiente competitivo, crea el ambiente propicio para lograr una competitividad de categoría mundial.

Finalmente, revisando todos los conceptos mencionados anteriormente, se puede afirmar sin temor a equivocarse que lograr una organización más adaptable que reconozca el cambio y lo use para lograr su ventaja competitiva es tal vez el objetivo estratégico más importante para las organizaciones que esperan competir en los primeros años de este siglo.

Félix Matiz P.

Cali, Julio de 1997 / Julio de 2000