

Concepto y desarrollo de la competitividad

REGLAS DEL JUEGO PARA COMPETIR EN LOS 90s

*Eldon Gleen Caldwell**

I. INTRODUCCIÓN

En 1987 el reconocido político Richard Nixon, por cierto, alabado hasta después de su muerte, mencionó que el presente siglo ha sido el más violento-en cuanto a cambios se refiere— y con mayor derramamiento de sangre de toda la historia humana.

Indiscutiblemente el mundo ha experimentado un dinamismo espectacular en el campo social, político, cultural, tecnológico, ambiental y económico, que ha dado un giro extraordinario a la forma de competir de las empresas y que afecta directamente la calidad de vida de los pueblos. Así mismo, coloca en un plano relevante a la estrategia para competir como nunca había tenido, salvo en el campo militar.

Lamentablemente muchos piensan que los cambios que se suscitan en el entorno representan más amenazas que oportunidades debido a por lo menos dos razones: la existencia de una mentalidad perdedora y la falta de un verdadero entendimiento de los conceptos de competitividad, estrategia para competir y pilar competitivo entre otros. Respecto a la primera, es mejor dejar a un especialista la solución, aunque se pueden plantear reformas al sistema educativo para evitar este mal en los futuros empresarios. En cambio, concentrarse en la segunda razón, puede proporcionar más resultados en un tiempo menor, porque es lógico pensar que, si falta un involucramiento conceptual que dirija el rumbo de las empresas y del país, falta también un plan integral para el incremento de la competitividad, que convierta esas supuestas amenazas en verdaderas **87** oportunidades.

En un proceso de globalización económica como el que vivimos, el incremento de la competitividad no es un simple discurso político. Se trata de una obligación que debe nacer en cada individuo, comenzando por los gobernantes y líderes del sector empresarial del país; trascendiendo a cada hogar costarricense, en donde se moldea el carácter de los futuros ciudadanos responsables de crear la herencia de las generaciones futuras.

¿Qué es la competitividad? ¿Qué principios rigen su incremento sostenible? ¿Qué importancia tiene el concepto de pilar competitivo en el aprovechamiento de la globalización de la economía? ¿Qué valores culturales se requieren para ser competitivo? Estas y otras preguntas se desarrollan a continuación, así como las condiciones para la aplicación de estos conceptos en las empresas.

II. COMPETITIVIDAD Y CAMBIO

Si se pudiera retroceder en el tiempo hasta 1893 y se preguntara a Frederick W. Taylor lo que para él significaba la competitividad, probablemente mencionaría producir más con menos gente.

En aquellos años la mano de obra calificada era escasa y el desarrollo tecnológico apenas comenzaba, destacándose una demanda ciertamente mayor a la oferta en casi todos los productos. Por lo tanto, se consumía todo lo que se lograra producir y es posible afirmar que la falta de oferta causaba un valor percibido alto en las mercancías: lo mejor que se consigue es lo único disponible.

*Licenciado en Ingeniería Industrial Universidad de Costa Rica. Master of Business Administrator), Universidad Interamericana de Puerto Rico. Maestría en Mercadotecnia. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Director del Programa de Maestría en Administración Industrial UACA Colegio Leonardo Da Vinci Consultor Privado.

Esta misma condición se extendió hasta 1960, con un enfoque mayor hacia la venta, en donde se pretendía colocar los productos abarcando el mayor territorio posible, de manera que la competencia en precios no era lo más importante.

En los años sesenta, la visión de competitividad comenzó a cambiar en un mundo convulsionado en forma cultural, social y políticamente; caracterizado también por una mayor expansión internacional de las grandes empresas industriales. Poco a poco, los consumidores podían escoger entre más opciones de producto y así el precio fue adquiriendo más importancia dentro de los atributos que representaban el valor otorgado por los consumidores a las diferentes marcas.

En los años setenta, los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria, que sumergió al mundo en un ciclo económico reprimido, en donde los pueblos requerían productos con mayor vida útil. (1)

La competitividad se ha convertido desde entonces, en tema de especial relevancia, pero su definición parece ser diferente según los cambios del entorno.

