

Hoy en día se dan las condiciones para que una buena idea de negocio, surgida en, virtualmente, cualquier país del mundo, tenga acceso al capital, las materias primas, la tecnología, el conocimiento, el personal cualificado, el transporte y los servicios necesarios para competir global y localmente.

Conocemos la teoría. Pero, ¿cómo estamos compitiendo en este entorno?

¿Cómo nos estamos diferenciando frente a la competencia global en un mercado donde el cliente tiene a su disposición multitud de productos similares? ¿Copiamos o innovamos? ¿En qué basamos nuestra estrategia competitiva? ¿En fuentes accesibles a todos o en áreas intrínsecas a la organización que no son fáciles de copiar?

Competitividad en un mundo en cambio

Carlos Martínez,

Ingeniero Técnico de Telecomunicación, Emprendedor y Coach

carlos.martinez@nordkom.es

www.nordkom.es



GLOBALIZACIÓN

Es un hecho: el mundo es global. La convergencia de factores comerciales, políticos, tecnológicos y sociales han convertido el mundo en un mercado único.

La era digital y los avances tecnológicos permiten que la información sea un recurso ubicuo y universal.

El cuasi-desmantelamiento de los aranceles, la facilidad para el movimiento de capitales y las transformaciones han hecho del mundo un espacio mucho más abierto y conectado.

Los avances en materia de transporte y logística han abaratado los costes y proporcionado servicios adaptados a las necesidades de empresas de todos los tamaños y de todos los sectores.

Incluso la restricción al movimiento de personas no es obstáculo para acceder

a talento y bajos costes de producción allí donde estén disponibles.

Prácticamente no hay compartimentos, ni mercados protegidos. No hay una ventaja significativa para las empresas del primer mundo en cuanto al acceso a la tecnología, a la información, al capital, al talento o a los recursos.

Esto es la aldea global, el mercado perfecto, sin fricciones... o algo que se le parece mucho.

ENTORNO COMPETITIVO

Cambios vertiginosos

El ritmo de cambio del entorno es frenético y afecta a todos los parámetros básicos: mercado, perfil y preferencias de los consumidores, paradigmas de todo tipo, modelos de negocio, definición de los sectores, tecnologías clave....

Es difícil saber en qué mercado estamos realmente y quiénes son nuestros competidores. Hemos de reinventarnos cada día: ponerse delante de una hoja en blanco, analizar qué está pasando y cuáles son las tendencias, y decidir qué vamos a hacer para competir. El “no hacer nada” implica que unos pocos competidores, o decenas, o centenas, nos van a alcanzar, sobrepasar o dejar aún más atrás.

Polos competitivos globales

Estamos en una situación de competitividad global donde existen múltiples polos geográficos al máximo nivel competitivo. Ya no sólo cuentan EE.UU., Europa y Japón, hay que contar con los denominados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y otros que no solamente acumulan extraordinarios crecimientos del PIB, sino que tienen la capacidad de competir en igualdad de condiciones en múltiples sectores. Son países como México, Malasia, Corea ó Taiwán.

Tendemos a pensar que la competencia que viene de fuera del mundo occidental –principalmente de Asia- se basa en bajo coste e imitaciones baratas, con lo cual parece que en Occidente no hemos aprendido mucho de la irrupción de



Japón como potencia económica, que estuvo a punto de barrer del mapa a las industrias occidentales del automóvil y de la electrónica de consumo. De hecho, un estudio de Merryll Lynch refleja que en países como Singapur, Hong-Kong o Taiwán, más del 60% del PIB procede de actividades relacionadas con los servicios, o lo que es lo mismo está basado en el conocimiento.

Podemos esperar que cada vez más empresas de estas “otras” regiones del mundo alcancen la dimensión, o encuentren la tecnología, o el modelo de negocio, para competir a nivel global, y nos las encontremos en “nuestros” mercados, a las puertas de nuestra oficina, con soluciones que caen lejos de nuestra lógica, pero que igualmente satisfacen las necesidades del mercado.

Con cada vez mayor frecuencia nos encontramos con productos y servicios que surgen de marcos de referencia cultural completamente ajenos al nuestro, proponiendo soluciones con un enfoque nuevo, fresco y válido. Un ejemplo es la mascota virtual “Tamagotchi”, con una enorme aceptación entre los niños en España, compitiendo con mascotas y juguetes “tradicionales”.

Podemos pensar que este fenómeno de competencia global no afecta a nuestro sector o a nuestra localización geográfica. Estamos equivocados, porque si afecta a nuestros proveedores y/o a nues-

tros clientes, acabará por afectarnos a nosotros.

