

Escuela de Postgrado UPC – Área de Investigaciones
CICLO DE CONFERENCIAS DOCTORALES PARA MBA'S
(20, 27 de Mayo y 3 de Junio 2009)

**FACTORES DETERMINANTES
DE LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL**

Expositor: Fernando Avalos Rocca, Ph.D.
favalosr@gmail.com



OBJETO

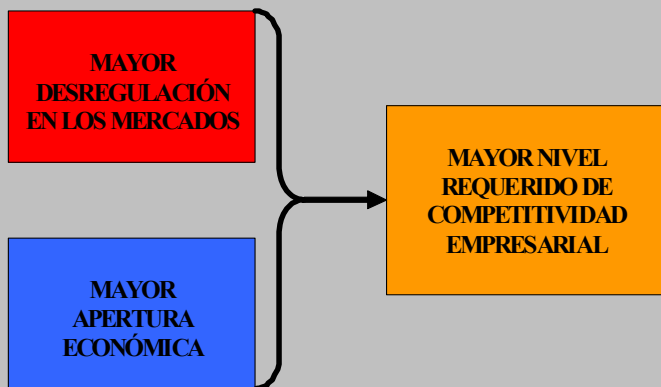
El propósito de la presente exposición consiste en identificar de manera integral los principales factores, tanto exógenos como endógenos, que influyen en la competitividad de las empresas, haciendo uso de las teorías más aceptadas académicamente en la actualidad.

IMPORTANCIA DEL TEMA

En el entorno de mercados altamente competitivos que caracteriza a la economía globalizada del siglo veintiuno, resulta de primordial importancia mejorar la competitividad de las empresas, a fin de tratar de garantizarles su supervivencia y el éxito, por lo que se considera que es indispensable conocer los factores que coadyuvan a alcanzarla.

LA GLOBALIZACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

**ASPECTOS DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN QUE DEMANDAN UN
MAYOR NIVEL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**



**COMPETITIVIDAD
VENTAJA COMPETITIVA**

- **Competitividad:**

Capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos.

Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor.

- **Ventaja competitiva:**

Cuando una estrategia exitosa no puede ser superada o imitada por la competencia, entonces la empresa contará con una ventaja competitiva sostenible, situación que generalmente sólo se puede mantener durante cierto tiempo.

Este tiempo será el que le tome a los competidores adquirir las habilidades necesarias, para igualar o superar la generación de valor de la empresa.

Una empresa que posee alguna ventaja competitiva logra de manera sistemática retornos por encima del promedio de su sector industrial, creando valor para sus accionistas.

Las empresas que no cuentan con una ventaja competitiva, en el mejor de los casos sólo obtendrán rendimientos promedios que no les permitirá crear valor y las que no sean capaces de alcanzar el promedio perderán valor y eventualmente desaparecerán del mercado.

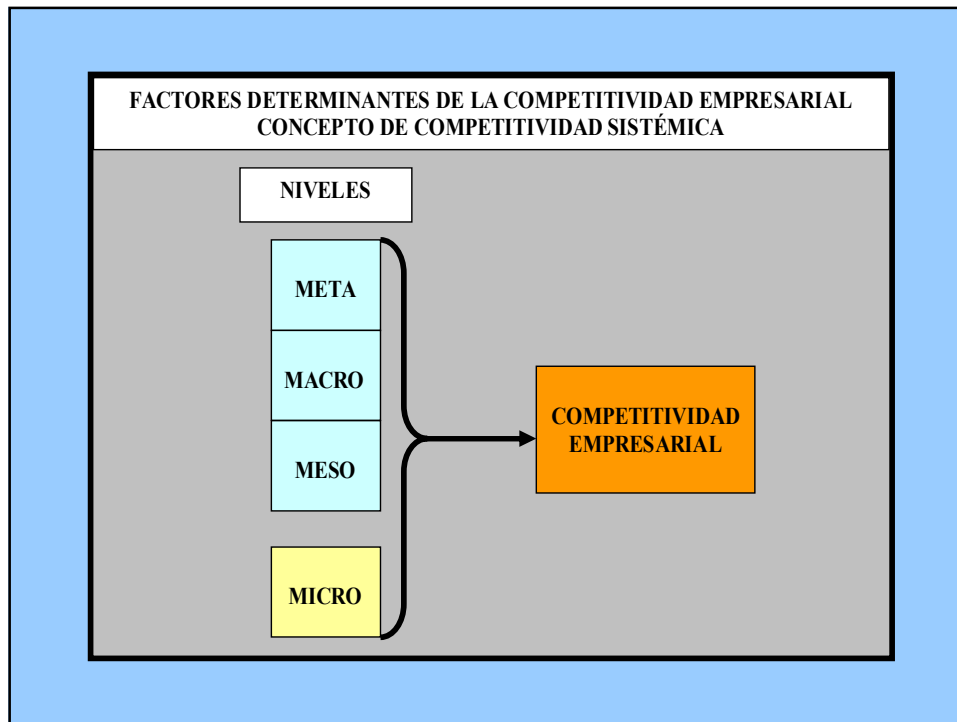
COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA (1):

La competitividad empresarial es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad como un conjunto.