Los términos: competitividad y ventaja competitiva, se utilizan indistintamente en numerosos tratados de estrategia. Esto se debe a que las dos expresiones tienen un factor común: el posicionamiento exitoso de un producto o servicio en un mercado específico. Este posicionamiento, no debe entenderse como la ubicación de un producto reflejado en una participación o cuota de mercado consolidada, -esto sería un efecto de este- si no, del conjunto de percepciones características, atributos, símbolos y significados que componen el concepto que tienen los demandantes acerca del artículo, servicio, marca, país o fabricante. (2)

Con base en el posicionamiento, el cliente otorga un valor a aquello de lo cual ya tiene un concepto, en términos de la forma en que se satisfacen sus necesidades, deseos y expectativas. Nótese que, a través de la historia, la competitividad ha girado en torno al valor percibido y asignado por el mercado.

La competitividad de un servicio o producto, identificado o no por una marca, asociado a un país o fabricante, es el grado en el cual posee valor en el mercado, resultado de un posicionamiento específico. Ser más competitivo significa obtener un mayor valor en el mercado. El líder posee el más alto valor.

La creación de ventajas competitivas constituye el desarrollo de la competitividad. Es crear fortalezas que componen el posicionamiento y hacen diferente el producto del ofrecido por el resto de los competidores, -sean sustitutos o no-, aumentando su valor para el consumidor.

Existen dos condiciones fundamentales para definir una verdadera ventaja competitiva. La primera es que la competencia no puede reaccionar rápidamente. La segunda es que se proyecte en el mercado como un concepto nuevo y altamente valorado.

Tradicionalmente, el centro de estudio de la estrategia para competir fue la explotación de ventajas comparativas, es decir, el acceso a los factores de producción: mano de obra, capital y recursos naturales. (3) Sin embargo, muchas ventajas comparativas no incrementan la competitividad y por lo tanto, no se convierten en ventajas competitivas.

Según Robert Torrens (4) la especialización internacional debe estar sustentada en la ventaja comparativa, la cual debe proyectarse, en los costos relativos de producción. Hoy día se puede afirmar que la especialización debe estar basada en la ventaja competitiva, la cual se relaciona directamente con el posicionamiento.

III. FUENTES DE AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD

Peters y Waterman mencionan en su obra: *In Search of Excellence*, 1982, ocho atributos que aparecieron caracterizando lo que distingue a las compañías excelentes:

1. Predisposición a la Acción

La aplicación de la regla: "hágalo, arréglole, pruébelo", o en otras palabras, "Atención. Fuego. Apunten".

La anticipación a la competencia con un concepto nuevo, que según afirman los psicólogos de la venta: "enseñe al consumidor a comprar", no se obtiene después de largos estudios de mercado y factibilidad. ¿Es posible aprovechar el tratado de libre comercio (TLC) con México, esperando a actuar hasta después de obtener los resultados de una investigación especializada? ¿Es posible mejorar continuamente si se tiene miedo a intentar las buenas ideas?

2- Acercamiento al Cliente

En nuestros días, el servicio no es un atractivo extra dentro de una oferta total de producto. Por el

1. Edmonson. H. y Whedwright. S., *Outstanding Manufacturing in the coming Decade*, California Management Review. Vol 31. N°4.1969.

2. Ries. A. y Trout, J. *Posicionamiento*, McGraw-Hill. México. 1985. 1967.

3. Chacholiades M., *Economía Internacional*, McGraw-Hill. Bogotá. Colombia.1990.

4 Torrens, R. *The Economic Refuted*. Londres, Inglaterra, Sed.

contrario, es el más importante factor de discriminación ante una gran cantidad de artículos ofrecidos. Es incluso un motivo de compra, cuando se rediseña una oferta total de producto en función de un deseo esperado.

Existen dos movimientos estratégicos clave para los empresarios nacionales, ante la inminente invasión de productos extranjeros que acompaña la apertura comercial: El control de proveedores y el desarrollo de una alta empatía con los clientes. Ninguno de los dos se puede lograr sin un genuino acercamiento.

