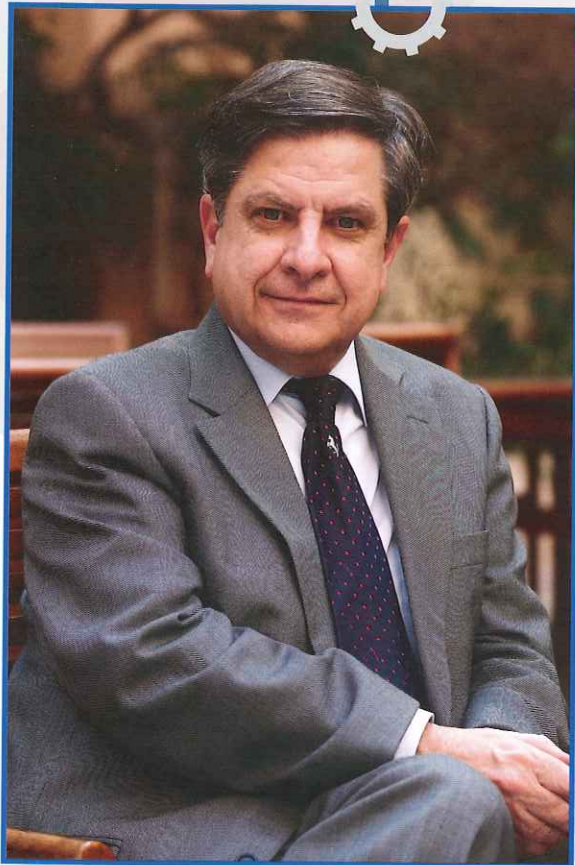


Marcos Urarte
Director General de
Pharos

Productividad VS. Competitividad



“
La competitividad es el resultado de la suma de dos variables: la eficacia operativa y la diferencia percibida
”

En los mercados actuales, nos encontramos con una serie de tendencias imparables y que toda organización debe gestionar, entre las que se puede destacar la “**competencia insaciable**”. Y en esta reflexión aparece el **dilema Productividad vs Competitividad**.

El gran objetivo de una empresa es la competitividad. La productividad es un factor muy importante, pero no suficiente. La productividad es la mirada interna de la empresa, pero lo fundamental, donde nos jugamos nuestro destino será en la mirada externa, es decir, cuando el mercado nos compara con nuestros competidores y decide a quien compra. **Por desgracia, muchas organizaciones únicamente están focalizadas en la productividad**, en la reducción de costes, y acaban siendo organizaciones “**anoréxicas**”, incapaces de competir.

La competitividad es mucho más que la eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). **La competitividad es el resultado de la suma de dos variables “la eficacia operativa” y la “diferencia percibida”**, la imagen que se transmite, es decir el posicionamiento percibido. Por supuesto que “esa percepción” debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan, o mucho mejor, superen sus expectativas.

Otra pregunta crucial que debe realizarse toda empresa es si está orientada al producto o al cliente. A esta pregunta, inicialmente la mayoría de empresas contestaría que al cliente, pero la realidad es que están orientadas al producto. Esta cuestión, condiciona absolutamente el futuro de la organización y sus decisiones estratégicas.

La fórmula de la competitividad

Hay una serie de factores que intervienen en la competitividad en todas las organizaciones. Podríamos afirmar que “la receta” es única, pero lo que cambia radicalmente es el peso específico, la ponderación de cada uno de ellos. **Toda empresa deberá definir el equilibrio que desea conseguir**, ya que sin esta definición, resultará extremadamente difícil alinear todas las decisiones con los objetivos pretendidos.

En una primera aproximación, definí la siguiente fórmula:

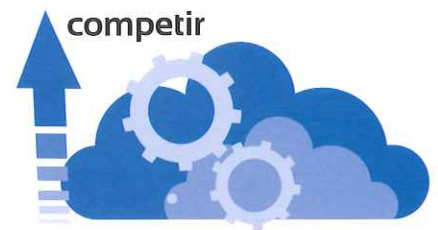
P5IC2

Dependiendo del sector analizado, es posible que tengamos que contemplar otros factores, lo que sí es seguro que los aquí descritos habrá que gestionarlos. Pasamos a describir dichos factores:

- **Productividad:** hemos indicado que la productividad era muy importan-

te, pero no suficiente. Por supuesto, **cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, mayor podrá ser la competitividad.**

- **Precio:** tal como anteriormente hemos indicado, una de las estrategias posibles es competir en precio, pero reflexionando sobre este aspecto, apreciaremos que únicamente puede competir en precio de forma sostenible en el tiempo, la empresa que tiene los costes más bajos. Es decir, **el factor que deberemos gestionar no es el precio, sino el coste.** Esta reflexión, nos obligará a eliminar una “P” y sustituirla por una “C”.
- **Posicionamiento: imagen, marca y reputación resultan uno de los principales factores de competitividad.** En algunas de las organizaciones más exitosas del mercado, este factor es más valioso que el resto de activos.
- **Personas: nuestros profesionales, el talento de nuestra organización, es un factor de vital importancia para el éxito de nuestra compañía.**
- **País: la competitividad del país o de la región es un elemento facilitador u obstaculizador para la competitividad de sus empresas.** Cuando hablamos de estos nos estamos refiriendo a: infraestructuras (carreteras, aéreas, comunicaciones...), educación (universidades, formación profesional, escuelas de negocio, idiomas...), políticas de I+D, financiamiento, clústeres tecnológicos, etc.
- **Innovación:** nadie duda de la importancia de este factor en la competitividad, pero es importante destacar que está al alcance de toda empresa, independientemente del tamaño, y que **las innovaciones más radicales son en los modelos de negocio.**



- **Calidad:** toda organización deberá gestionar como mínimo tres tipos de calidad: **real o técnica, percibida y suficiente.** Si una empresa únicamente gestiona una de ellas, estará incurriendo en unos errores enormes: o bien “estamos tirando” calidad o defraudaremos las expectativas creadas.
- **Cultura: la cultura de la empresa,** es decir, cómo nos orientamos al cliente, vocación de servicio, cohesión y alineamiento interno, valores... **condicionará absolutamente nuestra competitividad.** Suele ser uno de los factores peor gestionados.

Debido al cambio de la “P” de precio por la “C” de coste, la fórmula quedaría de la siguiente forma:

(P4IC3)C

Y aparece una nueva “C” fuera del paréntesis que es la Confianza, la Credibilidad, es decir, **además de gestionar todos esos factores, debemos ser creíbles, el mercado debe confiar en nuestra propuesta de valor.**

Una empresa debe decir en qué factores quiere competir, aunque tendrá que ser competitivo en el resto. **Apple** no compite en precio, pero debe tener un precio competitivo.

El general Patton dijo: *“el patriotismo en el campo de batalla consiste en conseguir que el otro muera por su país, antes de que tú mueras por el tuyo”.* Llevándolo al mundo empresarial podríamos afirmar: *“la competitividad en los mercados consiste que otro se quede sin trabajo, antes de que tú te quedes sin el tuyo”.*