

Evolución del Concepto de Competitividad

(*Competitivity, Evolution of the Concept*)

Manuel Benitez Codas

Palabras Clave: Competitividad, Estrategias, Valor

Key words: Competitiveness, Strategies, Value

RESUMEN

El presente trabajo aborda el concepto y las teorías de la competitividad a lo largo de los años a partir del primer libro de Michael Porter y establece la relación entre las siguientes teorías relacionándolas con su contexto histórico y concluye proponiendo una metodología para diseño de estrategias competitivas en un mundo globalizado y lanzando un desafío a los ingenieros industriales.

INTRODUCCIÓN

Repetitivamente los empresarios y ejecutivos utilizan expresiones como “debemos ser más competitivos” o “la competitividad es la clave de nuestro éxito” o aún “hemos logrado estrategias competitivas”, sin embargo al interrogarlos sobre lo que entienden por competitividad y estrategias competitivas se encuentran definiciones muy dispares e inclusive contradictorias. Esa fue la razón por la que se ha investigado el origen de estas expresiones y su evolución a lo largo de las últimas 4 décadas a partir del libro de Michael Porter “Competitive Strategy” publicado en 1980.

DESARROLLO

APORTES DE MICHAEL PORTER

Contexto histórico

El mundo en los años 1980, conforme descrito por Servan Schreiber (1980), se encontraba en una crisis casi tan seria como la del 1930, los sucesivos shocks del petróleo y el ascenso de Japón a potencia económica que podía en jaque a la industria de los Estados Unidos de Norteamérica y de Europa hacían tambalear a las grandes empresas industriales del primer mundo, la aparición de la OPEP como un elemento desestabilizador y captador de los recursos financieros del mundo llevaron a que se buscara la competitividad a toda costa. En este libro Servan

ABSTRACT

This paper addresses the concept and theories of competitiveness over the years from the first book by Michael Porter and establishes the relationship between these theories by relating them to their historical context and concludes proposing a methodology to design competitive strategies in a globalized world and launching a challenge to manufacturing engineers.

La investigación cubrió la literatura publicada en el periodo de 1980 a 2010 y concluyó que luego de los aportes de Porter se ha verificado la importancia de los aportes de Philip Treacy y Fred Wierzema y más recientemente los de W. Cham Kim y Renée Mauborgne. En este trabajo se ha tratado de establecer una relación entre estos aportes y sus diferencias concluyendo con sugerencias sobre su utilización a nivel empresarial en América Latina.

Schreiber denuncia el impacto que tendría en el futuro la microelectrónica. Michael Porter estudia el fenómeno de la competitividad y elabora sus primeras teorías que tienen un profundo impacto en el mundo empresarial.

Esa década fue la década perdida principalmente para América Latina, donde los países estaban sumergidos en colosales deudas externas las que aumentaban debido a ser importadores natos de petróleo y cuyas exportaciones eran básicamente materias primas comoditizadas con precios viles. En algunos países de América Latina algunas empresas tomaron en cuenta las teorías de Porter y trataron de aplicarlas, pero como ya lo estableciera Porter, si el

sector no es competitivo difícilmente una empresa logrará serlo.

Estrategias Competitivas

Porter (1980) en su libro *Estrategia Competitiva*, comienza por explicar que todas las empresas tienen estrategias competitivas, algunas explícitas y otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado. La lógica de la visión competitiva de Porter es que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno, o sea que la estructura moldea la estrategia, que es llamado de enfoque "estructuralista". Este enfoque se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial, dominante en la práctica estratégica desde los años 80.

Su análisis es básicamente al exterior de la empresa. En sus clásicos libros "Estrategia Competitiva" y "Ventaja Competitiva" analiza el comportamiento del

mercado y su impacto en las empresas para describir lo que serían las estrategias que las empresas pueden aplicar y luego la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ejecutar tales estrategias para ser competitivas. Porter parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor.

El primer de enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector, a) Rivalidad entre empresas existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes, y e) Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas fueron representadas gráficamente en lo que se dio en llamar el Diamante de Porter.