Aunque es la industria del cine norteamericana la que sigue manteniendo una hegemonía mundial (comercial y culturalmente), no hay que perder de vista al cine indio, popularmente conocido como Bollywood, el cual se ha convertido en todo un fenómeno cultural que traspasa fronteras: Casi mil nuevos filmes cada año, catorce millones de espectadores diarios y una tímida, pero creciente presencia en carteleras, festivales y estanterías de DVDs –también en España.

Diversidad y mestizaje

Paralelamente se están produciendo los mayores flujos de migración de la historia. En EE.UU. más del 10% de la población, según el censo de 2000, ha nacido en el extranjero. Y sin ir tan lejos, en España, según el censo INE 2008, el 11,3% de la población es de nacionalidad extranjera (lo que comparado con un 1,6% en 1998 nos da una idea de la magnitud del fenómeno).

Estos flujos migratorios tienen además otra característica que se da por primera vez en la historia, según Peter Drucker, *gurú del management*, “las migraciones en masa del siglo XIX eran a espacios vacíos, sin colonizar (como EE.UU., Canadá, Australia ó Brasil) o del campo a la

ciudad dentro del mismo país. En cambio, la inmigración en el siglo XX es de extranjeros (en cuanto a nacionalidad, lengua, cultura y religión) que se trasladan a países habitados". Estamos por tanto ante la producción de formidables mezclas culturales cuyos resultados están por manifestarse, pero que puede intuirse que darán lugar a multitud de nuevas ideas fruto de la fusión de culturas. Y con seguridad darán lugar a nuevas formas de competir, nuevos productos y servicios que ahora no podemos ni imaginar.

Oferta muy superior a la demanda

Hace tiempo que se ha llegado al punto en el que la capacidad de producción en todos los sectores es muy superior a la demanda, y también se ha llegado en muchos sectores al punto en que la amplitud de la oferta *abruma* al consumidor. Se ha llegado al "punto de saturación" en cuanto a marcas y, como en las disoluciones salinas, el excedente termina en el fondo del recipiente (mercado). Tener reconocimiento de marca es un activo esencial para competir.

Después de décadas de significativos avances en técnicas y tecnologías de producción, procesos, organización del trabajo, externalización, etc., el ahorro en costes tiene un impacto marginal en nuestra competitividad. Obviamente, es importante mantenerse al día para no quedar fuera del mercado por costes, pero es difícil justificar que sea una estrategia competitiva principal.

«Si no nos reinventamos continuamente, corremos el peligro de que nuestros competidores nos alcancen, nos sobrepasen o nos dejen todavía aún atrás»

Consumidor hiperinformado

La información es ubicua y universal, y esto se aplica también a la facilidad que tienen los consumidores para comparar productos y servicios con las múltiples herramientas que brinda internet. Desde webs especializadas en comparar productos a foros, artículos, críticas. Todo un ejército de *asesores* al servicio del consumidor para que desnude nuestra oferta y la compare con la de nuestros competidores. El marketing es importante, hace mucho por nuestra oferta, pero mejor que haya una base sólida que justifique una decisión de compra, preferiblemente por un precio superior al resto. Y olvidémosnos de apoyarnos en prestaciones que nadie usa, o peor, que nadie sabe cómo usar.

Si no se tiene la lealtad emocional del consumidor, éste recurrirá a internet donde encontrará herramientas para tomar decisiones racionales, basadas en precio, prestaciones, características, servicios, garantía,...

MONOPOLIOS TEMPORALES SUCESIVOS

En el entorno descrito las empresas, para sobrevivir, requieren de la habilidad de una adaptación constante al ritmo de cambio y la capacidad de innovar continuamente...con acierto.

¿Qué podemos hacer en un entorno de competitividad creciente?... Prepararnos para no tener que competir. Establecer nuestro nicho, océano azul ó monopolio y

explotarlo mientras los beneficios sean altos. Y abandonarlo por el siguiente cuando se llene de competidores. Pasamos de un planteamiento sedentario de la actividad empresarial a un planteamiento nómada.

Podríamos hablar de perseguir monopolios *temporales* sucesivos, lugares donde, al menos durante un corto espacio de tiempo, somos excepcionalmente competitivos. Y cuando dejamos de serlo tenemos que dar un siguiente paso para mantener nuestra posición de liderazgo. Y luego otro, y otro... El objetivo es tener altos márgenes en un entorno donde prima el "bajo-coste".

EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Diferenciación, Innovación

“¿Basa su estrategia en ser el mejor? Entonces está apostando porque sus competidores sean estúpidos” (M. Porter).

