

Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial

Autora: Dra. Martha Zaldivar Facultad de Economía UH

El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial declara como objetivos básicos el lograr la “eficiencia y competitividad” de la empresa estatal cubana y para ello parte de la premisa de que las empresas seleccionadas tienen un “mercado” para sus producciones y servicios, diseñan sus estrategias tendentes a lograr un mejor “desempeño”, los directivos son facilitadores del “cambio” y la empresa es un sistema integral ¹ .

Como quiera que también se ha declarado la necesidad de retomar las experiencias internacionales en estos terrenos es que en este trabajo se sintetizan algunas de los criterios generalmente aceptados con relación a los conceptos de desempeño eficiencia, competitividad, estrategia y cambio, conceptos que son abordados a lo largo de los demás capítulos de este trabajo.

¹ Conceptos resumidos de los documentos “Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial” e “Indicaciones Metodológicas para el Diagnóstico Inicial”

1.1 La empresa como sistema

La empresa y las teorías sobre la misma son resultados del desarrollo de la producción mercantil. La empresa ha jugado y juega el papel básico en la evolución del sistema capitalista. Con el advenimiento del socialismo, aunque cambia su carácter y su función social, se mantiene muchos de los principios de su funcionamiento, que se han venido conformando como regularidades a lo largo de un proceso lógico e histórico.

Es por ello que el análisis de la empresa parte de intentar explicar la naturaleza de la misma. Muchas teorías han surgido a partir de este intento y precisamente y como resultado de estos estudios es que surge la concepción de la empresa como sistema. En los años 30 del siglo XX ya existían planteamientos relativos a la consideración de las organizaciones empresariales como sistemas pero su difusión y aceptación ocurrió en la década de los 60. Esta concepción es reconocida actualmente como válida a partir de cualquier enfoque o teoría en particular.

La empresa en la economía de mercado suele considerarse como una unidad económica–productiva, como una actividad con ánimo de lucro², la cual se asocia incuestionablemente a la asunción de riesgos y la cual

² En el socialismo se ha discutido mucho sobre el lucro, aceptándose no obstante la idea de cubrir costos y crear un excedente en valor que corresponde al plusproducto producido.

es conducida por un individuo llamado empresario³. La idea “unidad” relacionada con los riesgos en las decisiones nos llevan al concepto de empresa como “unidad económico productiva de decisión “

Siguiendo al prestigioso economista español Juan José Durán “el gran interés de la Teoría de los Sistemas para la descripción y concepto de empresa reside en que a la misma se le contempla como un todo unitario y en efectiva relación con el entorno o medio en el que actúa”⁴. Un sistema puede ser considerado como un conjunto de partes relacionadas entre sí en función de un objetivo que es fijado en dependencia del sistema socioeconómico en el que la empresa se desarrolla.

El académico ruso Víctor Afanasiev desarrolló un estudio de gran interés teórico y práctico⁵ sobre la teoría de sistemas. De su obra se ha tomado la siguiente definición: *“Se entiende por sistema integral el conjunto de componentes cuya interacción engendra nuevas cualidades (fruto de la integración del sistema), que no poseen los elementos integrantes. Tales*

³ Con la aparición de las relaciones capitalistas en la agricultura y sobre todo en la industria y la consiguiente transformación del ciclo de la mercancía M-D-M en ciclo del capital D-M-D¹ el capitalista se convierte en empresario al vincular la fuerza de trabajo con los medios de producción, dirigiendo y organizando el proceso productivo de forma tal de obtener un excedente en forma de plusvalía objeto de apropiación privada. Ver Carlos Marx "El Capital" tomo 1. Cap. 1, 2, 3, 4 y 5

⁴ Durán J.J. y colectivo de autores “Economía de la Empresa. Análisis de Decisiones empresariales” Editorial “Ariel” 19

⁵ Véase: Afanasiev Víctor “Dirección Científica de la Sociedad” Editorial Progreso, Moscú 1975

son el núcleo atómico, el átomo, la molécula, la célula viva, el organismo, la sociedad, etc”

Un elemento de vital importancia en las consideraciones teóricas hecha por este importante académico es su consideración sobre el papel del hombre, de la colectividad social, la cual es la única capaz de plantearse objetivos y tratar de lograrlos. Su enfoque lo realizó pensando en toda la sociedad pero resulta perfectamente válido para cualquier otro sistema autogobernado como las organizaciones empresariales.

La teoría sistémica es útil para explicar el comportamiento de diferentes procesos sociales y ofrece un poderoso instrumento para el análisis de su organización y dirección. La misma se ha desarrollado en el mundo en general y se encuentra muy enlazada con los modernos enfoques de la administración y con la búsqueda de la excelencia empresarial. Hoy día es difícil encontrar un libro de administración donde no se explique el enfoque sistémico o no se aplique en su contenido concreto.

El enfoque en sistemas concibe a la empresa como un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de determinados objetivos, sobre la base de determinadas funciones características.

En efecto, la empresa une un conjunto de factores humanos, materiales, técnicos y financieros, localizados espacialmente y ordenados según una determinada estructura organizativa. Desde este punto de vista puede ser considerado un sistema socio-técnico. Esta combinación de factores se realiza de acuerdo a un plan para alcanzar determinados objetivos y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados. Para ejecutar dicho plan, la empresa realiza una serie de funciones: productivas, financieras y comerciales que generan determinadas situaciones o estados según el comportamiento del sistema.

Del enfoque en sistema se pueden derivar los siguientes principios generales en el desarrollo de la actividad empresarial:

- La empresa está compuesta por diversos subsistemas
- Las acciones de cada parte afectan al todo
- Las funciones de cada parte giran alrededor de la misión central del sistema
- Se produce un efecto sinérgico Si las partes colaboran entre sí se obtienen mejores resultados que si actúan de manera aislada
- Es un sistema abierto, que interactúa intensamente con su entorno del que se encuentra separado por un límite flexible
- El sistema se retroalimenta constantemente como una forma de autocontrol que le permite corregir las desviaciones no deseadas.

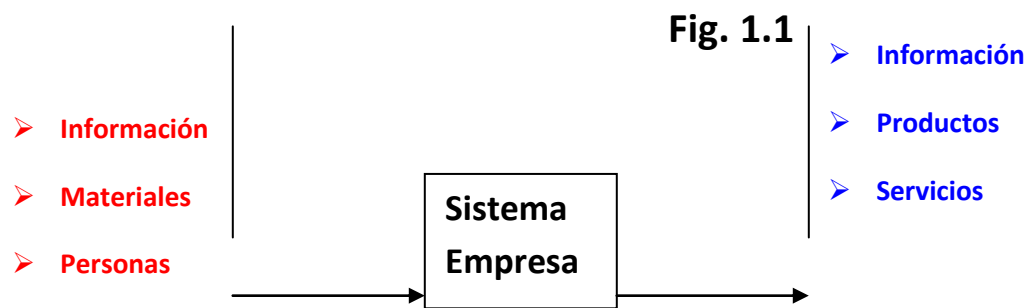
- El entorno es dinámico y el cambio continuo por lo que la empresa debe tener una actitud constante de adaptación al mismo
- Al ser un sistema abierto puede recibir energía negativa que tienda a su destrucción (Efecto entrópico)
- Un sistema puede alcanzar los mismos objetivos a partir de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos (principio de equifinalidad.) Esto implica para la empresa la posibilidad de emplear diferentes estrategias para lograr una misma meta.
- Dos sistemas que tienen una estructura idéntica son isomorfos. Esto implica por ejemplo poder utilizar el concepto de ciclo de vida de los seres vivos a los productos y a la propia empresa

En la confrontación teórica actual se distinguen dos posiciones claramente definidas sobre el papel y lugar del enfoque en sistemas. Unos piensan que este enfoque terminará por ser una escuela propia, bien definida, y otros opinan que es el enfoque en sistema se está siendo retomado por cada una de las diferentes escuelas. De cualquier forma lo cierto es que el enfoque en sistema ha penetrado en el pensamiento administrativo definitivamente y que esto sucede por su utilidad práctica en cualquier análisis.

Conceptualizando a la empresa y según lo abordado por el enfoque sistémico podemos decir que una empresa es una unidad organizativo-productiva y financiera de decisión. Esta unidad con límites flexibles con su entorno recibe del mismo diferentes entradas (recursos materiales,

humanos, capital, tecnología e información) las cuales transforma internamente convirtiéndolos en salidas (productos, servicios, información, resultados humanos y financieros) hacia el entorno.

A su vez ocurre un proceso de retroalimentación del entorno hacia la empresa que le permite responder a los cambios que en el se efectúan. Este proceso puede ser representado de la manera siguiente:



La transformación de entradas en salidas se realiza a partir de diferentes subsistemas internos. La determinación de estos subsistemas es objeto de variadas clasificaciones por parte de académicos y consultores de empresas, pero en realidad lo básico queda definido claramente y las diferencias se concentran en la forma de agrupar algunos elementos. Por esta razón unas veces encontraremos los aspectos relativos al factor humano unidos a los factores productivos y otras veces como un subsistema independiente. Igualmente sucede con los aspectos relativos a las funciones de dirección, las que pueden aparecer todas de conjunto o destacando solamente dentro de ella los

elementos de planificación y control. La siguiente propuesta recoge aspectos generalmente aceptados, incluyendo además algunas consideraciones propias.

Subsistemas empresariales de carácter vertical (relativos a las funciones básicas de la empresa):

Operaciones: Compuesto por las actividades productivas y de servicios, la calidad y la organización de la logística empresarial (Decisiones sobre las proporciones y relaciones entre aprovisionamiento- capacidad - transporte- almacenamiento etc.) Es el que responde a la razón de ser de la empresa.