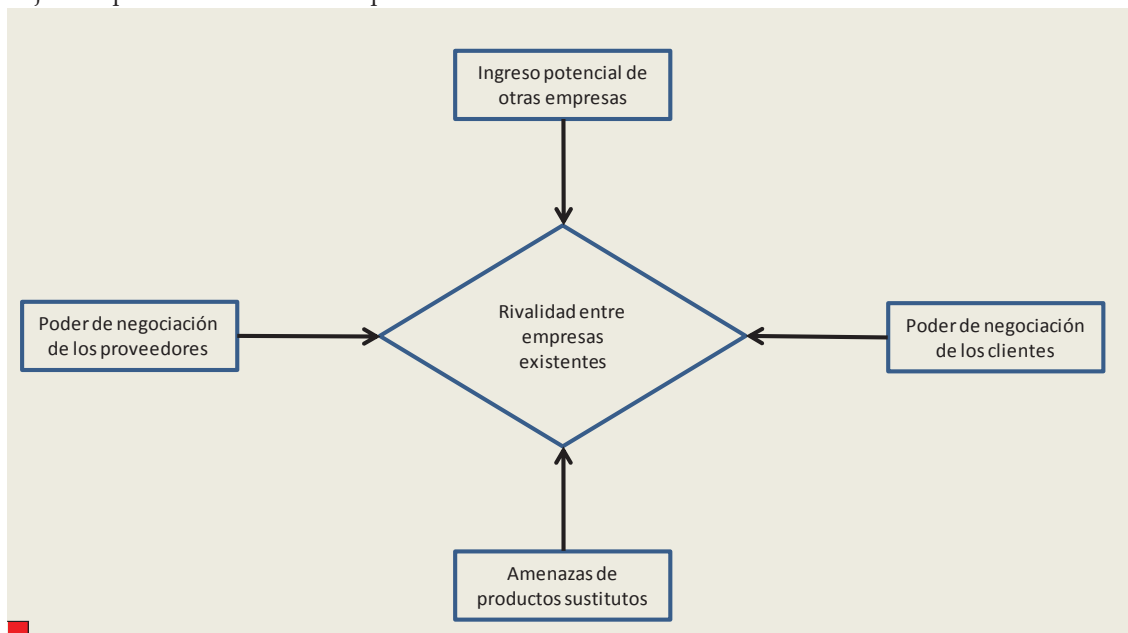


Figura 1: El diamante de Porter

Vargas (1999) presenta la propuesta de Bueno Campos que es una nueva visión de las fuerzas competitivas del mercado. Primero con un reagrupamiento de las fuerzas de Porter y luego con la introducción de dos más tomando en cuenta

aspectos del entorno antes simplificados o ignorados por Porter. La propuesta fue que estas fuerzas se pueden clasificar en tres grandes categorías: Competencia actual, Competencia potencial y Poder negociador de los agentes – frontera.