La diferenciación es el elemento esencial en la competitividad de las empresas. Ya sea una diferenciación basada en precio, en funcionalidad, en el estilo de vida que representa, en diseño, en valores, en que se enfoca a un segmento muy específico de clientes, en los servicios asociados, en el modelo de negocio, en la definición de nuevos mercados... o en una combinación de las anteriores. El objetivo es destacar dentro de una oferta que está superpoblada, entender mejor las necesidades, conocidas, o por descubrir, de los clientes y ser el primero en plasmarlas en nuestra oferta. Tener la capacidad de definir que quieren los clientes incluso antes de que ellos mismos sean capaces de articularlo.

Es prioritario enfocar el esfuerzo organizacional en cómo facilitar el flujo creativo y la diferenciación en el mercado, más que en obtener un bajo coste de producción en masa de productos idénticos a los de nuestros competidores.

El iPod ¿debe entenderse como un MP3/MP4 más? ¿Dónde se encuentra su éxito? ¿Diseño? ¿Interfaz de usuario? ¿El software de gestión de contenidos y la facilidad para adquirir música (iTunes)?...

En el año 2000 Apple era una empresa dedicada únicamente a los ordenado-

res, hoy en día copa alrededor del 80% del mercado de los reproductores musicales portátiles.

La innovación puede clasificarse en dos tipos fundamentales: direccional y radical.

La innovación direccional implica caminar en pasos predecibles en una dirección ya establecida. Exige especialización y competencia profunda. En este caso hablamos de mejora y optimización de productos y servicios.

La innovación radical se adentra en campos nuevos donde los pasos a dar no son generalmente predecibles y las posibles direcciones de desarrollo son múltiples. En este tipo de innovación se requieren conocimientos multidisciplinarios antes que conocimiento experto, no es la lógica o la competencia lo que nos va a llevar a este tipo de innovación.

Rapidez y radicalidad

Pero no basta con ser innovador, hay que ser muy rápido en la innovación y perseguir la innovación radical.

“En el futuro habrá dos clases de empresas: las rápidas y las muertas” (David Vice, ex-presidente de Northern Telecom).

La rapidez es imprescindible frente al ritmo de cambio. Es necesario reaccionar rápido, transformar los cambios en ventajas competitivas y asimilar innovaciones (adquiridas o impuestas en el entorno). Ser el primero en responder, modelando el futuro e influyendo en los futuros cambios.

La empresa rápida conoce bien su entorno competitivo y convierte los datos en información relevante y ésta en conocimiento (información en acción = saber & hacer). Gestiona el talento de los individuos que la componen y lo metaboliza, convirtiéndolo en procesos para la empresa. Es una organización que aprende continuamente y que potencia la comunicación interna y externa, continua y fluida.

Toma decisiones de manera rápida y con la suficiente información –no necesariamente con TODA la información. Las decisiones se toman en los niveles más cercanos al problema, porque las personas conocen su ámbito de actuación, son competentes en él y se saben en



una cultura que distingue entre fracaso y error y que entiende el error como una oportunidad de mejora.

Una empresa rápida es flexible. Los procedimientos son un medio y no un fin. Ante nuevas situaciones los procedimientos se adaptan para dar la respuesta adecuada.

Otra característica de la empresa rápida es la creatividad. Situaciones nuevas requieren soluciones nuevas, poco convencionales en muchos casos. No es suficiente con introducir mejoras, son necesarios enfoques nuevos (innovación). Una componente esencial de la creatividad es la diversidad de las plantillas, personas con experiencias vitales diferentes que analicen las situaciones desde referencias culturales distintas y que entre todas aporten una visión global. La propia conciencia de que existen múltiples aproximaciones a un mismo problema aumenta la probabilidad de examinarlo desde diferentes prismas, y la exposición de una organización a diferentes culturas tiene este efecto de incremento de la conciencia.

Las investigaciones demuestran que las personas que hablan varias lenguas de forma fluida tienden a mostrar una mayor creatividad.

La empresa rápida está enfocada. Concentra sus esfuerzos y competencia en aquellas funciones y tareas en las que de forma indiscutible crea valor, dejando el resto para la externalización y la colaboración con otras empresas (incluso competidores), construyendo propuestas que no podría realizar por sí sola ó construyendo alianzas con empresas complementarias.

En 1994, Ericsson inició un estudio de viabilidad de una nueva interfaz, de bajo costo y bajo consumo para la interconexión vía radio entre dispositivos como teléfonos móviles y otros accesorios. En 1998, Ericsson, IBM, Intel, Toshiba y Nokia formaron un consorcio y adoptaron Bluetooth como nombre para su especificación. En diciembre de 1999, 3Com, Lucent, Microsoft y Motorola se unieron a dicho grupo como promotores del Bluetooth SIG (Special Interest



Group, grupo de interés especial). A fecha de septiembre de 2007, el SIG está formado por más de 9000 compañías de telecomunicaciones, informática, automovilismo, música, textil, automatización industrial y tecnologías de red. (fuente: Wikipedia)

En una empresa rápida las personas están alineadas. No es necesario un voluminoso libro de normas y procedimientos, son difíciles de llevar bajo el brazo y aun más difíciles de memorizar. Una plantilla que comparte los mismos valores organizativos y los mismos objetivos empresariales, solo requiere un mínimo conjunto de reglas, y se gestiona por la propia existencia de una fuerte cultura organizacional común. Los objetivos se comunican, son asumidos y están en línea con los objetivos personales. El marco de actuación viene establecido por los valores y las normas y procedimientos. Cada individuo es un holograma de la empresa.