Es común encontrar en nuestro medio, empresas e instituciones del gobierno que divulgan a gran voz dos palabras típicas: calidad y servicio. Sin embargo, el preguntárseles, qué es lo que significan esos conceptos para sus clientes y proveedores, sus respuestas suelen centrarse en el producto, la organización o cualquier otra cosa menos el usuario meta. Es imprescindible entender que las cosas no son lo que son, o lo que se dice que son, sino lo que la gente cree de ellas y para desgracia de muchas empresas, los clientes, creen lo que experimentan con el producto o servicio que adquieren y atienden a los mensajes publicitarios, cuando afirman lo que ya ellos suponían, a través de su experiencia y los comentarios de otras personas pertenecientes a su grupo social.

En la década que actualmente vivimos, es saludable definir lo que se vende en términos del servicio que presta y no del producto en sí mismo. Todo artículo puede ser definido como un servicio en función del uso, sencillez, soporte técnico, atención de reclamos y demás beneficios que el cliente pueda determinar en sus expectativas-en adelante se nombran productos, servicios, artículos, etc., bajo esta filosofía-.

Para ganar en el juego de la alta competencia, el objetivo no es maximizar las utilidades o el valor de la empresa, -esto viene por añadidura-, sino maximizar los beneficios del cliente respecto a la competencia, logrando como condición, que éstos sean reconocidos y posicionados prioritariamente en sus mentes.

Al Ríes y Jack Trout ⁽⁵⁾ apuntan con cierto, que la batalla por el mercado se libra en las mentes y que la orientación hacia el cliente es secundaria respecto a una orientación hacia la competencia. Por otro lado, P. Drucker ha mencionado muchas veces que el error de las empresas es concentrarse sólo en la competencia, dejando a un lado el concentrarse en el cliente. ¿Cómo conciliar estos aparentemente paradójicos criterios?

El acercamiento al cliente no es simplemente un buen trato, puntualidad en la entrega, facilidades de pago o el famoso y muy criticado "buzón de sugerencias". Significa evaluar sus razones para preferir otras marcas y cómo se debe contrarrestar ese posible posicionamiento positivo de la competencia. Así mismo conlleva descubrir nuevos conceptos que pueden convertirse en ventajas competitivas -aumentando el valor del producto en el mercado- o como generalmente ocurre, aprovechar el hecho que "con sólo ser primero se logra más que con ser el mejor".

3. Autonomía y Espíritu Empresarial

En todos los niveles de la organización, se debe estimular el desarrollo de ideas apoyando los buenos ensayos. Mejorar continuamente no debe ser una meta sino una forma de vivir.

Una cultura de mejora continua se consigue impulsando la predisposición a la acción en todos los sectores operativos y de apoyo. Cabe mencionar, la importancia de que los departamentos o equipos de apoyo funcionan como tal, en lo que comúnmente se ha llamado la visión de la pirámide invertida, donde los niveles gerenciales son el soporte de las operaciones, porque son éstas las que traducen las estrategias en resultados. Estos últimos surgen del compromiso que logran los gerentes en su tarea de ser facilitadores; líderes más que jefes.

Es común observar cómo una gran cantidad de gerentes prefieren posponer la acción por temor a fallar. A estas personas les encanta justificarse con el buen uso de la ley de Murphy: "si algo puede salir mal, saldrá mal".

No es un error pensar en las variables que pueden entorpecer o hacer fracasar un proyecto o idea, y elaborar estrategias de contingencia. Lo que sí es un error es no aceptar que hay un número aceptable de errores que se pueden cometer y en nuestra década es más costoso un minuto perdido, que un error razonable cometido.

En cierta ocasión, el más reconocido deportista en su tiempo falló una anotación que le costó el campeonato a su país. Una vez finalizado el juego, un periodista le preguntó lo que él opinaba de su error y éste contestó: "estoy preparado para afrontarlo. Si fallo, es porque estoy jugando. Si permaneciera en la banca no fallaría, pero tampoco podría ser el mejor".

Sin autonomía y espíritu empresarial, se mantiene a la gente de la organización en un estado tan pasivo, que es imposible pedirles creatividad. Salir de ese estado es fácil, el primer paso es reconocer que las mejores soluciones e ideas, están en el campo de trabajo y no en el escritorio.

5. Ríes, A. y Trout, J. La guerra de la mercadotecnia, McGraw-Hill, México. 1988.

4. Productividad por el personal

Esta característica ha sido una de las grandes enseñanzas de la Gerencia Japonesa. Se trata de admitir que "la gente es una fuente de ideas, no solamente un par de manos". -Mark Shepherd, Texas Instruments, 1984-.

