

# LA COMPETITIVIDAD EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

*Diana Carolina Echeverri Sevilla*<sup>1</sup>

*Recibido: Marzo 15 de 2007 Aprobado: Abril 10 de 2007*

## RESUMEN

Este artículo habla acerca de los factores determinantes de la competitividad de las empresas en el contexto empresarial. Basado en aspectos de orden teórico, se trata de realizar un análisis acerca de los diferentes factores que existen y ayudan a determinar que tan competitivas pueden ser las empresas al enfrentar el mundo de la globalización. El artículo ofrece una serie de elementos conceptuales y teóricos que determinan la importancia de la competitividad en el mundo empresarial.

Se realiza un enfoque acerca de algunos elementos claves que pueden contribuir en el desarrollo constante de las empresas para el logro de la competitividad, con el fin de enfrentar y adaptarse a los cambios que genera la globalización. Estos factores determinan que tan competitivas pueden ser las empresas al enfrentarse a mercados nacionales e internacionales.

---

<sup>1</sup> Estudiante de décimo semestre de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín. Durante 2006 se desempeñó como auxiliar de investigación en el proyecto denominado "Descripción de los factores determinantes de la competitividad de las empresas familiares antioqueñas en el contexto de la globalización" desarrollado por miembros del Grupo de investigación LIUNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín y que actualmente está calificado en la categoría B de Colciencias. Se presentan aquí algunos apuntes teóricos y conclusiones a las que se llegó en el proceso de investigación. Esta fue una investigación financiada por la USB.

**PALABRAS CLAVES:**

Competitividad, Productividad, Calidad total, Cadena de valor, Ventaja competitiva.

**ABSTRACT**

This paper describes the competitiveness factors in the entrepreneurial context. Based mainly on theoretical elements, on this essay I try to analyze those aspects usually used to determine the degree of competitiveness of any kind of organization in the new global arena.

**KEY WORDS**

Competitiveness, Productivity, Total Quality Standard, Chain of value, Competitive advantage.

**INTRODUCCIÓN**

La gerencia actual sabe que debe establecer adecuadamente las ventajas competitivas en sus productos o servicios, de modo que le permitan no sólo mantenerse en los mercados conquistados, sino además que le posibiliten el logro de otros nuevos. Hoy, ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de Planeación, Organización, Dirección y Control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente. ¿Qué demandan nuestros usuarios?, ¿Cómo estamos respondiendo nosotros y nuestra competencia a las nuevas necesidades? Estas son algunas de las muchas preguntas que la empresa deberá ser capaz de contestar. De poco o nada serviría generar productos o servicios a un bajo costo si no se toman en consideración estos aspectos.

Las empresas deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación, que estén enfocadas al alcance diario de la competitividad. Estos factores o estrategias ayudan a medir que tan competitiva puede ser una organización o empresa frente a un mercado nacional e internacional. Las empresas tienen que estar en constante cambio para enfrentar el mundo de la globalización y determinar que tan competitiva o no puede ser en el mercado.

### **ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD**

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento

económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter en este sentido, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”<sup>2</sup>.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

A la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta tanto la interna como la externa. “La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos

---

<sup>2</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo”<sup>3</sup>.

La competencia es el principal estimulante de la competitividad. Es la rivalización entre las empresas la que lleva a éstas a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar. Un diseño adecuado de planificación estratégica en una organización constituye la base para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, algunas empresas con frecuencia confunden posicionamiento con permanencia en el mercado, generándose un estancamiento, debido a que sus esfuerzos no se enfocan en el aumento de la productividad o la búsqueda de alianzas estratégicas, sino en reestructuraciones laborales con el fin de reducir los costos, manteniendo constante la tecnología.

Como lo expresa Michael Porter, “la competitividad está determinada por la productividad”<sup>4</sup>, es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos que poseen; por ejemplo,

---

<sup>3</sup> PELAYO, Carmen Maria. Horizonte de la competitividad, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>4</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

dada una cantidad fija de trabajo y de capital, como obtener una mayor producción de la que se obtenía anteriormente con la misma cantidad de ambos factores. Desde el punto de vista microeconómico, la empresa que ofrezca un precio menor al del mercado absorbería toda la demanda del bien, generando que sus competidores se vean obligados a reducir el precio; y es en este momento donde algunas empresas ante la incapacidad de ser más productivas, incurrirían necesariamente en pérdidas si ofrecieran al nuevo precio, por lo que algunas preferirían cerrar. La productividad aumenta la capacidad de respuesta de las empresas ante cambios surgidos en el mercado.