Recursos Humanos: Contiene las tareas de planificación, reclutamiento, desarrollo y evaluación del desempeño, el sistema de incentivos así como los elementos relativos al comportamiento humano en el trabajo. Es el punto de apoyo, la palanca de toda la organización

Mercadotecnia: Comprende las decisiones sobre producto, precio, publicidad y formas de distribución así como las tareas de investigación y desarrollo de nuevos productos. Es la brújula del resto de los subsistemas.

Financiero : Contiene las actividades de administración y análisis financiero de corto y largo plazo así como la administración del riesgo empresarial. Es el que optimiza y provee de los recursos económicos a partir de los cuales pueden cumplirse las metas presentes y futuras de la organización

De carácter horizontal (influyen y actúan en todos los subsistemas funcionales)

Dirección. Es la acción humana encaminada a que el sistema funcione empleando la combinación de técnicas y procedimientos acordes a la necesidad de cada momento. Es el cerebro del sistema y su centro de actividad es decidir. Comprende las funciones de planificación, organización, mando y control. Estas funciones cobran vida a través de su acción en los demás subsistemas por lo que cada una puede ser considerada y estudiada como un subsistema en sí según se puede apreciar en la figura 1.2. De esta forma podemos hablar también de los subsistemas de planificación, organización, mando y control. Dichas funciones analizadas como elementos sistémicos pueden explicarse a partir de los contenidos esenciales que se detallan a continuación:

- Planificación : Planificación estratégica y operativa
- Organización: Estructuración de la actividad global de la empresa con la consiguiente distribución de funciones y atribuciones, todo lo cual guarda una estrecha relación con la estrategia diseñada para la empresa específica.
- Mando: También conocida por dirección en sentido estrecho para diferenciarla del proceso global de dirección; contiene los métodos y estilos de dirección y puede ser explicada también como el proceso de proporcionar motivación, comunicación y liderazgo

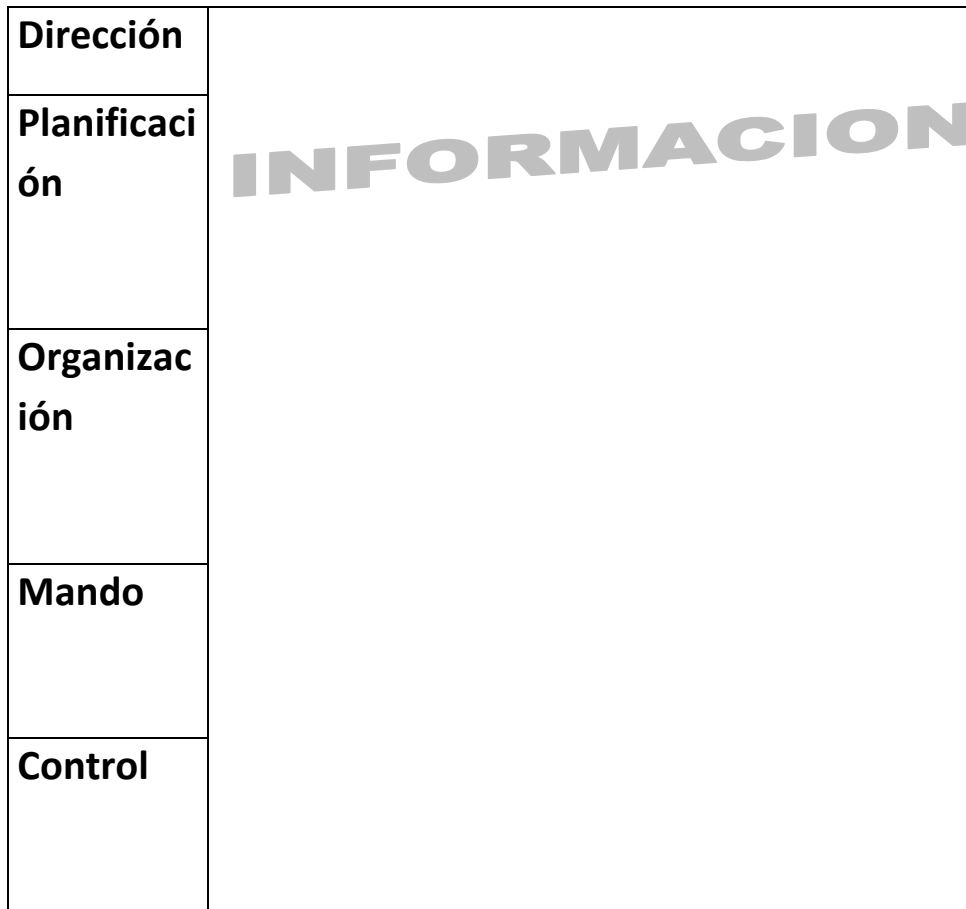
- **Control:** Es el proceso de medición del desempeño real comparado con una norma o estándar y tomar acciones gerenciales para corregir desviaciones o normas inadecuadas. Contiene los elementos siguientes: ¿Qué se mide? ¿Cómo se mide? ¿Cuándo se mide?

Información: Es la base de la toma de decisiones para la dirección de la empresa. De su calidad depende en alto grado el tomar decisiones efectivas. Se encuentra compuesto por el sistema contable, estadístico, informes periódicos y otras informaciones y estudios necesarios a la toma de decisiones estratégicas y operativas. Abarca a todos los subsistemas tanto los que tienen un carácter vertical (Operaciones, Factor Humano, Financiero) como el de Dirección el cual tiene un carácter horizontal (tanto visto como el todo o como cualquiera de sus partes)

En resumen el proceso visto integralmente puede apreciarse de la siguiente forma:

Fig. 1.2 Sistema Empresa

	Operaciones	Mercadotecnia	Recursos Humanos	Financiero
--	--------------------	----------------------	-------------------------	-------------------



Esta tela de araña interna (Fig.1.2) es la responsable de transformar las entradas en salidas desde y hacia el entorno, quien a su vez la influye y retroalimenta como veremos a continuación.

1.2 Papel del entorno en la actividad empresarial

Robins y Coulter definen al entorno como “... instituciones o fuerzas fuera de la organización que potencialmente pueden afectar el

desempeño de la empresa⁶.” Esta afirmación basada en la teoría de los sistemas es un importante punto de apoyo para estudiar el comportamiento de las empresas, las cuales no son más que un elemento dentro del subsistema productivo del sistema económico-social general. De esta forma, si el entorno es todo lo que está fuera de los límites de la empresa, podemos concretar cuales son las partes que lo componen y así comprender el papel que juegan en el desempeño empresarial. Por lo general el entorno se divide en macroentorno y el microentorno, el alcance de los mismos se describe a continuación.

Macroentorno : Dentro del Macroentorno o entorno global hay una importante cantidad de fuerzas condicionantes como: factores económicos, políticas, socioculturales y tecnológicos. Estas características condicionan el marco de la actividad económica e influye para todas las empresas sean públicas, privadas o mixtas. Su importancia básica radica en que establece un escenario específico que puede ser más o menos adecuado a la actividad económica. Por esta razón un país con bajo nivel de desarrollo no puede favorecer el desenvolvimiento de sus empresas de la forma que lo hace un país avanzado. Nos estamos refiriendo por ejemplo a infraestructura urbanística, nivel de conocimientos de la población, servicios financieros, desarrollo de las comunicaciones etc. De igual forma influyen sobre los negocios aspectos tales como la estabilidad política, el nivel de crecimiento de la economía, el estado de la balanza de

⁶ Stephen P. Robbins y Mary Coulter “Administración “ Quinta Edición 1996

pagos, el nivel de desempleo, los tipos de interés bancario, la legislación empresarial, el sistema impositivo etc.

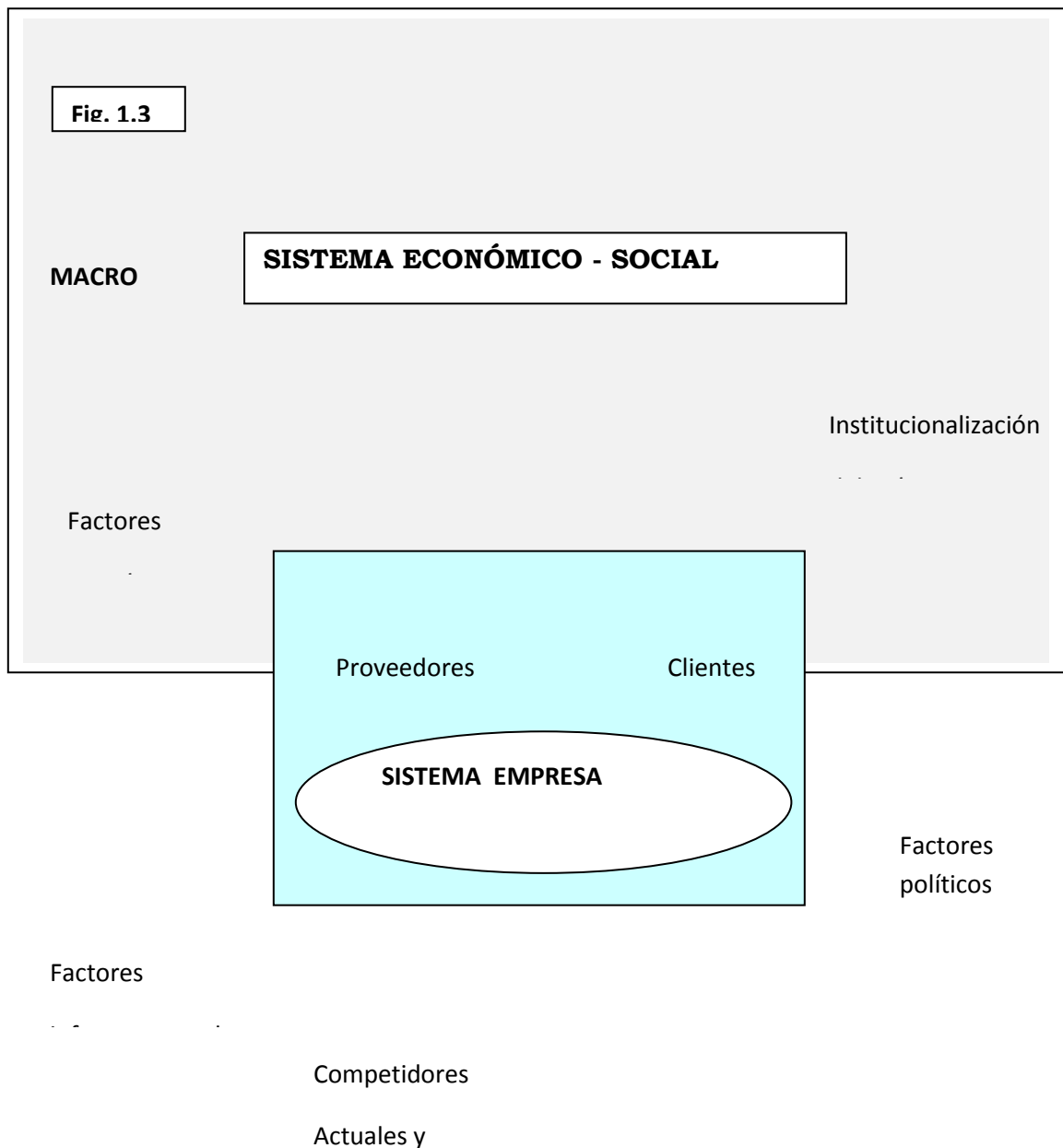
Microentorno: En el mismo, llamado también entorno específico, interviene los elementos siguientes: competidores, clientes, instituciones financieras, el gobierno, los sindicatos, los medios de comunicación, otros grupos de interés. Mientras que el entorno global es el mismo para todas las empresas, el entorno específico aporta fuerzas de influencia diferentes para cada empresa. Para Porter (1982), este microentorno es el "entorno competitivo" y está formado por cinco fuerzas: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutivos. En realidad este enfoque es más exacto para el análisis de las estrategias empresariales pero refleja mejor el sentido que se le da al entorno específico.