Filosofías como el Justo a Tiempo (JIT), fundamentada en la eliminación máxima posible, de todo aquello que no agregue valor al producto y la Calidad Total (CTC), sustentada en realizar toda actividad en la forma correcta, la primera vez y a tiempo todas las veces; requieren la participación plena del personal, en especial el operativo en la búsqueda del aumento de la productividad, eficiencia y calidad.

Según el Dr. Kaoru Ishikawa, el modelo occidental todavía sigue las ideas de Taylor, es decir, la administración por especialistas que desarrollan técnicas y normas laborales y que los trabajadores siguen al pie de la letra, como instrucciones de una receta técnica de operación. (6)

Estas ideas triunfaron en un mundo con pocos ingenieros y en donde la mayoría de los trabajadores apenas alcanzaban la primaria. Hoy día la educación es mayor y los trabajadores, en particular los costarricenses, desarrollan más habilidades y mayor conciencia de las expectativas que constituyen su satisfacción en el trabajo.

Taylor no reconocía las capacidades ocultas de las personas y muchos al igual que el padre de la administración científica, ven a los seres humanos como un factor más de producción. Por esto no es extraño que en un estudio realizado por el Dr. Luis Camacho (7) sobre los valores costarricenses, es predominante la idea aceptada de que el trabajo es una obligación o una carga que hay que llevar. También se encontró una disociación entre lo que se hace mientras se trabaja y lo que se hace mientras no se trabaja. Como Peter Drucker sugiere: El trabajador fuera de la empresa es un adulto responsable que guía y mantiene su hogar y a sus hijos. Dentro de ella se convierte en un niño rebelde que sólo debe obedecer las órdenes del jefe.

La teoría del especialista también se refleja en otro valor cultural encontrado por el Dr. Camacho: el principio de la complicación que dice que entre más complicado se conceptualice un asunto, más interesantes son sus resultados. Como es inconcebible que un trabajador operativo exponga sus ideas en forma complicada, seguramente no puede generar nada interesante, es decir, sirven más sus manos que su mente.

La productividad por el personal significa visualizar a las personas como ideas potenciales. Cuando se les trata como simple "recurso humano" el trabajo pierde todo interés y deja de ser fuente de satisfacciones, tal como lo expresó Ishikawa en 1986. El costo de producir con la mejor calidad y eficiencia es tan alto bajo el modelo de Taylor, que no es posible ofrecer los precios de otro competidor que obtiene lo mismo con un costo ciertamente menor. En los 80's, estas condiciones fueron ventaja competitiva. Hoy son requisitos para competir.

5. Movilización alrededor de un valor clave

Un posicionamiento específico en el mercado, aquello por lo cual el cliente le da valor a una marca o servicio se logra forjando una cultura organizacional coherente con la estrategia para competir requerida.

Si se desea que una empresa signifique servicio, éste debe ser el eje central de la filosofía empresarial y de su sistema de valores. Es imposible engañar al cliente, anunciando la palabra servicio con gran técnica y elocuencia, si al llamar la recepcionista no contesta con cortesía y abnegación, o si al pedir información en una oficina autorizada, la atención es desinteresada y el cliente debe esperar media hora.

6. Zapatero a tus Zapatos

Un conocido refrán popular dice que el que no sabe es como el que no ve. En la década de los 60's se desató la moda del conglomerado y muchas empresas comenzaron a comprar negocios para diversificar sus inversiones. Otras diversificaron sus productos con la idea de abarcar más mercados.

El resultado fueron pérdidas millonarias en muchas de ellas: (a)

- a) Xerox cuando quiso vender computadoras.
- b) Pall Mall, siendo la marca líder en cigarrillos largos en 1964, se expandió y cayó al segundo lugar en 1965.
- c) Exxon cuando intentó el negocio de los equipos de oficina.
- d) Warner Communications con Atari.
- e) Mobil con la Montgomery Ward.
- f) General Motors con la electronic Data Systems y más recientemente la Coca-Cola con la Columbia Picture.

Donde quiera que haya una marca que no es líder -a excepción de los monopolios- probablemente habrá una diversificación.