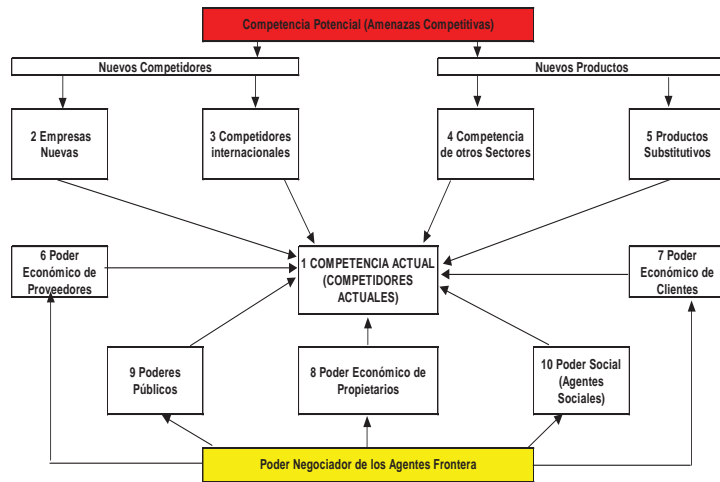


Figura 2: Diagrama de las 10 fuerzas de Buena Campos

Los Agentes-frontera, aporte original de Buena Campos, representan el conjunto de los agentes económicos y sociales que integran el entorno competitivo de la empresa y que pueden tener un evidente poder o influencia en la capacidad de competencia de la empresa por lo que es necesario negociar con los mismos, de lo cual depende el éxito o fracaso de la estrategia empresarial. Es de destacar también la inclusión entre los Agentes-frontera del poder económico de los propietarios, fuerza que puede ayudar a enfrentar a los otros dos Agentes-frontera. De ahí su denominación de agentes-frontera, dada su influencia externa indirecta en la actividad empresarial, pero no por eso de menor importancia. Satisfacer las exigencias de los propietarios, del poder público y de la sociedad puede ser tan arduo como disputar en los mercados con desconocidos inesperados. Este conjunto de fuerzas constituye un complejo problema a resolver con estrategias flexibles y no apenas con la introducción de nuevos productos apoyados con intensa actividad de marketing y una sólida gestión financiera.

Sin embargo, enfrentar las amenazas representadas por estas fuerzas competitivas nuevamente pasa por observar constantemente las cambiantes necesidades del cliente y en el descubrimiento de cómo satisfacerlo.

Del análisis de estas fuerzas en comparación con las fortalezas y debilidades de una empresa se pueden encontrar las acciones tendientes a generar una posición estratégica que genera una ventaja competitiva a ella, que es la aplicación de la matriz

DAFO – Debilidades-Amenazas y Fortalezas-Oportunidades.

Un segundo enfoque de Porter analiza las seis barreras de entrada de nuevos competidores que podría desarrollar la empresa considerando el sector a que pertenece, siendo éstas: a) Economías de escala, b) Diferenciación del producto, c) Necesidad de capital, d) Costos del cambio, e) Acceso a los canales de distribución, y f) Desventajas del costo independiente de la escala.

Pasando al análisis de las estrategias que las empresas pueden adoptar para encarar tanto las fuerzas competitivas como las barreras de entrada, Porter propone tres estrategias genéricas, que son: a) Liderazgo en el costo total, b) Diferenciación y c) Enfoque.



Figura 3: Las estrategias competitivas genéricas

Las dos primeras son válidas para el ámbito de toda la industria o de todo el sector de actividad económica en que se inserta la empresa, y la tercera que sería válida solamente para un segmento en particular.

La Cadena y el Sistema de valor

Pasando a otro libro de Porter, Ventaja Competitiva, observamos que ya se describe mayores características de la estrategia de diferenciación, explicando que con ella la empresa busca mostrar las dimensiones o atributos que son percibidas por sus clientes, en este caso selecciona uno o más atributos, que pueden ser el producto mismo, el sistema con que se entrega, su calidad superior, etc. La empresa que logra la diferenciación es una empresa superior al promedio de su sector y seguramente logrará un precio superior al de la competencia, pues esa diferenciación hará que el cliente esté dispuesto a pagar más por el producto. Sin embargo, el precio de sus productos no puede ser muy superior al de su competencia pues si la competencia ingresa con un precio muy inferior podrá anular esta diferencia. La diferenciación es la que debe hacer al producto único

en el mercado o por lo menos ser percibido como único por los clientes que lo procuran.

En este otro libro, Porter también presenta el concepto de cadena de valor que es básicamente la desagregación en grandes bloques de actividades de la actividad empresarial para tratar de identificar en cuales actividades se genera el valor que la empresa desea que sea percibido por el cliente y que lo haga pagar más que el costo del mismo. En suma, por medio de la cadena de valor se trata de obtener una ventaja competitiva que se puede lograr desarrollando e integrando las actividades de su cadena de valor de forma racional en costo y diferenciada de sus rivales. Se considera que el concepto de cadena de valor del citado autor tal vez sea la mayor contribución como metodología de análisis de ambiente interno de las empresas.