H.Kootz considera que los factores del entorno global tienen una influencia indirecta y los del entorno específico una influencia directa⁷. Esta afirmación resulta válida si consideramos la inmediatez con la que los cambios operados en unos y otros factores pueden ser percibidos y respondidos por el sistema empresa.

El desenvolvimiento de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos debe considerar que se mueve en un entorno cambiante, el reto consiste en ir adaptando su unidad económica a los requerimientos del mismo y a la vez considerar las posibles influencias

⁷ H.Koontz "Administración" Quinta Edición 1997

de su actuación sobre el medio exterior. La empresa es una fuente de poder e influencia sobre el medio y una fuerza impulsora de cambios en la sociedad y ha adquirido mayores responsabilidades para con la misma. Es responsable de la conservación del medio ambiente, el aumento de la protección contra accidentes, la explotación del suelo, de la concentración industrial y urbana, la seriedad en las contrataciones y ofrecer informaciones más confiables, entre otros aspectos.





Los factores señalados, sean del Micro o del Macroentorno mantienen entre sí una estrecha interrelación que da lugar a la existencia de distintos tipos de entorno. Este conocimiento sobre su entorno es vital para la empresa pues según sea el mismo ella determinará una forma específica de comportamiento. Basados en las teorías definidas hasta el presente sobre los tipos de entorno J. J. Renau y M. Menguzato han hecho las siguientes consideraciones sobre el mismo, que ya de hecho clasifican de “turbulento”⁸. A continuación se presenta un resumen de sus planteamientos:

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e independientes (heterogeneidad e interconexión)
- Los cambios que en el se producen son intensos y profundos
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que estamos en un entorno “dinámico”

⁸ Renau Juan José y Menguzato Martina “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management”

- El grado de incertidumbre es alto. Esto viene a ser la causa y el efecto de la turbulencia
- Es la complejidad del entorno la que crea una alta incertidumbre. Pero también el bajo nivel de predictibilidad de ciertos cambios, por su carácter novedoso y desconectado de la experiencia pasada, está en la base de la turbulencia. Esto hace que difícil prever y afrontar los cambios. (Esta idea ya fue planteada en 1985 por Ansoff⁹) y fue aceptada y retomada por los autores que hemos referido.

1.3 La medición del desempeño empresarial

Los vocablos eficiencia, excelencia y competitividad son unos de los más utilizados tanto en medios empresariales como políticos y socioeconómicos. Ellos se deben a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado, por necesidades prácticas a planteamientos más abiertos y expansivos. Esta exposición a un medio tan dinámico hace que cualquier iniciativa económica deba afrontarse con una perspectiva amplia del futuro, del entorno y de la competencia muy distinta a la óptica tradicional y esto está incidiendo en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa empresarial.

Este agente de cambio, que es capaz de determinar el equilibrio dinámico de la empresa y en definitiva su capacidad de supervivencia y

⁹ Ansoff H.I La "Dirección y su actitud ante el entorno" Editorial Universidad de Navarra 1985

de éxito es la competitividad. Dicho termino alude a un concepto relativo, referido a la posición de la empresa en el mercado y tiene un significado algo difuso y difícil de expresar formalmente. Sin embargo, incluye a todas las actividades y procesos necesarios para iniciar y continuar una actividad empresarial y por tanto abarca tanto la generación de la propia idea del negocio como la definición y utilización de las distintas variables necesarias para explotar dicha idea a lo largo del tiempo. La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad. La definición conceptual de estos términos, sus relaciones y análisis teórico-práctico actuales son pues el objetivo específico de esta parte del capítulo.

Los objetivos básicos de todo sistema organizativo están dados por la eficiencia, el crecimiento, la autorregulación y la supervivencia. Estos objetivos giran alrededor del conjunto de la misión de la empresa pero no son idénticos a ella. **La eficiencia** es un concepto relativo a la obtención de resultados en relación, al uso de los recursos. Se mide a partir de un sistema de indicadores, resulta difícil llegar a conclusiones completas con uno solamente pues los indicadores reflejan aspectos de la realidad y no toda la realidad, existen indicadores sintéticos como la rentabilidad, la productividad, el costo por peso, que sirven para hacer evaluaciones diagnosticas de la eficiencia, pero siempre un estudio más profundo, buscando las relaciones causa- efecto implicaría la utilización de un sistema de indicadores organizados piramidalmente. En Cuba el término ha transitado por diferentes momentos en su interpretación y aplicación como medidor de desempeño, habiendo etapas de cierta

hiperbolización en emplear un sólo indicador para las comparaciones interempresariales, por ejemplo la rentabilidad o el costo por peso.

La eficiencia es el punto esencial para lograr los objetivos crecimiento, autorregulación y supervivencia del sistema empresa. **La eficacia** es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. De esta forma se dan determinadas relaciones entre eficiencia y eficacia que es necesario detallar.

Una organización puede ser eficaz pues cumple correctamente su misión pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa.

Tanto la eficiencia como la eficacia están implícitas en el concepto de excelencia. Para ser una empresa “excelente” se supone que sea eficiente y eficaz. A su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que **la excelencia** es asociada con **la competitividad**. Veamos a continuación algunos de los planteamientos de reconocidas personalidades de la teoría y práctica gerencial.

Peter Drucker economista y consultor austriaco ha hecho innumerables aportes al desarrollo de la teoría administrativa. Con relación al desempeño empresarial realizó ya en 1966¹⁰ un grupo de observaciones que han sido corroboradas en la práctica empresarial actual y por los estudios de otros importantes científicos y consultores en nuestros días, como Gary Hamel y C.K.Prahalad de la universidad de Michigan o Stephen Robin y Mary Coulter¹¹. Un resumen muy apretado de las ideas de Drucker sobre el desempeño empresarial se presenta a continuación:

Condiciones que se refieren a los recursos y los resultados de la empresa:

- *Ni los recursos ni los resultados existen dentro de la empresa. Ambos están fuera de ella.*
- *Los resultados de un negocio dependen siempre de personas que no están dentro del negocio: los consumidores y los órganos de gobierno.*
- *Lo mismo ocurre con los recursos, tanto el conocimiento como los recursos financieros y materiales son externos a la empresa y pueden ser adquiridos por esta.*
- *Para obtener buenos resultados la gestión de los recursos debe estar dirigida al aprovechamiento de oportunidades más que a la detección*

¹⁰ Drucker Peter "Management For Results", 1966

¹¹ Gary Hamel y C.K. Prahalad "Compitiendo por el futuro" Editorial Ariel 1996; Stephen Robin y Mary Coulter obra ya citada

de problemas. Esto no significa una despreocupación por los problemas, sino más bien poner énfasis especial en la maximización de oportunidades.

- *Es importante hacer las cosas bien, pero más importante es determinar o elegir bien lo que hay que hacer y dedicar a ello la mayor cantidad de recursos.*
- *Los buenos resultados no dependen de la competencia sino más bien del liderazgo.*
- *El liderazgo es siempre transitorio y frecuentemente de corta duración. La posición del líder nunca es definitiva. Tanto los conocimientos como los recursos materiales y financieros son accesibles para otras empresas y por ello la posición del líder esta constantemente amenazada por sus competidores. Por ello, la búsqueda del liderazgo debe ser una actitud permanente de la empresa.*

Condiciones que se refieren a los esfuerzos necesarios para la consecución de los resultados:

- *Lo existente se está haciendo viejo. Una empresa es el resultado de acciones y decisiones del pasado y es por ello que muchos dirigentes invierten una cantidad importante de su tiempo en resolver problemas generados por ese pasado, pues el pasado es lo “normal”. La actitud correcta, sin embargo, es mirar hacia delante, “crear” el futuro y configurar nuevas oportunidades que signifiquen una vía de expansión para la empresa.*
- *Lo existente probablemente está mal asignado. De este principio se deduce que los resultados económicos, son, en general, directamente*

proporcional a los ingresos, mientras que los costos lo son directamente al número de transacciones y que por otra parte, con frecuencia los recursos y los esfuerzos se dirigen a áreas que no producen resultados.