Desde esta perspectiva, la competitividad es producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes:

- Meta.
- Macro.
- Meso.
- Micro.



- **Nivel meta:**

Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meta:

- Patrones básicos de organización política, jurídica y económica.
- Factores socioculturales y valores compartidos que alienten la dinámica empresarial.
- Capacidad estratégica y política de los actores sociales para el logro de consensos en los objetivos y estrategias de largo plazo.

- **Nivel macro:**

Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel macro:

- Política monetaria.
- Política presupuestaria.
- Política fiscal.
- Política comercial.
- Política de competencia.
- Política cambiaria.

- **Nivel meso:**

Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meso:

- Política de exportaciones e importaciones.
- Política de infraestructura física.
- Política educacional.
- Política tecnológica.
- Política de desarrollo industrial.
- Política regional.
- Política medioambiental.

- **Nivel Micro:**

Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel micro:

- Capacidad de gerencia.
- Diseño de estrategias empresariales.
- Gestión de la innovación.
- Aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor.
- Integración en redes de cooperación tecnológica.
- Reorganización de la logística entre empresas.
- Promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes.

- **Ranking global de competitividad 2008-2009 (2):**

Posición de algunos países latinoamericanos en el estudio del Foro Económico Mundial:

- Chile: 28
- Panamá: 58
- México: 60
- Brasil: 64
- Colombia 74
- Uruguay: 75
- Perú: 83
- Argentina: 88

De acuerdo a este estudio, el Perú alcanza las siguientes posiciones en los tres aspectos evaluados:

- Requerimientos básicos: 94
- Mejoradores de la eficiencia: 69
- Factores de innovación: 83

• **Ranking mundial de competitividad 2009 (3):**

Según el estudio de IMD-CENTRUM, Perú ocupó el puesto 37 de 57 países económicamente destacados a nivel mundial:

- Desempeño económico: 22
- Eficiencia del gobierno: 41
- Eficiencia de los negocios: 33
- Infraestructura: 49

COMPETITIVIDAD A NIVEL EMPRESA

COMPETITIVIDAD A NIVEL EMPRESA:

Las investigaciones sobre las fuentes de ventajas competitivas han conducido, de manera general, a dos escuelas que destacan en la actualidad, en un intento por tratar de explicar y predecir el desempeño superior sostenido:

- La de la Estructura de la Industria, que incide en la influencia dominante del ambiente externo en el diseño y acciones estratégicas de las empresas.

Esta escuela , basada en los planteamientos de la organización industrial, predominó desde la década de los setenta hasta los ochenta y está asociada principalmente con Porter (4), y propone que los retornos superiores a los obtenidos por los competidores son producto principalmente de las condiciones del entorno y de cómo responden a éste las distintas empresas.

En general, a nivel amplio o segmentado, sólo existen dos estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.

- La de los Recursos Internos, o el Ambiente Interno (5), escuela posterior a la primera, que sostiene que las empresas disponen de conjuntos de recursos y capacidades únicos, ya que en general éstos son heterogéneos o diferentes de manera significativa y duradera para las distintas empresas, lo que les proporciona la base para la estrategia y constituyen la fuente primigenia para obtener un desempeño superior sostenido.

- **Recursos:**

Son conjuntos de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la empresa para la producción de bienes y servicios. Para este fin, las empresas utilizan un amplio rango de activos y mecanismos tales como instalaciones productivas especializadas, tecnología, sistemas de información gerencial, programas de incentivos, confianza entre la gerencia y los trabajadores, etc.

Se han propuesto distintas clasificaciones para los recursos, entre las que destaca la siguiente (6):

- Recursos financieros.
- Recursos físicos.
- Recursos humanos.
- Recursos tecnológicos.
- Reputación.
- Recursos organizacionales.