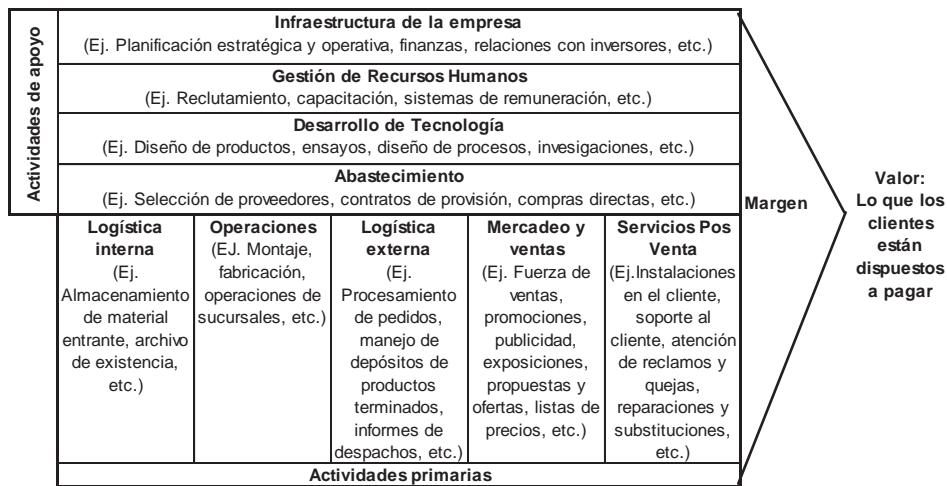


Figura 4: La cadena de valor

En la cadena de valor se observa la división de las actividades en Actividades Primarias, que son las que desarrollan el producto desde el almacenamiento hasta el servicio pos venta, pasando por las operaciones productivas, la logística de entrega del producto, su comercialización y los servicios de post-venta; y en Actividades de Soporte a las anteriores, compuestas por la administración de los recursos humanos, las actividades de compras de bienes y servicios, todas las de desarrollo tecnológico, la llamada Infraestructura Empresarial, que sería mejor comprendida si fuera llamada de Sistemas de Gestión Empresarial, y que contiene la gestión financiera, la contabilidad, la gerencia del sistema de calidad, las

relaciones públicas, los servicios legales, la gerencia general y hoy día todo lo referente a Responsabilidad Social Empresaria.

El objetivo de toda empresa es generar beneficios, que en este enfoque es denominado como margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para realizar las actividades generadoras de valor.

La diferenciación es creada en la cadena de valor de la empresa, donde cada actividad puede ser generadora de valor, desde la selección de excelentes proveedores, hasta la eficiencia y eficacia de los servicios de asistencia técnica o de atención al consumidor en sus quejas y reclamos. Las actividades

de valor que a veces representan un bajo porcentaje en el costo total pueden ser los elementos generadores de un valor superior, en algunos casos algunas de las actividades son las que generan ese buscado valor agregado, pero en general se debería tratar que todas las actividades contribuyan a la generación de valor.

LAS TEORÍAS DE TREACY Y WIERZEMA

Contexto histórico

Ya en 1993 el mundo parecía haberse estabilizado en términos de crecimiento, con grandes empresas dominando los mercados principalmente como resultado de drásticas reingenierías y de fusiones y adquisiciones y la globalización comenzaba a ser considerada como una realidad muy próxima, sin embargo aparecen nuevos actores de pequeño porte que disputan segmentos altamente lucrativo de los mercados, lo que lleva a Treacy y Wierzema a estudiar la razón de la competitividad de estos nuevos actores, concluyendo con su explicación de la existencia de las disciplinas de valor. La teoría de estos dos autores permitió el desarrollo de muchas empresas que se enfocaron a atender segmentos de mercado altamente rentables a los cuales las grandes empresas no podían atender con sus estrategias convencionales. En esencia lo que Treacy y Wierzema hicieron fue dar una metodología para la diferenciación y segmentación ya propuestas por Porter. En esta época la utilización de las nuevas herramientas informáticas comienzan a hacer posible el manejo de mayor cantidad de información para la gestión competitiva así como a modificar las técnicas productivas con la introducción de la robótica ya precedida por la programación digital de la maquinaria industrial.