- *La concentración es la clave para obtener buenos resultados. La obtención de mayores beneficios requiere que los ejecutivos concentren sus esfuerzos en un número “lo más pequeño posible” de productos, líneas de productos, servicios, consumidores, mercados, canales de distribución, etc. Los resultados económicos requieren que estos esfuerzos estén concentrados en pocas actividades capaces de producir resultados significativos.*

Estos ideas de Drucker pueden parecer contradictorias y difíciles de seguir en su lógica pero los analistas de empresas y consultores las reconocen como verdaderas con el condicionante de que la realidad es muy rica, no hay dos casos exactamente iguales y lo que a unos les da resultado en otros es un fracaso. En un estudio de finales de los 80 sobre la competitividad de la empresa española se consignaba “las empresas de excelencia que hemos seleccionado no siguen ningún patrón conocido”. Así de complicada y multifacética es la realidad.

Existe un grupo de autores que han contribuido al progreso histórico de los conceptos sobre la excelencia, gerentes con una gran experiencia practica, consultores de gestión, profesores de Administración han desempeñado varias de estas responsabilidades simultáneamente, y

han formulado sus principios y teorías basándose en sus estudios y experiencia práctica.

Es en los últimos años, los estudios de campo han contribuido a esclarecer los criterios sobre desempeño y excelencia empresarial. Los mismos consisten esencialmente en seleccionar empresas que durante un periodo de tiempo largo han conseguido buenas cuotas de rentabilidad y crecimiento, entrevistando a sus directivos principales y estudiando su evolución a través de la información existente. Uno de los más conocidos es el de Thomas J. Peters y Robert M. Waterman titulado "En busca de la Excelencia" que ha divulgado los estudios sobre excelencia empresarial de las empresas norteamericanas. Otros estudios, menos conocidos pero menos interesantes, nos han permitido conocer las valoraciones sobre la excelencia empresarial en otros países. Una síntesis en forma de esquema se exponen a continuación¹²:

Valoraciones sobre la Excelencia Empresarial en países seleccionados

¹² Aunque en lo fundamental el esquema está hecho a partir de los resúmenes de Bueno, Antón e Isidro de Pablo, también se revisaron los materiales originales estos son: "La Recherche de l'Excellence en France" de J.P. Page, D. Turcq y M. Dailly sobre excelencia empresarial en Francia; "In Search of Belguim Excellence" de Nadie Lamart estudio sobre la excelencia empresarial belga; "Kaisha. The Japanese Corporation" de Jamen C. Abeggli and George Stalk sobre la valiosa experiencia japonesa; "Excelencia Empresarial" estudio sobre la excelencia empresarial española publicado como monografía; "The Winning Sheak" de Waller Goldsmith y David Clüberbuck, que deduce los principios de excelencia de las empresas británicas y "The Winning Performance" de Donald K. Clifford y Richard E. Cavenagh que estudia la excelencia empresarial en la mediana empresa norteamericana

Gran Bretaña



1-Liderazgo

2-Autonomía.
Descentralización

3-Control

4-Implicación de las
personas

5-Orientación al
mercado

6-Concentración del
negocio en una
actividad básica

7-Innovación

8-Imagen de integridad

Estados Unidos



1-Sentido evangélico de
la misión

**2-Atención constante a
lo fundamental del
negocio**

3-La burocracia como
enemigo

4-Fomento a la
innovación

**5-Pensar como los
clientes**

**6-Desarrollo y
motivación personal**

Francia



1-Gran capacidad de
reacción

**2-El marketing como
campo magnético de la
empresa**

**3-La importancia de los
hombres**

Bélgica



**1-Cultura de
pertenencia**

2-Equipo de dirección y
estilo adaptado

**3-Clima social sereno e
importancia del factor
humano**

Japón



1-Obsesión por el
crecimiento

**2-Preocupación por las
acciones de los
competidores**

3-Creación y explotación
despiadada de ventajas
competitivas

España



1-El exterior, fuente
principal de negocios

2-Construir sobre bases
preexistentes

3-Potenciar

Fuente: Tesis de doctorado de Martha Zaldivaar

Como puede observarse, aparte de las lógicas particularidades por país, existen importantes aspectos presentes en todos los países de la muestra tales como la importancia del factor humano, la orientación al mercado y la concentración del negocio. El país con mayores particularidades en su planteamiento y proyección es Japón.

En Cuba no se han hecho público estudios de campo de este tipo, pero desde hace dos años a partir del criterio de muchos expertos y teniendo en cuenta la experiencia internacional se ha instaurado el "Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba". Este premio ya se ha otorgado en dos ocasiones. Los criterios básicos para otorgar el mismo han sido los siguientes:

- ❖ Política y estrategia
- ❖ Liderazgo
- ❖ Satisfacción de los clientes
- ❖ Gestión y desarrollo del personal
- ❖ Información y análisis de la calidad
- ❖ Calidad de los procesos

- ❖ Impacto en la sociedad
- ❖ Recursos y resultados económicos

1.4. La competitividad

Por competitividad entendemos "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos" (Bueno 1989.)

Para Porter esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo. Según Hamel y Prahalad (Compitiendo por el Futuro 1996) el concepto de competitividad se refiere a la posición en el mercado y a la ventaja competitiva. Según su punto de vista una empresa es competitiva si tiene una posición "defendible " en el mercado y una ventajas "sostenibles".

La competitividad es un concepto relativo, esto es, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en

desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizaran unos indicadores distintos para medirla.

Podemos considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa¹³. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente y que ya ha sido expuesto anteriormente en este epígrafe.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

Vease: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Mesa Redonda IV Congreso “ La competitividad de la empresa española” 1987

Según Porter¹⁴ “el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas. Algunos entornos nacionales parecen más estimulantes que otros”. El entorno proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad competitiva de la empresa, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular estrategias para alcanzarla.

La multiplicidad de fenómenos y la complejidad de las interacciones posibles entre ellos nos sugiere centrarnos en los principales agentes configurados de la competitividad empresarial. Tales agentes serían los mismos que han sido mencionados al enfocar la empresa como un sistema abierto. Ahora serán explicados a los efectos del análisis propuesto. Estos son los siguientes:

Relativos al Macroentorno

- ✓ el sistema socioeconómico
- ✓ el Estado y sus organizaciones de administración central
- ✓ la situación económica
- ✓ el desarrollo tecnológico
- ✓ los valores y la cultura social

¹⁴ Porter Michael “Ventaja competitiva de las Naciones” Editorial Vergara.1991

- ✓ la economía internacional, sus organizaciones y regulaciones
- ✓ las empresas multinacionales
- ✓ los organismos internacionales y supranacionales

Relativos al Microentorno (relacionemos las cinco fuerzas competitivas de Porter)

- ✓ rivalidad entre los competidores
- ✓ poder de negociación de los proveedores
- ✓ poder de negociación de los compradores
- ✓ amenaza de nuevas incorporaciones al mercado
- ✓ amenaza de productos o servicios sustitutivos

1.4.1 El sistema socioeconómico y el papel del Estado

En la gran mayoría de los países el mercado desempeña el papel fundamental tanto en la asignación de recursos así como en el movimiento de precios y cantidades de productos a elaborar. La competencia es el elemento que asegura el funcionamiento del mercado como elemento regulador de la economía. Existen variadas circunstancias nacionales que hacen que en unos países el nivel de intervención del Estado en la economía sea más acusado que en otros y esto tiene implicaciones sustanciales para la forma que asume el sistema empresarial. En unos países el nivel de intervención está

relacionado con políticas macroeconómicas y servicios públicos nacionales esencialmente, mientras que en otros participa también administrando directamente empresas.

En la experiencia socialista tampoco podemos hablar de un comportamiento único. La economía socialista de tipo soviética daba un reducido papel al mercado y descansaba en un sistema de propiedad casi absolutamente estatal (excepto en la agricultura.) En este sistema la competencia era inexistente y las empresas eran consideradas, más bien unidades productivas. En la actualidad, en las economías socialistas existentes la consideración sobre el mercado y el papel del Estado ha variado, aunque existen diferencias bastante significativas en el proceder de cada país.

El Estado y sus organizaciones de administración central

Bajo esta denominación son incluidas a todas las instituciones que definen el marco económico, jurídico, sociopolítico e industrial en que tienen lugar toda actividad económica. Entre ellas destacan el Estado y la Administración Pública, cualquiera que sea su nivel o ámbito territorial. El papel de las instituciones es doble: por un lado, actúan como consumidores de primera magnitud, por otro, constituyen el agente regulador del sistema económico, siendo esta faceta la que más interesa a efectos de este trabajo. En esta línea nos permitimos mencionar la existencia de resortes tales como las medidas de política económica en los campos fiscal, monetario, comercial e industrial, las

relaciones y acuerdos internacionales, la mediación en conflictos, etc., que tanto pueden incentivar como desactivar la iniciativa empresarial.

Poder contar con instituciones estatales modernas y eficientes, exentas de burocracia, con estructuras racionales y de bajo costo facilitan la competitividad empresarial, lo contrario es una traba y un freno a este objetivo.

En definitiva, el Estado puede desempeñar un importante papel como motor de la competitividad en el mercado mediante el desarrollo de una estrategia coherente y orientada a fomentar las actividades de futuro que permitan un crecimiento superior a la media de los países del marco de referencia. Todo ello como vía para alcanzar unos niveles de vida más altos, que debe ser uno de los objetivos prioritarios de los poderes públicos.

