

# [COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL]

Capacidad de una Empresa PYME, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

- Miguel Ángel Vicente
- Claudio Doller
- Mayo 2013



# [COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL]

## 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?

- 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.**



# 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:

Producción

Desarrollo  
de Producto

Suministro

Comunicación

# 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 empresaria.





# 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 Empresarial (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 (Centro de Competitividad UBA / 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