Treacy y Wiersena (1993) en un artículo publicado en Harvard Business Review posteriormente convertido en libro, al observar que varias empresas relativamente nuevas en el mercado, como Dell Computer, Home Depot y Nike, habían pasado a liderar los mercados anteriormente dominados por grandes empresas muy fuertemente posicionadas en sus ramos respectivos realizaron una investigación para entender lo que tenían en común. Posteriormente esta investigación fue ampliada a otras empresas con comportamiento similar y concluyeron que habían empleado estrategias diferentes a las definidas por Porter unos diez años

atrás. Este enfoque también es estructuralista como el de Porter, o sea que considera las condiciones del mercado como realidades establecidas e inmutables.

Las disciplinas de valor

Las conclusiones a que arribaron fueron que estas empresas habían reducido el foco de sus negocios, en vez de ampliarlo como lo hacían las competidoras. Ellas se enfocaron a entregar un valor superior a sus clientes en línea con lo que ellos llamaron disciplinas de valor y que eran tres: a) excelencia operativa, b) intimidad con el cliente y, c) liderazgo del producto. Empresas como Dell y Home Depot, se habían vuelto líderes en el mercado en una de estas tres disciplinas mientras que en las otras dos llenaban los estándares de la industria.



Figura 5. Las disciplinas de valor

En detalle estas disciplinas o enfoques son los siguientes:

- **Excelencia Operativa:** que consiste en: La producción de bienes o servicios con la máxima reducción de costos fijos, optimizando los procesos para reducir los costos de transacción y todos otros costos que reducen los costos operativos, y la optimización de procesos comerciales a través de la estructura administrativa y operativa. El enfoque consiste en brindar a los clientes, productos o servicios a precios competitivos y con la menor cantidad de inconvenientes.
- **Liderazgo del Producto:** Consiste en proveer una corriente continua de productos o servicios de primera línea, innovando, reduciendo el tiempo entre el diseño y la puesta en el mercado y persiguiendo sistemáticamente soluciones nuevas para problemas que sus productos o servicios han acabado de resolver, en este enfoque la obsolescencia de sus productos o servicios debe ser provocada por sus

propios productos o servicios y no por los de la competencia.

- **Intimidad con el Cliente:** Consistente en adaptar productos y servicios a las expectativas y necesidades del cliente, para lo cual deben conocerlo en profundidad, de donde viene la expresión intimidad, y considerarlo como un asociado a largo plazo de quién se obtendrá ganancias en un largo periodo de tiempo y no solamente en una venta.

En resumen, la teoría de Treacy y Wiersema lo que hace es profundizar la estrategia de diferenciación de Porter adicionándole los tres enfoques de adaptaciones estratégicas que la harían más efectiva.

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Contexto histórico

Cuando llega el año 2000 se observa nuevamente una saturación de los mercados, todos compitiendo contra todos, para las grandes empresas dejaron de existir los mercados pequeños, las grandes corporaciones transnacionales pasaron a crecer con dos estrategias definidas, fusiones y adquisiciones de competidores y en los países en los que tenían representantes o distribuidores los compraron y se establecieron como filiales o sucursales de las casas matrices. Este panorama se complica aún más con la aparición de China como potencia industrial que prácticamente destruye los mercados de mano de obra de los países del primer mundo y cuya demanda por alimentos y materias primas en general dan la oportunidad a los países de América Latina a crecer a tasas constantes. Ese fue el momento en que Cham Kim y Renée Mauborgne estudiaron el fenómeno del Cirque du Soleil y crearon la teoría de los Océanos Azules, que en pocas palabras consiste en cambiar de un sector a otro donde la competencia no existía, con el pensamiento de generar valor para un nuevo mercado con la innovación en productos o servicios. De alguna manera la propuesta de los Océanos Azules es la diferenciación pero en otro sector de actividad económica y con innovación de valor, esta estrategia ha sido observada en América Latina en sectores muy diversos, y se entiende que sea la estrategia más accesible para los emprendedores latinoamericanos que justamente se caracterizan por su creatividad y arrojo. Lastimosamente los esfuerzos de los emprendedores latinoamericanos no son acompañados por inversiones en I+D desde sus gobiernos o sus universidades, como puede verse por

los bajos porcentajes del PIB que emplean para fomentar la investigación.