En el caso cubano dada la voluntad estratégica de mantener la planificación como elemento básico¹⁵ de la economía del país el Estado juega no sólo un papel directo sino que el más importante en el sistema

¹⁵ En la resolución económica del V Congreso del PCC se plantea en dos momentos definiciones que pueden tomarse como principios deseados en el funcionamiento económico más allá de la coyuntura presente, estos son: "... la planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo tomar en cuenta que su inevitable presencia presupone retos y peligros que es indispensable enfrentar..." (pag. 25 y 26) y "Los cambios estarán encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar a la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación a otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo." (pag. 28)

económico y en correspondencia la empresa debe adaptar su trabajo a no sólo reconocer las señales del entorno y la posible competencia sino a crear las condiciones que posibiliten el más eficaz cumplimiento de las metas planificadas.

Los factores económicos que influyen sobre la empresa pueden ser de orden nacional o internacional. A continuación se refieren los más significativos:

- Grado de desarrollo económico: Relacionado con el desarrollo del mercado potencial para la empresa. Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada y no calificada. Desarrollo de infraestructura productiva y de servicios. Desarrollo de las comunicaciones y la tecnología productiva. Grado de industrialización.
- Niveles de salario: El nivel de salarios influye tanto en los costos empresariales como en las demandas de productos.
- Distribución de la riqueza: El grado de distribución de la riqueza, si es más igualitaria o menos igualitaria influirán en las demandas y en los tipos de artículos que se pueden ser desarrollados.
- Situación de la balanza de pagos: Economías con déficit en cuenta corriente por lo general estimularan la vocación exportadora de bienes y servicios de sus empresas.
- Tipos de interés: El precio del dinero alentará o desestimulará la inversión empresarial.
- Coyuntura económica internacional: El actual contexto de globalización de los mercados financieros y de bienes y servicios

lleva a las empresas a adoptar estrategias adaptativas al nuevo entorno global que pasan por intentar situar sus patrones de competitividad en la media internacional. No obstante en la mayoría de los países del mundo subdesarrollado se constatan serios problemas para una inserción ventajosa en la nueva economía mundial.

El sistema educativo y los valores y la cultura social

La capacidad de trabajo del hombre se reconoce como el factor más dinámico en los modelos de desarrollo contemporáneos. La capacitación y más allá, la educación general, es una pieza clave para desarrollar y explotar las ventajas comparativas de cada nación y se puede convertir en una ventaja por sí misma. Si el sistema es incapaz de propiciar y potenciar las capacidades de sus recursos humanos no sólo perderá competitividad sino que verá reducido su ritmo de crecimiento y progreso.

Por su parte, partiendo de la acepción antropológica del termino cultura la cual reúne "el conjunto de creencias, actitudes, tradiciones, estilo de vida, conocimiento, leyes, costumbres y referencias de toda índole acumulados por un país a lo largo de su trayectoria histórica, que determinan la conducta colectiva de sus ciudadanos o de sectores significativos de su población." Así, este cúmulo de factores diferencian a un país de otro y constituyen su seña de identidad. Esto significa que los valores de una sociedad se imprimen en la mente de sus miembros

durante sus primeros años de vida y allí permanecen, evolucionando de generación en generación mediante la interacción entre el individuo y el medio en que se desenvuelve. Por tanto, el medio condiciona al individuo y a la empresa, y esta también influye en aquel, creando una espiral de cambio que se pierde en la historia.

De lo anterior se deduce que los valores y la educación promedio son de difícil modificación a corto plazo, de ahí que haya que considerarlos tanto un factor limitativo como un elemento favorecedor de la competitividad.

Las empresas transnacionales

Por ser las pioneras en la globalización de mercados, procesos de fabricación, investigación y desarrollo, etc., estas empresas se han convertido en auténticos poderes multinacionales no sólo económicos, con capacidad para identificar y explotar las ventajas comparativas locales, integrándolas en su estrategia de maximización de beneficios en el ámbito internacional. La empresa transnacional se sitúa por encima de las circunstancias y la política específica en los países en que operan. Esto se ve aun más acusado por su dimensión, su disponibilidad de recursos y concentración de conocimientos, su capacidad para movilizar factores, y toda una serie de características por todos conocidas.

Tales circunstancias tanto pueden suponer un límite como un estímulo a la iniciativa local en el mismo campo de actividad. Ello obliga a tener muy en cuenta la conducta de este importante agente del entorno en cualquier planteamiento competitivo. En general la empresa transnacional constituye una amenaza para las empresas de los países con menor desarrollo relativo y un fenómeno ante el que los gobiernos nacionales tienen poco poder de regular o influir en la acción de las mismas a favor de los intereses locales.

Los organismos internacionales

En la actualidad el papel de instituciones tales como el Banco Mundial, el FMI, la OMC y otras instituciones de discusión multilateral han aumentado y sus propuestas de medidas, resultados de las rondas de negociación y políticas de ajuste repercuten en la política económica interna de los diferentes países y condicionan su actuación y niveles de competitividad.

La institucionalidad del sistema monetario y financiero así como del comercio internacional están en proceso de cambios para adaptarlos cada vez más a las nuevas características de la economía mundial. Así se va conformando un marco institucional capaz de responder a las exigencias de un mundo financiero y un mercado de bienes y servicios cada vez más global, dinámico y sofisticado. Es aspiración y objeto de lucha de los países subdesarrollados que en este proceso se considere preferentemente los intereses de sus entramados empresariales. En

este periodo de tránsito hacia una nueva arquitectura financiera y la reformulación de la OMC el empresariado, por tanto, debe jugar un papel activo en las negociaciones.

1.4.2 La medición de la competitividad “País”

Como es reconocida la influencia del entorno sobre la competitividad empresarial resulta interesante conocer el tipo de valoraciones que en la actualidad se realizan y que en muchos casos tienen influencia en los movimientos empresariales de un país a otro así como en los criterios de donde invertir.

El European Management Forum (EMF) y el World Management Forum (WMF) realizan periódicamente análisis sobre la competitividad de los países de la OCDE. Los criterios de medición son cuantitativamente numerosos. El EMF utiliza 302 criterios y el WMF emplea 245. Ahora bien todos los criterios específicos son susceptibles de ser agrupados en las categorías genéricas recogidas a continuación:

- a.** Eficiencia (productividad, costo por peso etc.)
- b.** Dinamismo de la Economía (evolución de la economía en general)
- c.** Dinamismo Financiero (recursos financieros de las empresas)
- d.** Dinamismo del mercado

- e.** Recursos humanos (formación, estructura)
- f.** Papel del Estado (intervención, apoyo a la actividad empresarial)
- g.** Recursos naturales e infraestructura
- h.** Espíritu innovador y de progreso
- i.** Consenso y estabilidad socio político
- j.** Orientación internacional del país (comercio internacional e inversión extranjera)

Los criterios con un peso mayor en la puntuación son la Eficiencia Industrial y la Orientación Internacional (35 criterios) y en segundo lugar el factor Recursos Humanos (33 criterios). El resultado del análisis de 1989 ubicó a Japón de primero seguido por Suiza y Estados Unidos. (Anexo1)

Un trabajo mucho más reciente (1998) realizado por los profesores Jeffrey D. Sachs de la Universidad de Harvard y Galen Stone, Director del Harvard Institute para el Desarrollo Internacional aporta otra metodología y enfoque para este tipo de estudio. Estos académicos construyen un índice de Competitividad Global como promedio de los 8 factores y analizan la correlación con el crecimiento económico. Los factores son los siguientes:

- a.** Apertura de la Economía
- b.** Grado de intervención del gobierno

- c. Grado de desarrollo de los recursos humanos
- d. Grado de desarrollo de las finanzas
- e. Infraestructura
- f. La tecnología
- g. La Dirección (técnicas y enfoques)
- h. Papel de las instituciones

Como se observa hay cinco factores coincidentes con los análisis anteriores (apertura de la economía, la infraestructura, los recursos humanos, las finanzas y la intervención del gobierno.) Como resultado de este estudio se definieron como las economías más competitivas las de Singapur, seguido por Hong Kong y tercer lugar los Estados Unidos (Anexo 2.) Otro resultado del trabajo fue el cálculo de la correlación entre competitividad y crecimiento. El cálculo estadístico demostró una fuerte correlación entre competitividad y ritmo de crecimiento económico. Los especialistas demostraron que entre un 30 a un 40 % del crecimiento se explicaba por la competitividad y que el resto es atribuible a otros factores difíciles de diferenciar cuantitativamente (particularidades de los países, coyunturas, afectaciones climáticas, crisis financieras, movimientos a corto plazo de la tasa de cambio, etc.)

Este tipo de enfoque es también aplicado anualmente por Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión con criterios bastante parecidos (economía doméstica, nivel de internacionalización de las empresas, papel del gobierno, infraestructura, gerencia, finanzas,

ciencia y técnica y calificación y disponibilidad de los recursos humanos.) CEPAL creó su método CAN(Análisis de la Competitividad de los Países.) Este análisis se centra en el nivel de participación de los países en un mercado específico y no estudia los factores que lo motivan sino el resultado particular con relación a: cambio en las exportaciones del país, cambio en la participación de mercado en un determinado sector y cambio en la importancia de las importaciones mundiales del mismo sector respecto al total del mercado mundial considerado¹⁶.

Todos los criterios de competitividad anteriormente expuestos están de una forma u otra acorde con el paradigma económico vigente y pueden no considerar posibles efectos negativos hacia adentro de los países, entre ellos aumento del desempleo, incremento en la iniquidad redistributiva, ruina de micro, pequeños y medianos empresarios y deterioro ecológico. Por ello debe tomarse con cautela las clasificaciones de las naciones según estos estudios.

1.4.3 Los condicionantes internos de la competitividad

Además de la influencia del entorno sobre la conducta de una organización o empresa, hay toda una serie de resortes de índole interna que esta puede utilizar para configurar la estrategia que le

¹⁶ CEPAL “La competitividad internacional: un análisis de las experiencias de Asia en desarrollo y América Latina”
Revista Desarrollo Productivo, No 40, Santiago de Chile 1997

permita incrementar o disminuir sus posibilidades competitivas. En este contexto se identificarán los factores críticos para la consecución de esa competitividad tan necesaria en el contexto de mercado en que vivimos.

