

DESAYUNO DE TRABAJO

# COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Miguel Ángel Vicente  
Juan Pablo Kim  
Diciembre 2009

# INTRODUCCION

El presente material corresponde al desayuno de trabajo sobre **Competitividad Empresarial** que fue realizado el día miércoles 2 de Diciembre de 2009 en BDO.

El mismo estuvo a cargo del Dr. Miguel Angel Vicente y con la participación especial de Juan Pablo Kim.

## Miguel Angel Vicente

Graduado en Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires.

- Vice-Decano y Profesor titular regular de Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A. Director de la carrera de Posgrado de Especialización en Pymes en la F.C.E. de la U.B.A.
- Autor de libros de la especialidad, el último de los cuales es " Las Claves del Marketing Actual " - Ediciones Norma - Febrero 2005.
- Profesor Titular de Marketing Avanzado en Maestrías y Carreras de Posgrado en diferentes Universidades Nacionales.
- Consultor de empresas.

## Juan Pablo Kim

- Es Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Salvador y ha realizado posgrados en Gestión de Empresas y en Abastecimiento en instituciones como la UB e IDEA.
- En la actualidad se desempeña como Director del Área de Consultoría de Negocios de BDO. Es especialista en temas de Organizaciones, Procesos, Modelos de Gestión y Control, Supply Chain Management y Estrategia.
- Anteriormente se ha desempeñado como consultor en diferentes firmas de asesoría internacional.
- En materia docente, es ayudante de la cátedra de Procesos Administrativos y Control Interno de la UCEMA y ha dictado numerosos cursos en distintas organizaciones.

# FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

# FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

## Ventajas comparativas

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su **habilidad, recursos, conocimientos y atributos**, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica.

El Know How y la visión no se pueden copiar. Son atributos personales.

# FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

## ¿De qué depende la competitividad?

No depende del tamaño de la empresa.

La competitividad está en función de la capacidad del empresario de gestionar el negocio en un contexto en particular.



# FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

## ¿De qué depende la competitividad?

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios.

Tiene que ver con la proactividad, innovación y creatividad.

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, maximizando el “valor” de la empresa.

Gerenciar la estructura de rentabilidad y satisfacer la función objetivo de los usuarios.

# FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

## ¿De qué depende la competitividad?

La competitividad tiene una relación directa con el desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional. 1985.

La capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.

*Primer informe al Presidente y al Congreso, 1992. Consejo de Políticas de Competitividad de los Estados Unidos.*

# FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

## En resumen...

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.

Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y que nos permitirán ganarle negocios a nuestros competidores aún cuando imiten nuestros productos o servicios. Competitividad es lo que hace diferente a mi empresa de las demás.

Es comparativa, hace a la identidad.

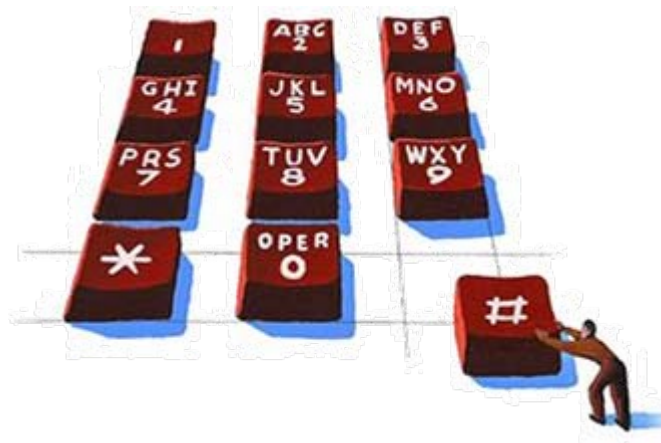
# NIVELES DE COMPETITIVIDAD

COMPETITIVIDAD EXTERNA E INTERNA

# NIVELES DE COMPETITIVIDAD

## Competitividad interna

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.



# NIVELES DE COMPETITIVIDAD

## Competitividad externa

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

Capacidad para crear, mantener clientes logrando el market share deseado.



# ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD



# ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

## Calidad total

Calidad total es un concepto denominado paradigma, es un modelo de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

La calidad total es un modelo para hacer negocios.

- Técnica
- Funcional

# ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

## Tendencias

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos.
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.
- La diferenciación de la demanda.
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas.
- Avances en sistemas tecnológicos que redefinen las fronteras entre disciplinas.

# ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

## 4 ejes para satisfacer requerimientos del mercado

Para poder afrontar las nuevas exigencias, se necesita readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato e introducir profundos cambios en cuatro ejes diferentes:



# ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

## 4 ejes para satisfacer requerimientos del mercado

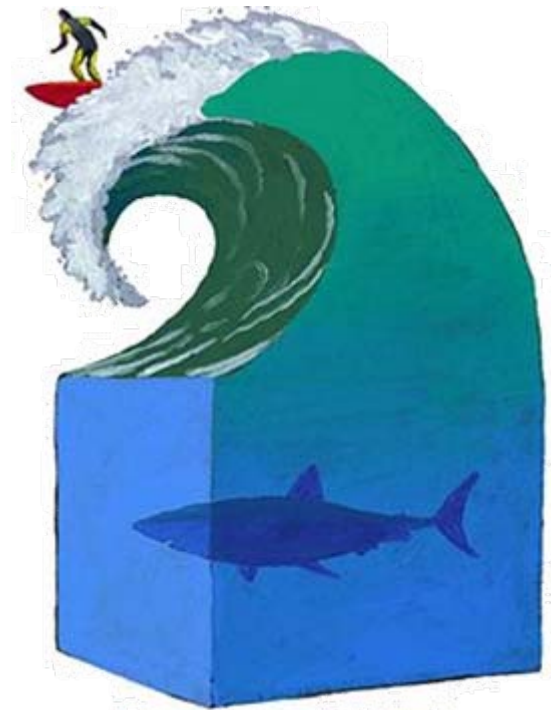
1. En la organización de la **producción**, acortando los tiempos. El tiempo es una variable vital para llegar a tiempo al mercado.
2. En la organización del **desarrollo del producto**: reintegrando la innovación, la creatividad el desarrollo, la producción y la comercialización.
3. En la organización y relaciones de **suministro**: Desde el proveedor hasta el cliente.
4. Comunicaciones eficaces y eficientes:
  - Internas.
  - Externas.



# ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

## Claves

1. Mantenerse en la cima de las tendencias.
2. Llegar a ser un campeón del cambio
3. Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes.
4. Capacitar, asesorar y motivar al personal renuente.
5. Pensar globalmente, actuar localmente.
6. Innovar
7. Inversión en tecnología, gente, y capacitación.
8. Luchar contra la complacencia del éxito



# MODELO INTEGRAL DE ANALISIS

ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE COMPONEN LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

# MODELO INTEGRAL DE ANALISIS

## VARIABLES QUE COMPONEN MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Gestionar un negocio es entendido como la capacidad de involucrarse (compromiso + gestión) en todos los campos que requiera la operación:

*Empresarial, Financiero, Comercialización, Producción, Tecnológico, RRHH y Adaptación al contexto.*

En términos simbólicos se expresa en la siguiente ecuación:

$$CM=f(Ge; Co; GF; Gp; T; SI; Grrhh) + E + I + RSE + Id$$

# MODELO INTEGRAL DE ANALISIS

## Variables que componen matriz de competitividad

**CM**= Competitividad

**Ge**= Gestión empresarial

**Co**= Gestión de la Comercialización

**Gf**= Gestión Financiera

**Gp**= Gestión de la Producción

**T**= Tecnología

**SI**= Sistemas de Información

**Grrhh**= Gestión de los Recursos Humanos y las Relaciones Gremiales.

**E**= Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía.

**I**= Marco institucional o legal.

**RSE**= Responsabilidad Social/ ambiental empresarial.

**ID**= Identidad o ecuación de definición empresarial.

# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Gestión Empresarial (Ge)

1. Experiencia del empresario en la rama del negocio (escolaridad)
2. Conocimientos sobre tendencias de mercado
3. Visión Estratégica
4. Posicionamiento de la marca
5. Alianzas estratégicas
6. Aptitud de adaptación al cambio y/o al crecimiento
7. Diseño de productos o servicios de acuerdo con el Target
8. Innovación
9. Calidad en función de las expectativas del cliente
10. Plan de negocios

# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Gestión Comercial (Gc)

1. Plan de marketing
2. Tipo de mercado en el que se opera
3. Tipo de cliente, segmento, nicho al cual se apunta
4. Política de Precios
5. Formas de Ventas
6. Experiencia de mercado
7. Canal de distribución
8. Mix de herramientas de comunicación con el mercado
9. Portafolio de productos y/o servicios
10. Cliente satisfecho

# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Gestión Financiera (Gf)

1. Formas de Financiamiento
2. Tipo de proveedores
3. Tipo de impuestos que paga
4. Capital propio
5. Distribución de utilidades
6. Asociaciones o alianzas
7. Presupuesto económico - financiero



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Ecuaciones Tecnológicas

1. Muchas veces es una función que agrega valor y sustenta la competitividad (ej. sistemas en logística)



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Adaptación al Marco Institucional y Legal (I)

1. Sistema legal de subsidios
2. Sistema de incentivos fiscales
3. Sistema de incentivos crediticios
4. Legislación laboral y gremial
5. Legislación comercial
6. Legislación ambiental

# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Gestión de Producción (Gp)

1. Expertise Productivo
2. Supply Chain (relaciones de abastecimiento y alianzas con proveedores clave)
3. Calidad Total
4. Innovación en desarrollo de productos y servicios
5. Ciclo de producción: su duración
6. Outsourcing
7. Inversión en tecnología y equipos
8. Administración de stocks
9. Logística de abastecimiento y distribución



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Sistemas de Información (SI)

1. Control de gestión - tablero de control
2. Contabilidad gerencial
3. Tipo de registros sobre operaciones e informes de gestión
4. Sistemas administrativos

# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Gestión de RRHH y Relaciones Gremiales (Grrhh)

1. Diseño y análisis de puestos
2. Búsqueda y selección de personal
3. Evaluación de potencial - diseño de carrera
4. Evaluación de desempeño
5. Compensaciones (salarios, incentivos y beneficios)
6. Capacitación y calificación
7. Desvinculaciones
8. Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y comunicaciones
9. Vínculo con los gremios
10. Conflictividad laboral



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Tecnología (T)

1. Para la producción
2. Para la comercialización
3. Para sistemas administrativos



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Responsabilidad Social/Ambiental Empresaria (RSE)

1. Compromiso con la comunidad
2. Compromiso con el medio ambiente
3. Compromiso con el personal y su familia



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Entorno (E)

1. Impacto de la situación macroeconómica
2. Tendencias sociales
3. Impacto de la globalización o regionalización
4. Escenario político
5. Avance tecnológico



# VARIABLES DE LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

## Identidad o Definición Empresarial (ID)

1. Visión, misión y valores
2. Cultura
3. Posicionamiento empresarial

# HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO BDO

PARA ANALIZAR LAS VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD

# HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

## Análisis de las variables de la competitividad

Ante la necesidad de las organizaciones de poder comprender su posición frente al mercado (cliente, competencia) y analizar sus capacidades para desarrollar ventajas competitivas, hemos diseñado una herramienta que permite rápidamente diagnosticar la situación actual e identificar las principales oportunidades de mejora.

La herramienta está basada en una serie de preguntas y mediciones de las diferentes variables de la competitividad antes mencionadas.



Esta herramienta de diagnóstico es el primer paso de la metodología integral para el análisis de la competitividad.

# HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

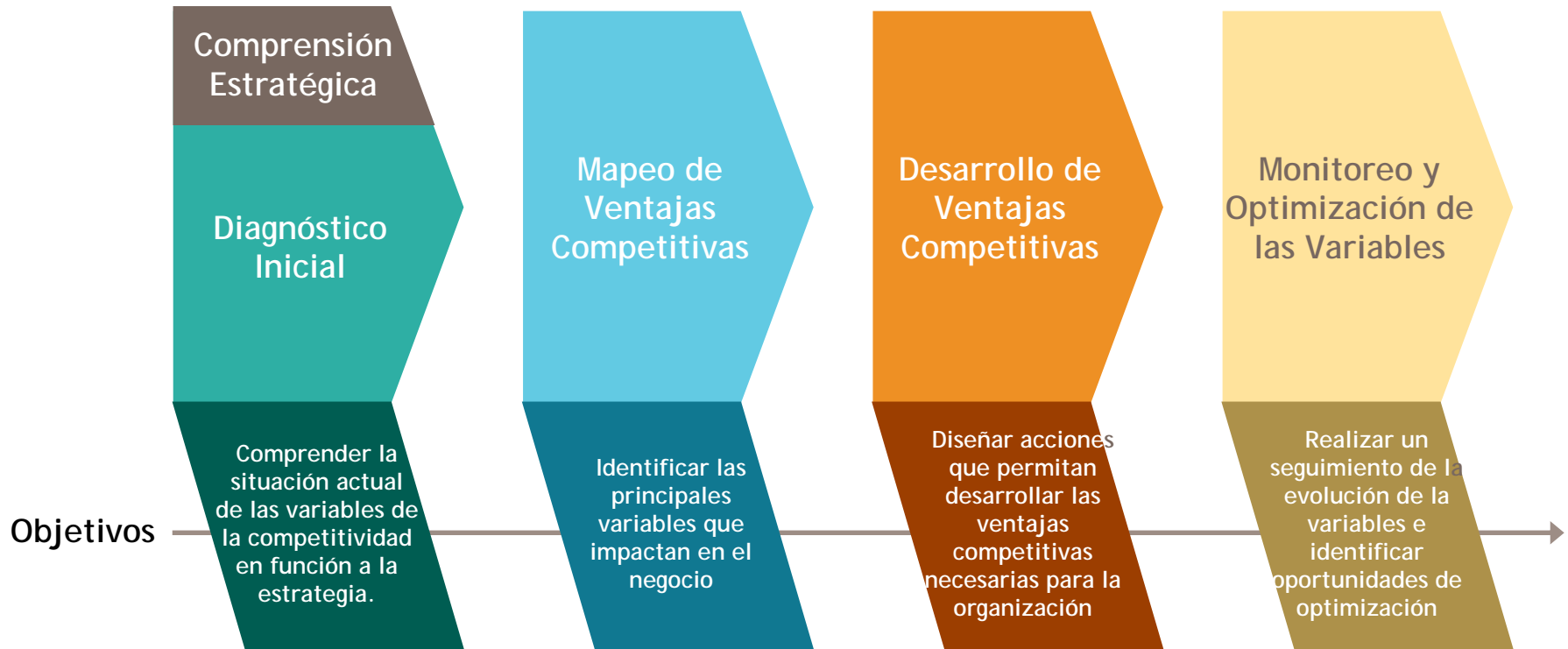
## Análisis de las variables de la competitividad

### Ejemplo de Cuestionario

Herramienta de Diagnóstico					
Análisis de las Variables de la Competitividad					
Variables	1	2	3	4	5
<b>Gestión Empresarial</b>					
Pregunta 1	X				
Pregunta 2			X		
Pregunta 3			X		
Pregunta N				X	
<b>Gestión Comercial</b>					
Pregunta 1			X		
Pregunta 2			X		
Pregunta 3			X		
Pregunta N				X	
<b>Gestión Financiera</b>					
Pregunta 1					X
Pregunta 2				X	X
Pregunta 3				X	
Pregunta N					X
<b>Gestión de la Producción</b>					
Pregunta 1			X		
Pregunta 2			X		
Pregunta 3				X	
Pregunta N				X	

# HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

## Metodología integral de abordaje





**Ante cualquier duda por favor por favor dirigirse a**  
[jkim@bdoargentina.com](mailto:jkim@bdoargentina.com)

Esta publicación se emite con fines informativos. Su contenido no deberá ser considerado para la toma de decisiones o la formación de opiniones. Se recomienda el asesoramiento de profesionales especializados del sector, de acuerdo a las necesidades de cada caso. No nos responsabilizamos por los fines que los lectores puedan darle ni los efectos derivados de su utilización. Por favor contáctenos para discutir los temas aquí tratados de acuerdo al contexto y sus circunstancias específicas.

Copyright Becher y Asociados S.R.L. Queda prohibida su reproducción o copia parcial o total del contenido sin nuestro pleno consentimiento.

BDO International es una red global de firmas de auditoría denominadas Firmas Miembro, cada una de las cuales constituye una entidad jurídica independiente en su país. La coordinación de la red está a cargo de BDO Global Coordination B.V., constituida en Holanda por medio del estatuto social radicado en Eindhoven (registro número 33205251) y oficinas en Boulevard de la Woluwe 60, 1200 Bruselas, Bélgica, sede de la International Executive Office. Becher y Asociados S.R.L. es la Firma Miembro de BDO en Argentina. BDO es la marca que identifica a la red BDO International y cada una de sus Firmas Miembro.



**MUCHAS GRACIAS**

[WWW.BDOARGENTINA.COM](http://WWW.BDOARGENTINA.COM)