- **Capacidades:**

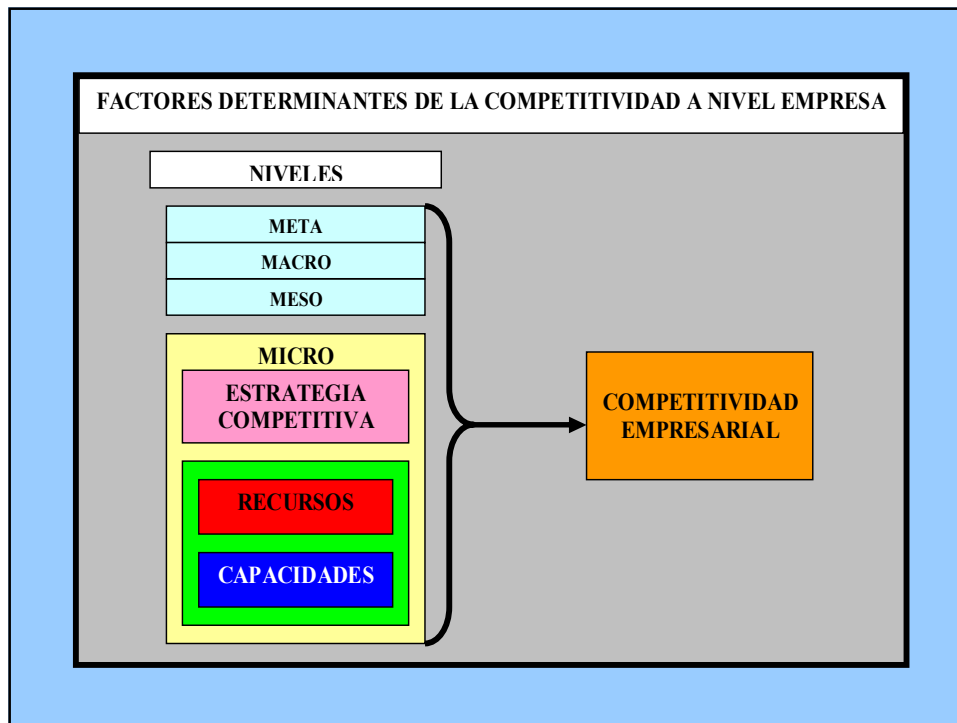
Competencia, habilidad o aptitud que tienen las empresas para desplegar y utilizar sus recursos, usualmente de manera combinada, haciendo uso de sus procesos organizacionales para lograr un fin deseado.

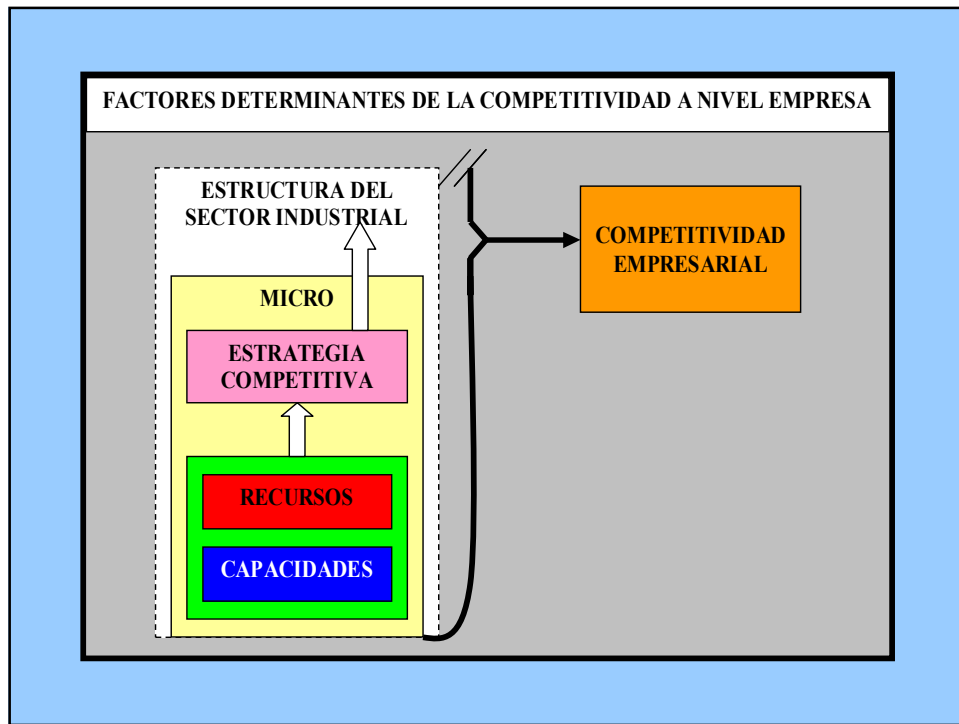
Estos procesos están basados en el desarrollo, manejo e intercambio de información, y se desarrollan con el paso del tiempo a través de complejas interacciones entre sus recursos y pueden ser entendidos como bienes intermedios, destinados a sacar el máximo provecho de los recursos, proporcionar flexibilidad estratégica y protección a sus productos y servicios finales.

Las capacidades, competencias distintivas o activos invisibles, por basarse en información, a menudo se desarrollan en las áreas funcionales de las empresas o son producto de la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos a nivel corporativo. Ejemplos de capacidades son servicios altamente confiables, innovación de productos, flexibilidad productiva, rápida respuesta a las tendencias del mercado, ciclos cortos de desarrollo de productos, etc.