La cultura organizativa: Esta variable constituye la pieza clave de nuestro planteamiento, por cuanto que es un aglutinante esencial de las fuerzas internas y externas de la organización. Por ella entendemos el conjunto de valores, normas, creencias, símbolos, mitos y tradiciones que configuran unas pautas de conductas, “una forma de ser”, características de la organización, y que son transmitidas de una generación de miembros a otra. Por tanto, la cultura organizativa, igual que ocurre con un pueblo, es un signo diferenciado de una organización cara a otras.

Toda organización tiene una cultura, bien sea explícita o informal, que en todos los casos, suele tener un efecto decisivo en su capacidad competitiva. Este ha sido un hecho que se ha reflejado en una gran cantidad de investigaciones, pero que no ha sido objeto de análisis detallado hasta los últimos tiempos, en que las organizaciones se muestran muchos más sensibles a la importancia de la gestión de los recursos humanos.

Para analizar la cultura organizativa de una empresa hemos de identificar la configuración de sus elementos básicos, los cuales se enmarcan en el entorno de la organización y del grado de adhesión que

esta logra entre sus miembros. Esta adhesión interna es el objetivo prioritario de la cultura.

Así, para analizar la cultura de una organización hemos de distinguir la adhesión de las personas, que es el objetivo de la cultura organizativa, ya que las personas son la pieza clave de la gestión empresarial por ser quienes han de aplicar los principios de eficiencia, economía y eficacia que subyacen en todo planteamiento competitivo.

En definitiva, toda organización tiene su “personalidad” y está determina el ambiente de trabajo. Partiendo de esta base, hemos de aceptar la posibilidad evidente de que dicha cultura sea **degenerativa** en los casos en que la dirección no la considere como tal variable de gestión y en aquellos casos en que no este convenientemente orientada. Tales situaciones pueden dar lugar a que otros grupos de poder influyan en la actitud de los miembros hacia la organización y esta vea mermada su capacidad competitiva. Ejemplos de este tipo de procesos serian los siguientes:

La inercia. La resistencia al cambio es un hecho cotidiano en todo tipo de organizaciones. Y este fenómeno suele hacerse más patente en tiempos de crisis o en circunstancias de reorganización, en que el aprendizaje de nuevos métodos de trabajo, la adopción de nuevas estructuras, el reajuste de las relaciones informales, etc., suelen provocar un retraso en la obtención de los resultados esperados. Tales problemas pueden paliarse mediante una actitud anticipativa y

desarrollando una cultura organizativa favorable al cambio. En particular, ha de presentarse atención a cuestiones tales como:

- Seguir un proceso evolutivo antes que recesivo
- Mejorar la calidad de la información utilizada
- Suscitar interés y compromiso en los colectivos afectados
- Actuar sobre los vacíos de formación
- Neutralizar las coaliciones y situaciones personales contrarias al cambio

Todo ello va orientado a reducir la presión del día a día sobre la conducta de los miembros de la organización en general y de los cuadros directivos en particular.

El escepticismo. La búsqueda de la competitividad no siempre ha de llevar al éxito. Ocasionalmente, la empresa habrá de afrontar fracasos y procesos de ajuste en su estrategia, que lleven a resultados inferiores a los previstos, al abandono o a posponer determinados logros. No obstante, cuando estas situaciones ocurren con cierta frecuencia pueden dar lugar a un espíritu pesimista y de relajación que afectara a la propia capacidad de iniciativa de los miembros de la organización si no existe una filosofía de trabajo que permita y justifique los fracasos como un medio de aprendizaje en la escuela de la innovación.

Los conflictos de intereses políticos. Como es bien sabido, son frecuentes entre determinados grupos de poder dentro de la organización o con otras instancias del entorno. Así, puede haber enfrentamientos interpersonales, intereses departamentales, etc., entre la dirección y las autoridades locales, entre aquella y los sindicatos y otras situaciones de esta índole. Y esto puede hacer peligrar la evolución de cualquier iniciativa encaminada a mejorar la competitividad.

El estilo de dirección. Por ello se entiende el conjunto de pautas de conducta, parámetros psicosociológicos, procesos de información y de decisión, etc., característicos de la función directiva de una empresa u organización. De ellos se desprende que este factor está directamente vinculado con el anterior por cuanto que es la dirección quien puede determinar la cultura organizativa a su vez esta va a configurar las características profesionales y personales de los individuos que serán promocionados a puestos directivos. En este sentido algunos aspectos de particular importancia son los siguientes:

- El papel de la dirección en los procesos de cambio organizativos, especialmente en tiempo de crisis
- El tratamiento de la iniciativa empresarial dentro de la organización
- El compromiso para desarrollar y extender una cultura organizativa coherente y orientada al incremento de la competitividad

- La valoración de la importancia de la gestión de los recursos humanos, los cuales se consideran un elemento fundamental para mantener la dinámica de cambio necesaria para ser competitivo
- La creación de un ambiente de formación y reciclaje permanente de directivos, pues la espiral tecnológica y las condiciones de mercado requieren una continua actualización de conocimientos.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo, selecciona a los cuadros medios y diseña la estructura organizativa y los procesos de trabajo. Por tanto, sus características personales y socioprofesionales van a influir también en la capacidad de la empresa para asumir cambios.

En el anterior sentido, podemos identificar una serie de características y pautas de conducta restrictivas de la competitividad empresarial, entre las que destacan:

- ***La falta de liderazgo***, lo cual es una importante barrera para la creación de una cultura organizativa positiva para la empresa
- ***Los personalismos***, que dificultan la labor en equipo y el logro de objetivos comunes al poner barreras a la comunicación y a la solución de problemas
- ***Las carencias de formación***, que limitan su capacidad de análisis y decisión, tanto para la solución de problemas cotidianos como para aplicar procesos de dirección estratégica.
- ***La incapacidad para detectar y explotar los factores críticos de la gestión***, que incide directamente en la habilidad de la empresa para identificar sus fuerzas y debilidades y definir una estrategia competitiva de éxito
- ***La obsesión por el control operativo y de los gastos***, que con frecuencia se confunde con la calidad en la gestión y que no hace sino abundar en alguno de los aspectos anteriormente citados
- ***La orientación hacia la obtención de resultados inmediatos desatendiendo el largo plazo***, que encontramos en directivos oportunistas, en los que tienen que salvar situaciones adversas, y en los que actúan bajo presión
- ***La resistencia a reconocer errores***, lo cual lleva incluso a la ceguera de ignorar el punto de abandono del negocio
- ***El obstruccionismo*** en la transmisión de la información entre unidades organizativas.

En esencia, la práctica indica que la totalidad de los factores antes mencionados dan lugar a lo que podríamos calificar de miopía en la gestión, la cual podría explicarse por la confianza propia de la ignorancia sobre lo que ocurre alrededor, y por haberse seguido hasta la fecha, una trayectoria profesional más bien satisfactoria.

La orientación hacia el mercado. Este aspecto constituye uno de los pilares del proceso de dirección estratégica por cuanto que allí es donde se pone de manifiesto la capacidad competitiva de una empresa desde el punto de vista externo. Esto justifica que, en nuestra opinión, sea el binomio estrategia comercial - estrategia de producción el eje alrededor del cual se desarrolla la estrategia competitiva de una empresa. Esta proyección se manifiesta mediante la toma de posición de la empresa respecto a los siguientes puntos básicos.

- ***Consideración del mercado desde una perspectiva global***, admitiendo la presencia de competidores y mercado, incluso fuera de las fronteras de influencia natural de la empresa
- Fragmentación de ese mercado en un ***mosaico de segmentos diferenciados*** con arreglo a diversos criterios
- Identificación de los ***segmentos del mercado con las mayores posibilidades de éxito***
- Adopción de una estructura que permita la ***máxima adaptación de los recursos organizativos a la configuración del mercado***, sin perder la coherencia en la conducta de las unidades operativas

- Desarrollo de una ***estrategia única para cada unidad operativa*** con un mercado y una tecnología afines
- ***Sensibilización hacia la evolución del mercado*** para adaptarse a él, aprovechar sus oportunidades y anticiparse a las acciones de la competencia
- ***“Mimar al cliente”*** e incluso contar con él para eliminar los puntos débiles en las relaciones empresa – mercado.

Este planteamiento representa la antítesis de un mal muy frecuente en ciertas organizaciones donde se observa la preponderancia de una determinada función (con frecuencia es la técnica, o la comercial), o del personal directivo de una formación y experiencia profesional concreta. Con ello se produce un sesgo unidireccional que puede limitar las iniciativas de innovación de productos, variedad de la gama, introducción de nuevas tecnologías, reorganización de procesos, distribución de capacidad e, incluso, las relaciones con clientes.

La gestión de la innovación. La innovación constituye en su origen un proceso creativo, con un marcado contenido evolutivo, por el que se desarrollan nuevas ideas (no se transforman conceptos e ideas anteriores), con el objeto de satisfacer una necesidad real o latente.

No hay duda de que la innovación, entendida en su sentido más amplio, es uno de los principales motores de la competitividad empresarial. Una aproximación a las formas que puede adoptar ese concepto nos

permitiría distinguir los siguientes tipos de innovación según su naturaleza:

- **La innovación tecnológica** consistente, por un lado, en la utilización de los conocimientos técnicos para el desarrollo “de productos y servicios” nuevos o transformados destinados al mercado. Además, tendríamos la innovación “de proceso” correspondiente a la elaboración de nuevos bienes de equipo o al establecimiento de procesos de producción que mejoran las condiciones en que se realiza la actividad productiva.
- **La innovación en métodos de gestión**, orientada al desarrollo y aplicación de tecnología para el tratamiento de un problema y la búsqueda de su solución posterior. Aquí cabría incluir la innovación organizativa, comercial, financiera, etc.
- **La innovación social**, referente a las soluciones de los problemas que afectan al sistema humano de la empresa, incluyendo las condiciones y organización del trabajo, la motivación y participación de las personas, etc.