6. Ishikawa, K. ¿Qué es Control Total de Calidad?. Norma. Colombia. 1986.

7. Camacho, Luis. Ensayo sobre la Mediocridad. Editorial UCR. C. R. 1992.

8. Ibid (2).

En Costa Rica, según el principio del posicionamiento, puede esperarse que la reciente Bavaria Light desplace a la tradicional Bavaria y quizás éste es el objetivo del fabricante.

La regla básica del mundo empresarial de hoy es que para enfrentar los retos de la globalización, es necesario concentrarse en lo que sabe hacer y no perder el tiempo en lo que no se sabe hacer. Para diversificarse en forma exitosa, no se debe confundir la merite de los clientes.

7. Estructura Simple y Poco personal

Es muy probable que, si la mayoría aún sigue viviendo en el sueño de Taylor, también permanezca en la nube de las burocracias de Weber.

Los modelos organizacionales que aún se utilizan en nuestros días, fueron concebidos en un momento histórico muy diferente al actual, comenzando por que no podían ser imaginadas las maravillas que se obtienen con la tecnología de información (T. I).

La organización alrededor de funciones debe ser sustituida por otra diseñada alrededor e resultados. El problema clásico de la formación de islas en las empresas -cuando la gente no se más allá de su propio departamento- proviene de dar énfasis a las tareas aisladas, más que a los procesos para obtener metas.

Michael Hammer ⁽⁹⁾ propone algunos principios de Reingeniería en las empresas que bien ejemplifican la forma de lograr estructuras simples y con poco personal: organizar por productos y no por tareas, disponer del personal estrictamente necesario, resumir el procesamiento de información, tratar los recursos dispersos como si estuvieran centralizados, interrelacionar actividades paralelas en lugar de integrar secuencialmente sus resultados, colocar la toma de decisiones donde el trabajo se realiza y finalmente, capturar la información una vez en la fuente, eliminando el papeleo.

Algunos de estos principios ya habían sido aplicados por empresas líderes en los 80's, destacándose las japonesas en su aplicación del JIT.

Muchos empresarios latinoamericanos piensan que estas ideas no funcionan en occidente. Lo que no saben es que cuantas veces lleguen a la conclusión de que los modelos de Taylor y Weber son ideales para nuestro medio, otros competidores creen, lo contrario, y ya comienzan a obtener mayor ventaja al proyectar estos principios en las mentes de los clientes con resultados: tiempos de servicio más cortos, mayor flexibilidad, 8. Estira y Encoge simultáneos

Es en esencia la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima.

La participación y el desarrollo de la creatividad en la organización, no se traducen en anarquía. La autonomía se debe desarrollar de acuerdo con una filosofía empresarial única: el estilo propio de hacer negocios. Esta filosofía empresarial se fundamenta en lo que se puede denominar el pilar competitivo.

El pilar competitivo es el factor de apalancamiento estratégico del valor percibido del servicio -sea tangible o intangible- en el mercado. Es aquella idea innovadora que llegó por primera vez al cliente y que define lo que para él significa el producto.

La elección de compra es impulsada por el pilar competitivo. La preferencia por la marca, país o fabricante es resultado de la forma en que se ejecutan las operaciones, hasta el más mínimo detalle, con la filosofía empresarial que lleva como fundamento al pilar competitivo. De poco sirve incentivar la creatividad del personal, si en este intento se pierde la identidad de la empresa que gira alrededor del pilar. El rigor, en este sentido, es imprescindible.

Estos ocho atributos parecen ser condiciones necesarias para incrementar la competitividad y lecciones irrefutables de la buena práctica administrativa. Sin embargo, de las 37 empresas calificadas por los autores como excelentes en 1982, solo quedan 5 en un reporte de la revista Business Week del año, 1993 acerca de las 50 empresas más exitosas. ¿Qué pudo suceder? Como ya se mencionó, la clave del éxito está en un monitoreo constante del entorno y la forma en que se enfrenten los cambios, sin perder la colectividad característica de la empresa.

A estos ocho atributos se pueden agregar por lo menos tres más que juegan un papel importante para obtener y mantener una mayor competitividad.

9. Uso de la Tecnología de Información (T I)

La T.I. influye en la operación interna de la organización y en su reacción a las presiones del entorno. La era de la información impone una regla para competir: el que tenga el conocimiento tiene la ventaja.