Una clasificación de las capacidades de empleo recurrente es la basada en las distintas áreas funcionales (7):

- Gerencia general.
- Gerencia financiera.
- Marketing y ventas.
- Investigación de mercado.
- Investigación y desarrollo de productos.
- Ingeniería básica y aplicada.
- Producción.
- Distribución.
- Asuntos legales.
- Personal.



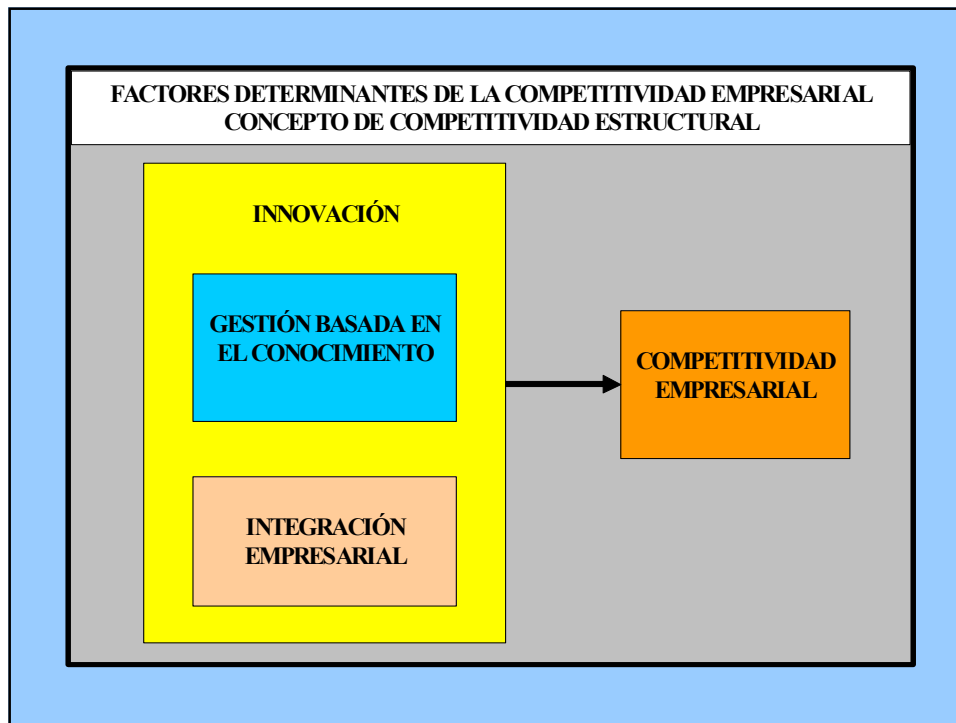


COMPETITIVIDAD ESTRUCTURAL

COMPETITIVIDAD ESTRUCTURAL (8):

Concepto desarrollado por la OCDE, cuyos elementos medulares son:

- El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico.
- Una organización empresarial situada más allá de las concepciones “tayloristas” y capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de las empresas.
- Redes de colaboración interempresariales orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones públicas y privadas y por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación.



REFERENCIAS

- (1) Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk y Meyer-Stamer, Jörg: “Systemic Competitiveness-New Governance Patterns for Industrial Development”, Frank Cass & Co. Ltd., London, 1996.
- (2) Porter, Michael; Schwab, Klaus: “The Global Competitiveness Report 2008-2009”, World Economic Forum, Geneva, 2008.
- (3) “Ranking Mundial de Competitividad 2009”, IMD-CENTRUM, Lausanne, 2009.
- (4) Porter, Michael: “Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., México, 1982.

Porter, Michael: “Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., México, 1987.

- (5) Wernerfelt, Birger: “A Resource-Based View of The Firm”, p. 171-180, Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984.
Barney, Jay B.: “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, p. 99-120, Journal of Management, Vol. 17, 1991.
Amit, Raphael y Schoemaker, Paul: “Strategic Assets and Organizational Rent”, p. 33-46, Strategic Management Journal, Vol. 14 (1), 1993.
Hoopes, David, Madsen Tammy y Walker, Gordon: “Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity”, p. 889-902, Strategic Management Journal, Vol. 24 (Special Issue), 2003.
- (6) Grant, Robert M.: “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, p. 114-135, California Management Review, Vol. 33, Spring, 1991.
- (7) Snow, Ch. y Hrebiniak, L.: “Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance”, p. 317-336, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, 1980.
- (8) Organisation for Economic Co-operation and Development: “Technology and the Economy. The Key Relationships”, The Technology/ Economy Programme, OECD Publications, Paris, 1992.