



Foto Pixabay

Cambio de paradigma competitivo*

Guillermo Quiroga | [Follow](#)

Director Escuela de Postgrado en...

23 3 10

Todos los que dirigimos empresas nos enfrentamos a un nuevo y desafiante entorno y lo más probable es que nuestro paradigma competitivo no sea de utilidad y por tanto, debemos cambiarlo si queremos seguir existiendo en el presente y además en el futuro.

El mundo de la empresa y los negocios ha cambiado dramáticamente. Porque enfrentan un entorno cada vez más complejo y demandante. Las barreras de entrada tradicionales caen y muchas pierden vigencia por el desarrollo de la tecnología. Constantemente aparecen productos sustitutos debido a innovaciones. Los canales ejercen cada vez mayor presión sobre los fabricantes al concentrarse los primeros. Al interior de los sectores se vive una severa competencia con ciclos de negocio más breves y ventajas competitivas más cortas. El cliente es cada vez más sofisticado y demandante, con una nueva sensibilidad y mayores exigencias. Las fórmulas competitivas clásicas cada vez son más limitadas. Por ello, las empresas deben considerar algunos principios de actuación que les permita navegar con éxito el presente. A continuación los señalo:

Capacidad Distintiva. El tiempo de las empresas promedio ha terminado. Si una empresa no es realmente buena en algo no podrá competir. Debe desarrollar una capacidad distintiva, algo por lo que se le reconozca en el mercado y le permita diferenciarse de su competencia.

mencionar a Disney que tiene la capacidad de crear personajes memorables que son el punto de partida de su universo mágico y de negocio. Otra es 3M desarrollando productos innovadores y de calidad superior. Tenemos el caso local de Wong que siempre se ha diferenciado por una excelencia en el servicio al cliente. De otro lado, unido a este principio va otro que es el de la tercerización. Como es imposible ser bueno en todo hemos de enfocarnos en aquellas actividades claves de la cadena de valor, no sólo por su sentido estratégico sino además escoger aquellas que nos permiten generar mayor valor agregado. Ser claros en que hacer y también muy claros en qué no hacer. Tenemos evidentes ejemplos en la industria minera que terceriza actividades no centrales o en el sector textil.

Eficiencia. El mundo ya no es ancho y ajeno sino congestionado y lleno de competidores. Por lo que, si hace algunos años las empresas se podían permitir ciertas holguras, hoy esto es impensable. Todas, las que tienen un estrecho o generoso margen deben buscar la eficiencia. La búsqueda de eficiencia debe ser algo de la cultura de la empresa. Las empresas hoy deben ser austeras por razones de competitividad y por dar una positiva señal al mercado de responsabilidad con el uso de los recursos. Empresas como las aerolíneas low cost son un ejemplo. También tenemos el caso de algunos supermercados y las compañías de fast fashion.

Tamaño. Crecer o morir esa es la cuestión. En un mundo globalizado, las empresas deben alcanzar tamaños mínimos eficientes para competir. Vemos hoy como a medida que maduran los sectores, estos se van concentrando y por lo tanto sólo quedarán los que tengan un tamaño de empresa que les permita ser competidores a nivel global.

Manejo de intangibles. Hay tres fundamentales. El primero es la **gestión del talento humano**. Las personas, hoy más que nunca son el recurso limitante para las empresas, ya que el capital no lo es tanto. Las empresas han de poder enganchar con su proyecto, no sólo a los mejores sino que además hacerles aportar lo mejor de sí en base a compartir el mismo sueño. El segundo intangible es la **reputación**. El buen nombre, y la legitimidad como ciudadano del mundo, que otorga a la empresa un espacio porque está al servicio de la sociedad. Finalmente, y por ello no menos importante es la **innovación**. Es para las empresas la disciplina transformadora de sus negocios. La llave para desmarcarse de la competencia y la herramienta para transformar el mundo para mejor.

Para competir en el presente y para mantenerse vigente en el futuro las empresas han de tener capacidades distintivas y al mismo tiempo eficiencia. De otro lado, al mejor talento que genera constantemente innovaciones que construyan empresas y marcas no solo respetables sino queribles.

*Artículo previamente publicado en la Revista Aptitus bajo el título: "Management para el siglo XXI" (2016).



Guillermo Quiroga

Guillermo Quiroga
Director Escuela de Postgrado en...

Follow