Esta información se refiere a cambios tecnológicos, nuevos mercados, situación de los mercados financieros mundiales, control de embarques en todos los océanos, nuevas legislaciones, precios internacionales, inversiones transnacionales y cuanta fuerza

9. Hammef. M. Reingeniería. Ed. Norma. Colombia, 1992.

externa pueda afectar el desenvolvimiento de la empresa.

Por otro lado, la T.I. debe ser el principal instrumento de rediseño de las operaciones, estableciendo mejores servicios y relaciones con proveedores de forma que se puedan desarrollar más procesos en forma paralela y no secuencial. Así mismo, en las estrategias de manufactura cobran importancia instrumentos como CAD/ CAM computer Aided Design-Computer Aided Manufacturing para elevar la productividad y sobre todo para cortar los tiempos de respuesta-. Cabe mencionar, que estas herramientas no sustituyen el atributo de la productividad por el personal, sino que son complementarias -así mismo el JIT-.

10. Flexibilidad

No es posible reaccionar ante el cambio en las exigencias del mercado, tecnología, etc., sin una operación flexible. Sea en la manufactura o en los procesos administrativos, se debe tener la facultad de ofrecer en forma rápida: nuevos modelos, menores o mayores cantidades espaciadas en el tiempo, servicios diferentes para mercados diferentes y en especial, mantener costos competitivos.

Lógicamente esto sería imposible hace 30 años. Hoy no lo es. Los seguidores de la Escuela Clásica - o como Richard Scott de Stanford la identifica: la etapa del agente racional -sistema cerrado- piensan con lógica que al pretender ganar flexibilidad se pierden economías de escala. Sin economías de escala ¿cómo mantener costos competitivos?

Aunque estas razones son válidas, lo cierto es que las economías de escala deben sustituirse por las economías del diseño de procesos -administrativos y de producción- o las economías de la tecnología. El uso de la producción por células -cellular production-Kan ban, Reingeniería, Robotica, CAM y Control Numérico entre otros conceptos, permite obtener mayor flexibilidad operativa, con costos competitivos.

11. Investigación y Desarrollo e Innovación. (I + D)

La mayoría de los productos exitosos son el resultado de un importante esfuerzo de Investigación y Desarrollo.

Según un estudio sobre la competitividad de las naciones en el mundo, elaborado en 1990, por Michael Mirshak y David Hover, las siete naciones con mayores índices de competitividad son en orden: *Japón*, EE. UU., Alemania, Canadá, Reino Unido, Francia e Italia. ¿Tiene relación el lugar que ocupan con la importancia de la Investigación y Desarrollo?

Georges Haour, profesor en t.M.D. responde sin intención a esta pregunta, en su estudio sobre el cambio tecnológico y la competitividad, elaborado en 1990, en donde subraya que las naciones de la Comunidad Económica Europea, EE. UU. y Japón acumulan más del 90% de los presupuestos en I+D en todo el mundo. Los países que más intervienen en este aspecto son: *Japón*, EE. UU., y Alemania, clasificándose el primero como el país en donde la I+ D es financiada con mayores recursos del sector privado-

La innovación normalmente se asocia a tecnología y no tiene por qué ser así. No proviene de los recursos sino de su utilización y, por lo tanto, la ventaja puede crearse siendo innovadoras en la forma de organizar las empresas, como se mencionó anteriormente.

IV. REGLAS DEL JUEGO EN LOS 90s

Los 11 atributos que se desarrollaron pueden ser fuentes de aumento de la competitividad, pero no son ventaja en sí mismos. Ninguno de ellos es relevante, si no apoya al pilar competitivo. El énfasis no debe ser en los atributos, si no en el grado en que sus resultados aumenten el valor del producto o marca en el mercado. Cualquier atributo que no logre ser importante en el posicionamiento de lo ofrecido, no es ninguna ventaja.

La elección del pilar es la decisión más importante que se debe tomar en cualquier organización. La estrategia total está en función del pilar.