De esta somera enumeración de posibilidades se puede deducir que, mediante el estímulo de la innovación, la organización puede incrementar su competitividad, tanto desde el punto de vista interno (mayores cotas de productividad, de flexibilidad operativa, etc.) como el externo (nuevos productos, nuevos mercados, etc.)

Sin embargo, no hemos de olvidar el hecho de que la actitud innovadora es un fenómeno altamente relacionado con los valores culturales y sociales de los pueblos. Esto quiere decir que tanto puede estar presente como no en un medio organizativo o geográfico concreto, y que, en el último caso, puede ser necesario el transcurso de muchos años para que una sociedad determinada valore y estimule a sus miembros innovadores, cualquiera que sea su campo de interés.

1.4.4 Competitividad y estrategia empresarial

La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades. La cadena de valor descompone la actividad de la empresa en sus elementos básicos: diseño del producto, abastecimiento, producción, comercialización, distribución y demás funciones de apoyo. Para cada uno de estos componentes se realiza un análisis de costos y la posibilidad de poder identificar ventajas competitivas.

Luego de realizada esta evaluación la empresa está en condiciones de poder formular estrategias en cada una de las partes de la cadena. Las

estrategias genéricas a que hacemos referencia son: el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Esta última tiene dos variantes, el enfoque en costos y el enfoque en diferenciación. Veamos brevemente cada una de estas:

- Liderazgo en costos: El sentido es desarrollar y mantener estructuras de costo inferiores a la competencia
- Diferenciación: Política de disponer de algún recurso, habilidad o atributo que la distinga de la competencia
- Enfoque: Busca el liderazgo en costos o la diferenciación pero en un segmento estrecho de mercado.

Cuando nos referimos constantemente al concepto de ventaja competitiva siempre lo hacemos en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida¹⁷ y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva. La importancia real del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades radica en ver la relación que guardan con el costo o la diferenciación. La formulación de estrategias supone:

- | | | | |
|---|---------------------------------------|---|-------------------------------|
| 1 | Saber utilizar los puntos fuertes | 5 | Aprovechar las oportunidades |
| 2 | Eliminar o reducir los puntos débiles | 6 | Arriesgar de forma controlada |

¹⁷ Michael Porter "Ventaja Competitiva" Editorial Vergara, Buenos Aires 1994

- | | |
|------------------------------|---|
| 3 Actuar de forma preventiva | 7 Reaccionar a tiempo |
| 4 Afrontar las amenazas | 8 Obtener verdadera voluntad de triunfo |

1.4.5 Los síntomas de la pérdida de competitividad

La pérdida de competitividad suele ser un fenómeno sutil y paulatino que, con frecuencia, no llama la atención hasta que la situación ha degenerado en una crisis de múltiples dimensiones que, asimismo, requiere una solución compleja. Por ello, conviene disponer, en primer lugar, de una serie de “indicadores de alerta” cuya utilización puede permitir una reacción oportuna evitando males mayores. Además, es necesario contar con unos sistemas de información eficaces que comuniquen con presteza cualquier irregularidad observada en la evolución de esos indicadores a la persona más apropiada.

Dada la amplia variedad de situaciones que pueden aparecer en un proceso de crisis empresarial y la gran presión que pueden sentir los directivos por encontrar soluciones rápidas y eficaces, creemos conveniente definir un marco de referencia con los siguientes niveles en los que encuadrar los síntomas detectados. La Asociación Española de Contabilidad y Administración¹⁸ elaboró un tablero de mandos para la

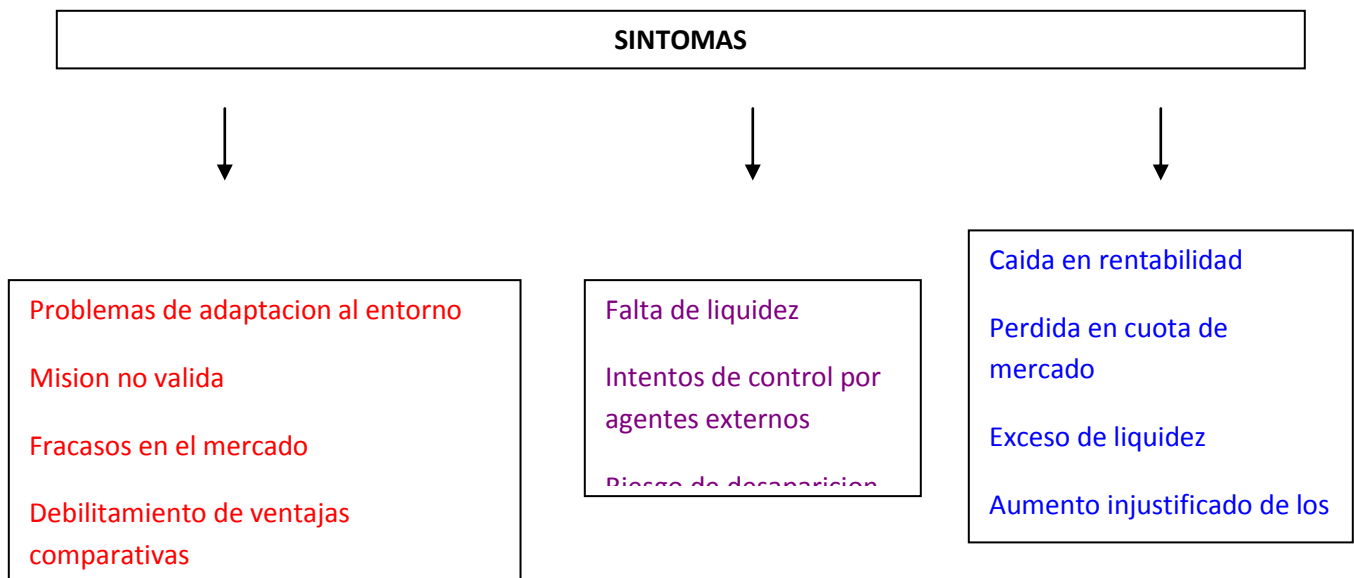
¹⁸IV Congreso de la AECA. OCTUBRE 1987

alerta sobre pérdida de competitividad el cual resulta bastante universal y por ende utilizable para cualquier país.

A continuación se ofrece una visión esquemática del tablero de mando, que resulta útil para una mejor comprensión de la utilidad de esta herramienta.

LAS CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN

CRISIS ESTRATEGICA / **CRISIS DE OBJETIVOS Y RESULTADOS** / **CRISIS DE SUPERVIVENCIA**



1.4.6 La competencia por el futuro

Cuando enmarcamos el análisis de la competitividad del entorno ya hemos partido de que es turbulento y cambiante y estudiamos a la empresa hacia adentro de su cadena de valor, buscando las fortalezas que nos permitan competir con ventaja en medio de las cinco fuerzas conocidas, trabajamos en un alto grado en el presente y futuro cercano. Estamos compitiendo en el presente y esto puede ser muy limitado si consideramos la velocidad de los cambios en el entorno. La revolución de las comunicaciones, la revolución tecnológica unido a la revolución de las expectativas de la población hacen que todos los procesos se dinamicen y se hagan con mayor rapidez. Estas razones llevan a la consideración sobre la necesidad de un cambio de enfoque en la estrategia, cambiando el rumbo hacia la competencia por el futuro.

Intentaremos plasmar los planteamientos más importantes recogidos a partir de los autores Hamel y Prahalad (Compitiendo por el Futuro 1996) así como Drucker (Administración y Futuro 1992) por considerarlos de gran interés a los efectos de este trabajo:

- ✓ Competir por el futuro es competir por una cuota de oportunidad. El análisis a realizar se centrará en saber cuál será la posible cuota de oportunidad futura que la empresa podrá tener empleando como puntos de apoyo sus cualificaciones actuales o competencias así como aquellas competencias que deberá adquirir para poder obtener cuotas mayores de oportunidad.

- ✓ La competencia por el futuro es diferente a la competencia por el presente. Esto implica siempre un espíritu de anticipación y de observación de las velocidades con que ocurren las transformaciones actuales. Los ciclos de vida de los productos son más breves, los tiempos de investigación y desarrollo más ajustados y los clientes desean servicios instantáneos.
- ✓ Para competir por el futuro hay que aprender a olvidar. Aprender a trabajar en un entorno cambiante es una dificultad esencial de las empresas modernas pues la inercia de seguir haciendo “como estábamos acostumbrados” a veces es más fuerte que la propia y reconocida necesidad de cambio.
- ✓ El éxito en el futuro está en distinguir cuales son las competencias esenciales a largo plazo. Las competencias esenciales son fuente de ventajas competitivas y no contradicen el análisis de la cadena valor. Las competencias esenciales son un conjunto de cualificaciones y tecnologías distintivas con relación a los competidores, le permiten a una empresa ofrecer un beneficio fundamental a sus clientes y deben constituir puertas de acceso al futuro. Una competencia puede cubrir las dos primeras condiciones pero si no puede contribuir a la creación futura de otros bienes y servicios, no significa una competencia esencial. Las competencias esenciales son fuente de ventajas competitivas pero no todas las ventajas competitivas son competencias esenciales al igual que los factores de éxito de la empresa. Puede que las competencias esenciales constituyan factores de éxito pero no todos los factores de éxito son competencias esenciales. Las competencias esenciales se encuentran en el centro del éxito competitivo

- ✓ Las competencias de la empresa se consideran como combinaciones de “saber” “saber hacer” y “saber vivir” (Martina Menguzato y Juan J. Renau 1995.) Saber es la mezcla de conocimientos científicos, técnicos, organizativos, de administración, pero con esto no es suficiente pues resulta necesario el “saber hacer” que ofrece la experiencia y el aprendizaje y el “saber vivir” que significa saber comportarse para que los hombres aprovechen la sinergia y funcione bien la organización en su entorno. Este último elemento que tiene que ver con el comportamiento de los colectivos de trabajadores y es el que hace posible aprovechar el saber y saber hacer. Significa “lo que la empresa sabe y puede hacer bien”
- ✓ La competencia por el futuro implica el análisis de “apalancamiento de los recursos”. Apalancar los recursos significa concentrarlos más eficazmente en los objetivos estratégicos clave, acumularlos más eficientemente, complementar los recursos de un tipo con los de otro para crear un valor de orden superior, conservar los recursos siempre que sea posible y recuperarlos rápidamente minimizando el tiempo que transcurre entre el gasto y el rendimiento. Las premisas del apalancamiento son las siguientes:
 1. La empresa puede considerarse como una cartera de recursos (técnicos, financieros, humanos etc.) y como una cartera de productos y unidades de negocio que giran en torno al mercado.