Una empresa es competitiva en el mercado global cuando sus productos han sido hechos pensando en el cliente, con la confiabilidad y duración especificadas garantizadas, y con un eficiente servicio de mantenimiento posventa; son aquellos productos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que influyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y que son vendibles en el mercado. “Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país”<sup>5</sup>. Las primeras es decir, las que dependen intrínsecamente del manejo interno de las empresas, como la atención a los clientes, las redes de comercialización y

---

<sup>5</sup> S. Bustamante y otros. La competitividad: desafío para la Industria en América Latina, mayo de 1994. Pág. 29.

distribución, la diferenciación de los productos, la organización del trabajo y la introducción de nuevas tecnologías, refleja la capacidad competitiva de la empresa. Las segundas dependientes de la política económica, son encargadas de generar un entorno que permita aprovechar las ventajas del país, tanto las naturales como las construidas, otorgando la estabilidad a la inversión y fomentando la adaptabilidad a las condiciones de la demanda, promoviendo las exportaciones y la expansión de aquellos sectores y empresas con capacidad de innovar y de competir en nichos exigentes del mercado.

El aumento de la productividad, es el camino que deben seguir las empresas para lograr un crecimiento sostenible que les permita el fortalecimiento y la expansión hacia nuevos mercados. Éste puede darse gracias a mejoras tecnológicas y técnicas, a la introducción de cambios incorporados y desincorporados en la producción y al mejor aprovechamiento de los recursos, que permitan generar la mayor cantidad de bienes en el menor tiempo posible y con un mínimo de errores; y además tener una función de costos inferior o suficientemente competitiva en comparación con las demás empresas competidoras, con el fin de maximizar beneficios.

Como ya ha sido mencionado antes, la competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. La ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone

dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros.

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio de la tecnificación sino además aumentar la productividad laboral. Una forma de lograrlo es la capacitación, que permite incrementar la eficiencia de los trabajadores y disminuir el tiempo de los procesos productivos, por otro lado un trabajador capacitado puede influir en la manera de agregar más valor a los recursos que posee la empresa. Se debería invertir en gestión del conocimiento.

Para alcanzar un mayor grado de competitividad no solo se requiere del compromiso de las empresas, también es necesario que éstas tengan un continuo acompañamiento estatal. Se requiere, que el Estado pueda proveer un ambiente de estabilidad macroeconómica y además que garantice la seguridad, la educación, la infraestructura, la calidad de la gestión oficial y la justicia, que enfocados en realizar seguimiento riguroso a los planes de acción, faciliten el mejor desempeño de éstos. La estimulación estatal es necesaria para que el sector industrial de un país sea más competitivo.

Si se lograra la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar confiabilidad, cooperación y responsabilidad sería factible la competitividad internacional. Se captarían capitales y tecnología extranjera, que crearán un



ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar, reproducir y crear tecnología, adaptándose a los cambios en el contexto internacional, que las lleven a exportar productos con mayor valor agregado. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales. En el caso específico de Colombia, aun no se ha dado un proceso intensivo de especialización industrial que permita la expansión a los mercados internacionales y la participación representativa en los mismos.

Sin embargo la capacidad competitiva estará determinada por características estructurales como: el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los distintos sectores productivos, el nivel de concentración en las distintas industrias, las relaciones que se establecen entre las diversas empresas mas allá del mercado, la infraestructura científica y tecnológica, la tasa de ahorro y de inversión, el sistema de subsidios y transferencias de ingresos, el sistema de financiamiento, el nivel educativo y la calificación de la mano de obra, entre otras.