Muchas empresas caen en el error de escoger como pilar competitivo a un requisito para "permanecer en el juego" y no un instrumento para ganarlo. En otras ocasiones se elige un pilar ya posicionado y asociado a otro competidor -generalmente el líder-. En tales casos el costo de vencer esa posición es tan alto, que, sin recursos suficientes, y gran obstinación, el fracaso es seguro. ¿Será posible que Pepsi logre convencer a la gente que son ellos los fabricantes de la "verdadera cola"? ¿Podrá la marca Bremen, recientemente introducida en Costa Rica, convencer a las masas populares de que la cerveza del pueblo no es Imperial? ⁽¹⁰⁾ En forma usual, es más recomendable segmentar el mercado, que atacar frontalmente a una marca líder.

En nuestra década existen varios requisitos, que tal vez hace pocos años fueron ventajas competitivas:

- a) La Calidad: contrario a lo que los enamorados del CTC piensan, los movimientos de calidad total no dan ventaja -aún quedan pocos casos-, sólo permiten conseguir un requisito para competir.

10. Nota del autor: Los ejemplos utilizados no obedecen a ninguna afiliación. Autor sostiene que, si el hombre fuera siempre racional, no debiera consumir productos que afecten su salud.

- b) El Costo: Los costos competitivos son necesarios. Algunas veces se traducen en precios bajos. La mayoría de las veces se traducen en flexibilidad. Proviene de un mejoramiento continuo de la eficiencia y Productividad.
- c) Flexibilidad: Satisfacer los requerimientos de los clientes sin elevar el costo se ha convertido en otra regla del juego.
- e) Internacionalización: la capacidad de atender mercados internacionales requiere conocimiento amplio de las prácticas de comercio a nivel mundial. La conformación de bloques comerciales va eliminando las fronteras entre países y para ser competitivo es necesario tener una mente global.

Existen características que pueden distinguir a las empresas hoy día y que pueden ser ventajas competitivas, pero es de esperar, que en pocos años lleguen a ser también simples requisitos para permanecer en el mercado. Se pueden citar entre éstos:

- a) Servicio: conforme pasa el tiempo, es regla general visualizar a todos los productos como servicios. La palabra servicio encierra tanto la parte tangible como la intangible de la oferta total de producto. El punto clave consiste en interpretar lo que significa para el consumidor el servicio y cuánto valora cada dimensión del mismo. Uso fácil, puntualidad, entrega correcta, asesoría técnica, facilidades de pago y transporte, et trato personal, la información disponible, el respaldo en respuestas y reparación, eficaz atención de quejas y la eliminación de filas y burocracia; suelen ser las dimensiones más comunes del servicio.

Cada negocio tiene características especiales del servicio esperado y enfatizará aquellas que pueden ser más valoradas por el cliente.

- b) Innovación: La innovación simple puede ser una ventaja e incluso un pilar competitivo eficaz, en especial cuando es un concepto nuevo que ocupe por primera vez la mente del cliente y cuando no puede ser igualada por la competencia.
- c) El valor del tiempo: El valor que la gente le da el tiempo es cada vez mayor y por lo tanto, es probablemente la variable discriminante y de predilección de marca, más importante para los próximos años.

Todos los productos -servicios- que con respecto el tiempo tiendan a ahorrarlo y aprovecharlo más productivamente, son candidatos al éxito si cumplen los requisitos ya expuestos.

- d) Diferenciación por status: No hay táctica más eficaz que elevar el ego de las personas. Unos, porque quieren constantemente recordar lo que son. Otros, porque quieren llegar a ser lo que no son.

La diferenciación por status será -si se utiliza bien- una ventaja competitiva potencial en todos los tiempos.

- e) El valor ecológico: La preocupación por conservar el medio ambiente es cada vez más creciente y así mismo, crece su importancia en las elecciones de compra. Las normas para la conservación se hacen más populares en los países y se convierten en barreras no arancelarias. En este sentido, ya son requisitos para competir.

Algunos especialistas destacan la importancia de los movimientos ecológicos y afirman que se trata de una moda que es seguida por una parte insignificante de la población mundial.

Lo mismo se dijo en los 50's acerca de las computadoras, en los 70's del acondicionamiento físico y en los 80's acerca de la calidad. Es mejor dar la relevancia debida a la protección del medio ambiente.

V. CONCLUSIONES

Entender correctamente el concepto de competitividad, significa analizar el valor del producto, marca, país o fabricante en el mercado. Es orientarse tanto hacia la mente de los clientes como hacia la competencia, utilizando los cambios constantes del entorno para el beneficio propio.