2. La limitación de recursos no puede considerarse necesariamente un obstáculo para conseguir el liderazgo ya que la abundancia de recursos tampoco la garantiza.
3. Existen grandes diferencias entre las empresas que hay en el mercado y el efecto competitivo que son capaces de producir con la misma cantidad de recursos en el mercado.
4. El aumento de la eficiencia basado en el apalancamiento se consigue principalmente elevando el numerador de los coeficientes de eficiencia (ingresos y beneficios netos) más que reduciendo el denominador (inversión y plantilla.)

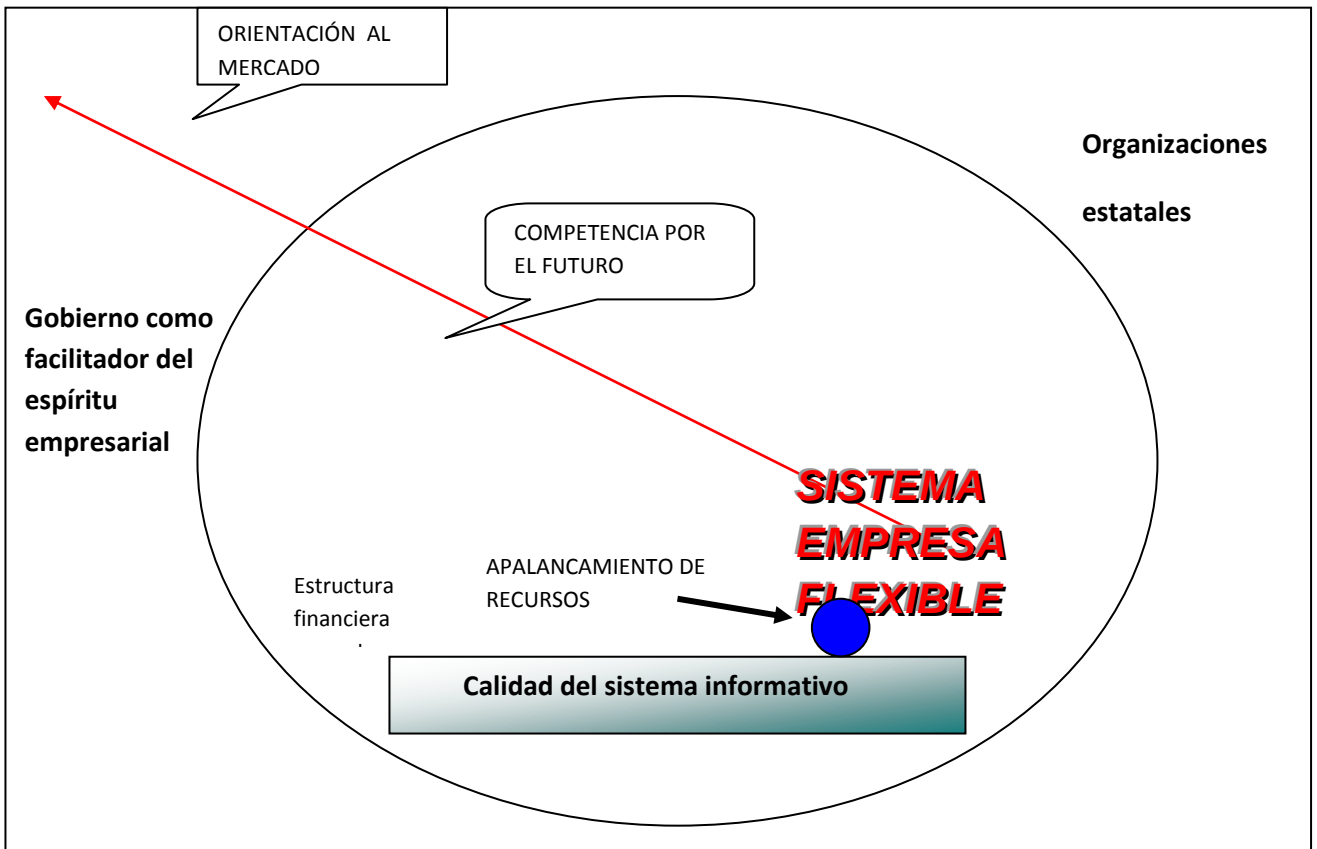
1.5 Consideraciones Finales

El estudio de las causas del éxito empresarial ha sido una obsesión desde hace muchos años, tanto por parte de consultores, profesores de administración y empresarios. Muchas ideas han quedado así plasmadas en manuales y obras de Administración, pero no es hasta los años 80 que comienzan verdaderos y serios análisis los cuales se han basado en un grupo importante de investigaciones metódicas y empíricas, algunas de las cuales han sido mencionadas en este capítulo. Como quiera que la idea que anima este trabajo, es retomar aquellos aspectos de las mejores prácticas internacionales que pueden resultar interesantes para enfocar la administración empresarial en nuestro país se intentará resumir los aspectos que podemos considerar como los más universales de todas las prácticas y planteamientos hechos. Estos aspectos pueden apreciarse esquemáticamente en la figura 1.4.

La primera cuestión que resulta vital y trascendente para elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas es el enfoque en sistema. El sistema funciona de tal forma, que no es posible mover una parte sin influir en el todo o pretender que el todo se mueva en un sentido sin mover los elementos internos necesarios. Existe un reconocimiento cada vez más fuerte del papel que juega el entorno en los resultados de la empresa. El entorno puede a través de los factores señalados impulsar o hacer retroceder la labor empresarial y en el mismo tiene un rol relevante el Estado y sus organizaciones de administración central.

La segunda cuestión se refiere justamente a la consideración del papel relativo de los diferentes factores o claves del éxito y la competitividad empresarial. Queda nítidamente marcado el factor humano como punto de apoyo y palanca de todos los resultados. Cuando hablamos de la necesidad de tener un equipo directivo profesional, con un estilo de dirección flexible, creativo, con actitud estratégica, capaz de generar una cultura organizacional participativa y con orientación positiva al cambio; simplemente nos estamos refiriendo al grupo humano con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar al gran grupo humano de toda la organización empresarial, al éxito.

Fig. 1.4



Factor
Humano

Espíritu
innovador

Productividad y costos
competitivos

Infraestructura
como soporte
empresarial

Apertura
de la
economía

La segunda cuestión se refiere justamente a la consideración del papel relativo de los diferentes factores o claves del éxito y la competitividad empresarial. Queda nítidamente marcado el factor humano como punto de apoyo y palanca de todos los resultados. Cuando hablamos de la necesidad de tener un equipo directivo profesional, con un estilo de dirección flexible, creativo, con actitud estratégica, capaz de generar una cultura organizacional participativa y con orientación positiva al cambio; simplemente nos estamos refiriendo al grupo humano con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar al gran grupo humano de toda la organización empresarial, al éxito.

Es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas. Pero llegando a este punto es preciso remarcar que también al señalar, como el entorno le influye a las empresas estamos hablando de grupos humanos que están en los órganos de gobierno, en los ministerios, las instituciones etc.

La tercera y última cuestión a abordar es la relativa a la combinación de factores de éxito, resumiendo los aspectos sistemáticamente repetidos por todos los estudios consultados.

- ✓ El factor humano como palanca y guía de la labor empresarial.
- ✓ El apalancamiento de los recursos como forma de competir por el futuro
- ✓ La orientación al mercado de la empresa, compitiendo por una cuota de oportunidad futura
- ✓ Mantener una estructura financiera saneada, innovación constante, una productividad elevada y costos competitivos son las otras tres aristas del rectángulo empresarial en cuyo centro y para todos por igual en importancia está el un sistema informativo de calidad
- ✓ El sistema empresa flexible, basado en una organización plana con tamaño adecuado con tendencia a las pequeñas dimensiones
- ✓ Mantenerse en entorno país competitivo Los factores de mayor interés y que marcan la “competitividad país” son: apertura de la economía, intervención del gobierno, grado de desarrollo de las finanzas, grado de desarrollo de los recursos humanos y la infraestructura.

los aspectos sistemáticamente repetidos por todos los estudios consultados.

Como se ha apuntado la evolución de las teorías empresariales ha sido gradual y han estado condicionadas (y a su vez han condicionado) por los cambios en el entorno, que han obligado a nuevas estrategias muchas veces empíricas y a sus posteriores sistematizaciones conceptuales. De las antiguas concepciones fordistas a la moderna administración se ha recorrido un largo camino donde norteamericanos y japoneses han jugado un papel protagónico. La revolución de octubre de 1917 en la antigua URSS y otras experiencias socialistas con posterioridad¹⁹ también aportaron su impronta al crear, con aciertos y fracasos, una nueva concepción empresarial.

¹⁹ Resulta interesante la experiencia yugoslava después de la II guerra mundial y la discusión europea dentro del proceso de reformas llevado a cabo en ese decenio. Para el caso particular de la URSS véase "La Reforma Económica de 1965 en la URSS de A. Durán. Revista Economía y Desarrollo # 69. La Habana 1982.