El modelo de Cham Kim y Mauborgne

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) proponen la idea de que es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas si se desea lograr una competitividad definitiva a largo plazo, lo que se logra ampliando los horizontes del mercado en que actúa y generando valor a través de la innovación. A diferencia de Porter que enfoca sus estrategias en la competitividad en un sector industrial donde la empresa opera tradicionalmente los autores de este libro proponen justamente abandonar ese sector e incursionar en otros con productos o servicios innovadores.

Los autores se valen de las figuras de océanos rojos y océanos azules, siendo los primeros aquellos donde la competencia es más fuerte y donde compiten numerosos actores tradicionales y los segundos siendo nuevos sectores donde no se encuentran productos o servicios como los que se han creado. En los primeros, los límites y reglas del juego son conocidas y aceptadas por todos los competidores, por lo tanto las posibilidades de beneficios y crecimiento son limitados. Los océanos azules sin embargo se caracterizan por la creación de mercados que no están siendo explotados por otras empresas por lo tanto la competencia es irrelevante.

La propuesta de Chan Kim y Mauborgne es que en vez de dejar que el entorno defina su estrategia, la empresa debe elaborar una que defina su entorno. El origen de esta propuesta está en la escuela económica emergente llamada de crecimiento endógeno, que sostiene que las ideas y acciones de los actores individuales pueden modificar el panorama económico y sectorial llamada de "estrategia reconstruccionista", que en contrasta con la estructuralista que supone que el entorno operativo está dado y la estructura debe adecuarse a ella, que es la base con que Porter construye sus teorías al enfocar las estrategias en bajos costos, diferenciación o segmentación.

La propuesta de creación de una estrategia de Océano azul de Chan Kim y Mauborgne se basa en 4 principios que son: a) Crear nuevos espacios de consumo, b) Centrarse en la idea global, no en los números, c) Ir más allá de la demanda existente y, d) Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Por lo observado se comprueba que la teoría de base del Océano Azul es reconstruccionista y propone entregar valores combinando las estrategias de bajos costos y diversificación, pero cambiando el escenario donde se mueve la empresa, en resumen no se aceptan condiciones impuestas.

En este enfoque se destaca que el éxito de la estrategia que se elija será función del desarrollo y alineamiento de tres propuestas estratégicas: a) una propuesta de valor que atraiga a los compradores; b) una propuesta de utilidades que permita que la empresa gane dinero con la propuesta de valor; y c) una propuesta a las personas que motive a quienes trabajen para la empresa, o con ella, para ejecutar la estrategia.

En resumen esta estrategia debe definir lo que ofrece una empresa a sus clientes y como ella obtendrá beneficios y que la propuesta a las personas de la empresa, va a definir el grado de calidad de la ejecución de la estrategia.

De esta manera la estrategia es definida como el desarrollo y alineamiento de estas tres propuestas de valor, sea para explotar o para reconstruir el entorno competitivo en el cual opera la empresa.

En conclusión, la estrategia del Océano Azul es un enfoque innovador en relación a la estrategia de diversificación de Porter y a la de Treacy y Wierzema, que si bien las combina impulsa la salida de mercados altamente competitivos, océanos rojos, adoptando el enfoque reconstruccionista y propone buscar nuevos mercados con productos o servicios innovadores donde la competencia es irrelevante, o sea migrar o crear océanos azules. Para las Pequeñas y y Medianas Empresas de Latino América puede ser una alternativa estratégica, pero significa que deben invertir en innovación que muchas veces no significa grandes inversiones de capital pero si de imaginación y creatividad.

CONCLUSIONES

De la evolución que fue presentada cabe la pregunta y ¿cómo es el mundo en que estamos y estaremos en los próximos años? , para luego preguntarnos ¿cómo harán las empresas para ser competitivas?

El mundo de hoy es de alguna manera el que Tom Friedman (2006) describe en su libro "El mundo es plano", estaríamos en lo que él llama la globalización 3.0, que solo será manejada más bien por individuos

que por países o compañías, sino que también por un cada vez mayor y diverso grupo de individuos, lo estamos viendo que de este proceso están participando todos los colores de la piel humana y en todo el mundo mediante los poderosos medios de las TICs y en particular de Internet.