Los once atributos desarrollados anteriormente pueden ser fuente de incremento de la competitividad en tanto logren -combinados y enfatizados según la creatividad que existe en la empresa- apalancar el pilar competitivo que se haya elegido, es decir, el concepto de marca o producto que será valorado por las personas.

El pilar competitivo no debe ser confundido con los requisitos para competir: calidad, costo, flexibilidad e internacionalización; sino que debe realmente distinguir a la empresa. Algunos elementos como el servicio, innovación, valor del tiempo, diferenciación por status y el valor ecológico serán importantes en esta década, pero poco a poco pasan a ser también, sólo requisitos.

Para crear ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo, se deben obtener condiciones que sólo pueden ser facilitadas por los gobiernos. No se trata de un gobierno paternalista, ni empresario, ni indiferente. Se trata de un El Estado Facilitador.

El Estado Facilitador procurará el mejoramiento de las vías de transporte, funcionamiento de muelles y aeropuertos, aduanas eficientes, una política fiscal equitativa, legislación laboral equilibrada, agilidad del sistema financiero, el estímulo de la alta competencia interna, un sistema social más productivo y eficiente, política monetaria estable, accesibilidad a la energía eléctrica y química, estímulo e inversión para la Investigación y Desarrollo, Ciencia y Tecnología y con gran relevancia, el diseño e implementación de un Sistema Educativo acorde a con las necesidades actuales.

Parafraseando las palabras del Dr. Ishikawa, la competitividad comienza con educación y termina con educación. La competitividad puede ser analizada como una actitud. Salir del subdesarrollo está en la mente de los pueblos, es un asunto de cultura.

Si el costarricense sigue pensando que disfrutar la vida es sólo la fiesta, la comida, la bebida, el fútbol, la política, el sexo y los paseos, nunca se podrá tomar la competitividad y el desarrollo sostenible en serio. Comenzando por líderes políticos, empresariales, religiosos, sociales e intelectuales, hay que despertar del sueño de vivir del dinero de otros -los bancos internacionales-

El sistema educativo debe promover el trabajo no como una carga o castigo, sino como la fuente de autorrealización del ser humano. Debe crear una cultura hacia el logro, desarrollo tecnológico, productividad calidad, servicio, honestidad, lealtad y, sobre todo, solidaridad social.

La mentalidad competitiva también debe cambiar. Así como siguen reinando Taylor y Weber, lo hace Von Newman y sus ideas de "Juegos con suma igual cero". El principio de que, si hay un ganador, debe haber perdedores, no es necesariamente cierto en todos los casos. Es posible participar en "Juegos en donde todos ganen".

Estos son representados por las alianzas estratégicas o también llamadas de beneficios sinérgicos.

Por otro lado, el incremento sostenible de la competitividad requiere de un verdadero liderazgo. El consenso se logra cuando existen líderes capaces de negociar y dirigir los esfuerzos de todos los sectores hacia el apalancamiento del pilar competitivo.

Finalmente, es necesario enfatizar que las reglas del juego cambian más rápido de lo que antes lo hacían. No basta con alcanzar el éxito hoy, sino continuar exitoso a través del tiempo. La Regla del Oro se mantiene: Lograr el incremento de la competitividad proviene de trazar un camino simple en medio de un entorno complejo y dinámico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Camacho, Luís, Ensayo sobre la Mediocridad. Editorial UCR., San José, Costa Rica. 1992.
2. Chacholiades M., Economía Internacional, McGraw Hill, Bogotá Colombia, 1990.
3. Edmonson, H. y Wheelwright, S., Outstanding Manufacturing in the Corning Decade, California Management Review, Vol 31, N0. 4, 1989.
4. Hammner, M., Reingeniería, Norma, Colombia, 1992.
5. Ishikawa, K. ¿Qué es Control Total de Calidad? norma, Colombia, 1986.
6. Ríes, A. y Trout, J. La Guerra de la Mercadotecnia, McGraw-Hill, México, 1988.
7. Ríes, A. y Trout. J., Posicionamiento, McGraw-Hill, Colombia, 1990.
8. Torrens, R., The Economic Refuted, Londres, Inglaterra, 2 ed, 1868.