Vayamos en pos de la innovación que crea lo que no existe y no de la que cambia lo que ya existe. El éxito estriba en crear soluciones extraordinarias y acertar.

“El estudio de 108 iniciativas innovadoras en empresas establecidas reveló que el 14% de ellas podían calificarse de radicales –basadas en conceptos e ideas completamente nuevas– y demostró que, a su vez, eran DIEZ veces más rentables que aquellas innovaciones que solamente implicaban cambios ó mejoras de productos existentes.”

Es la innovación radical la que nos puede llevar a establecer un monopolio, aún por un pequeño periodo, y cosechar

grandes beneficios económicos y de imagen y reputación. Las innovaciones radicales nos llevan a terrenos vírgenes, sin explotar, un espacio donde con habilidad podemos proteger nuestra ventaja inicial, desarrollar innovaciones direccionales y mantenernos en cabeza.

A finales de los años 90 Google era poco más que un servidor en un dormitorio, hoy en día su valor como empresa supera los 86 millardos de dólares.

Transformación profunda

Alcanzar las condiciones que nos van a permitir competir con posibilidades de tener éxito en este entorno exige una transformación profunda. Un cambio de mentalidad y actitud, un desarrollo de la organización con una perspectiva integral que abarque a las personas (en primer lugar), las tareas, la estructura y la tecnología. Exige el desarrollo de una cultura de innovación que lo impregne todo: Al fin y al cabo se innova en los procesos, en ideas de producto, en la gestión, en ideas de negocio, en el establecimiento de nuevas alianzas, en nuevos modelos de negocio. En definitiva se persigue la aportación continua de valor por parte de tantas personas de la organización como sea posible.

La cultura de una empresa se compone de creencias compartidas, comportamientos comunes, expresiones orales, valores intrínsecos e instrumentales, de “historias”, de costumbres e incluso de maneras de vestir, y condiciona determi-

nantemente la manera en que interactúan las personas de la organización, interna y externamente, cómo desarrollan sus tareas y usan la tecnología, y la manera en que se organizan.

La cultura es un activo en sí misma. Es una importante herramienta de diferenciación e innovación para la empresa y además no es fácil de copiar, porque se basa en el particular origen de la organización, en su experiencia y en las aportaciones de los individuos que han sido parte de ella.

Teniendo el capital suficiente puede adquirirse la mejor tecnología de producción, implantar los procesos más eficientes, contratar a los mejores profesionales, tener a la mejor consultora de comunicación que exista, pero eso no nos va a diferenciar de nuestros competidores porque ellos también tienen acceso a los mismos recursos.

Cuando pensamos en un equipo de fútbol sabemos que no por contar con los mejores jugadores vamos a tener el mejor equipo, intuimos que hay otros factores que influyen tanto o más: trabajo en equipo, motivación, tradición, espíritu, valores... Sin embargo nos resulta difícil aplicar el mismo patrón de pensamiento cuando decidimos cómo gestionar nuestras empresas.

CONCLUSIÓN

El mundo está cambiando a un ritmo sin precedentes y lo mismo ocurre con el entorno competitivo. Sobrevivir requiere implementar nuevas estrategias de innovación que den respuesta a los nuevos retos. Una innovación dinámica y radical que nos sitúe permanentemente en posición competitiva y siendo conscientes de que, como dice Bill Gates, siempre estamos a tan solo tres meses de dejar de ser competitivos.

Esta transformación en una empresa sustancialmente innovadora solo puede darse si acometemos el cambio desde los fundamentos de la organización, desde su cultura, convirtiendo a la innovación en algo inherente, consustancial a la empresa, algo que pasa a formar parte de su ADN y que por tanto es una implementación que no es posible copiar o reproducir en otra organización. ●

DAT HD BOSS

LA PRIMERA
ANTENA INTELIGENTE

PARA TDT Y HDTV



ajuste **automático** de señal

la exclusiva funcionalidad Boss-tech de la antena DAT HD ajusta automáticamente la señal de salida al margen correcto para que ud sólo tenga que orientar la antena y despreocuparse de la instalación.

Alimente el BOSS Tech para activar su inteligencia y alcanzar el máximo rendimiento