Y así mismo lo que estamos viendo es que las ansias de la ganancia desmedida ha llevado a la economía mundial a un colapso financiero y social, por lo que este paradigma del crecimiento ilimitado está siendo sustituido por otro sostenible que hace y hará cada día más necesaria la búsqueda del bien común con la solidaridad como base, por lo que la competitividad probablemente estará dada por la mayor capacidad de generar oportunidades de mejora de las condiciones de vida de los seres humanos sin distinciones, que vivimos en este planeta que en realidad es un solo país y todos somos sus ciudadanos.

Y en esta situación la misión de los ingenieros industriales que combinan los conocimientos técnicos con los de gestión, están llamados a poner al servicio de la humanidad sus competencias para lograr la tan deseada sostenibilidad de nuestras empresas insertas en sociedades sostenibles. Porter decía que difícilmente una empresa será competitiva si el sector en que opera no lo es, y podría decirse que ninguna empresa tendrá competitividad sostenible si la sociedad a que pertenece no es sostenible.

El papel de los ingenieros industriales en la búsqueda de la competitividad del futuro está relacionada con sus competencias y conocimientos sobre la problemática socioeconómica, ambiental y política que adquieren en sus estudios a los cuales aplicarán las competencias y conocimientos del campo de la gestión y producción para diseñar estrategias sostenibles orientadas a la mejora de las sociedades donde actúan, pero, y esto es vital, con niveles éticos elevados y con compromisos colectivos por encima de intereses personales.

Propuesta de metodología para la competitividad 3.0

Utilizando la figura de Friedman, sobre esta competitividad se podría pensar en la siguiente metodología:

Comenzar por definir la Misión y una Visión de una empresa sostenible ayudando a la sostenibilidad de la sociedad en que está insertada, y los objetivos

estratégicos que serán perseguidos con base en los valores morales y éticos que visan el bien común.

El siguiente paso consistirá en analizar las fuerzas competitivas, utilizando el Diamante de Porter o el de las 10 fuerzas de Bueno Campos, y una vez definido el escenario competitivo verificar cuál de las estrategias genéricas de Porter sería de utilidad. En el caso que sea la de Liderazgo total mínimo y si se trata de una gran empresa con suficientes recursos económicos debe construirse la cadena de valor y estudiar como disminuir los costos.

Si la estrategia más conveniente es la de diferenciación o enfoque ir a las disciplinas de valor e identificar cuál debe ser adoptada, en el caso que sea de excelencia operativa, ir a la cadena de valor y estudiar como mejorar los procesos, y en el caso que

sea de liderazgo del producto, invertir en la mejora del o de los mismos y también de la cadena de valor. En el caso que sea de intimidad del cliente, invertir en un sistema de CRM - Customer Relationship Management y revisar la cadena de valor en pos venta para obtener informaciones de los clientes.

Analizar los resultados de los tres últimos pasos para ver si la estrategia es compatible con el grado de competencia existente y prevista para el futuro, y si la estrategia no es compatible con el grado de competencia existente y prevista, aplicar los pasos de creación del océano azul comenzando por dibujar el lienzo de valor para finalmente diseñar la estrategia y aplicarla involucrando a todo el personal de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Friedman, T.L. (2006). *El mundo es plano. Una breve historia del siglo XXI*. España: MR Ahora.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Rio de Janeiro: Brasil. Editora Campus Ltda.

Porter M., (1988) *Ventaja Competitiva*. México, D.F.: CECSA.

Servan Schreiber, J.J. (1980). *O desafio mundial*. (3ª edição). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Nova Fronteira S.A.

Treacy, P. y Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, January-February, Estados Unidos.

Vargas, A, (1999). *La dirección estratégica*. Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

Autor

Manuel Benitez Cudas. Ingeniero Electricista, Universidad Nacional de Asunción (Paraguay)-Universidad Mackenzie, Brasil. Doctor en Ciencias de la Empresa, Universidad Columbia del Paraguay-Universidad de Huelva (España). Docente-Investigador de la Carrera de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción, Paraguay.

E-mail: mbc@ing.una.py

Recibido: 21/04/2012

Aceptado: 29/06/2012