Uno de los mayores problemas de la industria Colombiana es la falta de estandarización en sus procesos productivos, esto causa mayores fuentes de improductividad. En las falencias identificadas en las empresas, se destacan los altos costos de funcionamiento, los perjuicios por la deficiente calidad de los insumos, el incumplimiento de los proveedores y la falta de una contabilidad

sistemática. Con respecto a los productos, los puntos más críticos se refieren a los altos costos de producción y la entrega no oportuna, debido al largo ciclo de los procesos. Es importante que día a día las empresas o organizaciones se centren en implementar la rutina que implica la estandarización, los mejoramientos, el direccionamiento estratégico, en lo que está asociado a despliegue de objetivos estratégicos y mejoramientos de innovación.

No solo la estandarización juega un papel importante en la baja competitividad de las empresas colombianas, también se encuentran relacionadas otras causas tales como: “Ausencia de visión a largo plazo, falta de espíritu de equipo en el país, normatividad legal, económica y tributaria inadecuada, ausencia de vocación de mercadeo, recurso humano subvalorado, infraestructura física y de servicios deficiente, inseguridad”<sup>6</sup>.

### **¿QUÉ FOMENTA LA COMPETITIVIDAD?**

Con lo mencionado anteriormente los empresarios y las empresas se preguntarán entonces ¿Qué fomenta la competitividad? “Algunos de los factores claves que fomentan la competitividad son: productividad, actitud mental general positiva, gestión efectiva de todas las organizaciones, normativa institucional y legal propia, factor humano, infraestructura física y de servicios, información, desarrollo equilibrado y armónico de los distintos eslabones de la cadena productiva, los gremios deben ser activos en la capacitación de la productividad,

---

<sup>6</sup> PEREA QUEZADA, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

calidad y planeación estratégica, generadores de información que permita comparación entre los afiliados, base para la transferencia de tecnología e intercambio de experiencia y una representación preactiva en defensa de sus afiliados”<sup>7</sup>.

Así mismo, si una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "**planificación estratégica**". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia.

El uso de este concepto supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para hablar de excelencia las empresas deben pensar en el concepto de "**estrategias competitivas**". De acuerdo con Michael e. porter "la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa

---

<sup>7</sup> NUÑEZ MENDOZA, Alberto. En busca de la competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

dentro de sus sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa ésta por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.”<sup>8</sup>

Una estrategia íntimamente ligada con la excelencia es la de calidad total como estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa

---

<sup>8</sup> PORTER, Michael, La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

No solo se puede enfatizar en la calidad total, una empresa u organización también debe tener en cuenta la ventaja competitiva la cual no puede ser comprendida viendo a una empresa como a un todo. “Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> S. Bustamante y otros. La competitividad: desafío para la Industria en América Latina, mayo de 1994. Pág. 29.

En el ejercicio de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, con miras a determinar las fuentes de la ventaja competitiva, la Cadena de valor constituye una herramienta básica para tomar decisiones basadas en la excelencia. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo o mejor que sus competidores.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de

provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

Con todo lo mencionado anteriormente, se tiene entonces que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; por el contrario, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Teniendo en cuenta los factores claves que fomentan la competitividad es importante que las empresas se orienten en la búsqueda continua de mercados locales, nacionales e internacionales, con el objetivo fundamental de ser competitivas tanto interna como externamente.

Las empresas y organizaciones deben tener como objetivo fundamental la competitividad, permanencia y posicionamiento en un mercado, logrando así un desarrollo económico tanto para ellas como para un el país.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ANONIMO.** La competitividad. Disponible en Internet en:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>. Fecha de consulta: marzo de 2007.

**BLANCO RIVERO**, Luis Ernesto. Productividad: Factor estratégico de la competitividad a nivel global. 1.ed. Bogotá: Editorial escuela Colombiana de ingenieros, 1999. 15 Pág.

**BUSTAMANTE**, S. Et.Al. La competitividad: desafío para la industria en América Latina. 1994.

**NIETO VICTORIA**, Esmeralda. Competitividad. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/compe.htm>. Fecha de Consulta: marzo de 2007.

**PELAYO**, Carmen María. La Competitividad. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. Fecha de consulta: marzo de 2007.

**PEREA QUEZADA**, Joaquín. Competitividad y desarrollo regional. Disponible en Internet en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Fecha de consulta : marzo de 2007.

**PORTER**, Michael. La ventaja competitiva de las naciones.1.ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A. , 1991.108 P.