

DIRECTIVOS

OPINIÓN

Claves para asegurar la competitividad empresarial (I)

POR ESTEBAN BARRENECHEA Consejero director general de Ikei
Y RAFAEL HERRERA director de Ikei

Este artículo es el primero de una serie de cinco en los que la consultora Ikei repasará estrategias clave de éxito para garantizar la supervivencia de nuestras empresas

Hace unos días, el responsable de una importante y prestigiosa asociación empresarial del País Vasco, hacía la siguiente reflexión: «Las claves de éxito para mejorar la competitividad en nuestro sector no han cambiado. Tras un proceso de análisis, seguro que volveremos a ver como surgen los mismos retos: dimensión, innovación, internacionalización...». Ciertamente, tiene razón; aunque ello no significa que las cosas no cambien. Muy al contrario, si algo podemos asegurar hoy es que uno de los grandes retos del 'management' actual consiste en gestionar empresas, organizaciones y proyectos empresariales en un entorno cada vez más globalizado y volátil, acometiendo de manera efectiva los retos anteriores.

Desde hace más de una década, los factores de cambio -tales como el desarrollo tecnológico, la revolución de la logística y el transporte, el acceso masivo a la información (Internet), la concentración del poder económico y, como consecuen-

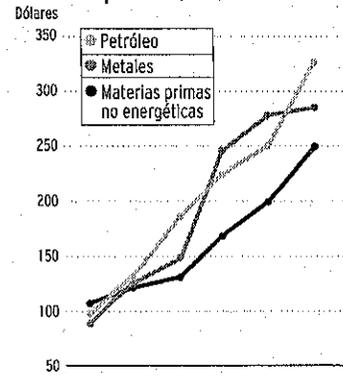
cia de todo ello, la globalización de la actividad económica-, actúan como lo que son; factores de cambio de tipo estructural. Esto significa que han llegado 'para quedarse'; eso sí, aumentando, en el tiempo y de manera casi exponencial, sus respectivas intensidades.

Con todo, el 'modelo de las cinco fuerzas', enunciado por Porter para analizar el entorno competitivo de un sector (competidores; poder de los clientes; de los proveedores; amenaza de productos sustitutivos; y barreras de entrada a nuevos competidores), se intensifica con el efecto de estos otros factores estructurales, lo que genera una realidad competitiva de carácter global, marcada por una creciente rivalidad empresarial en la mayor parte de los sectores.

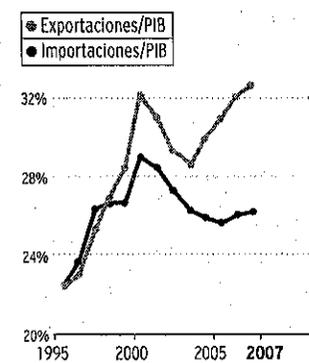
Por otro lado, el entorno empresarial también se está viendo afectado por factores de tipo 'coyuntural', que amenazan con devenir en estructurales. Factores, como la variabilidad en la paridad de cambio

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Índice de precios (Abril)



Importaciones y exportaciones (evolución sobre el PIB)



de las principales monedas, la alteración del precio del petróleo y de otras materias primas fundamentales, el incremento de los tipos de interés, la mayor restricción en el acceso a fuentes de financiación...

Hoy en día, nadie duda de que estamos viviendo un escenario de desaceleración e incertidumbre, junto al vertiginoso cambio que no cesa. Los crecimientos proyectados para 2008 revelan unas previsiones que podrían situarse en torno al 4% a nivel mundial, pero que serán sensiblemente más reducidas en el conjunto de las denominadas economías desarrolladas (en la zona euro por ejemplo, se proyecta un crecimiento del 1,7% en 2008). En cuanto al inicio de la recuperación, todavía no

se ven claros en el horizonte los factores que la deben activar, aunque algunas opiniones cualificadas se aventuran a ubicar el cambio de tendencia a finales de 2009.

Desde el año 2003, las importaciones crecen a un ritmo cada vez más acelerado en relación con la evolución del PIB. Esta pérdida de posiciones de las empresas españolas en el mercado interior no consigue verse compensada con la evolución de los mercados exteriores, que mantienen un comportamiento plano.

Además de los competidores locales, el mercado nacional soporta, desde hace algunos años, la incorporación de otros competidores globales, que utilizan una serie de ventajas competitivas de distinto ca-

rácter y que han originado un fuerte incremento de la competencia entre empresas. Los mercados de demanda se acabaron hace tiempo.

Hoy más que nunca, las empresas deben luchar para mejorar su posición competitiva, además de sus niveles de eficiencia. Para ello, deberán gestionar las 'fuerzas' que actúan en sus respectivos mercados, haciendo frente, de la mejor manera posible, a los factores de cambio (estructurales y coyunturales) que han propiciado el actual escenario.

De vuelta a la reflexión inicial, cabe concluir que la clave para mejorar la competitividad de nuestras empresas pasa por acertar en la definición de la estrategia y, lo que es más importante, en llevarla a término de manera sistemática y decidida.

En este sentido, es imprescindible que, además de realizar o actualizar planes estratégicos, las empresas pongan especial énfasis en los mecanismos que aseguren su puesta en práctica, control y seguimiento efectivo.

A lo largo de las próximas semanas vamos a repasar 4 estrategias clave de éxito (ordenadas de manera secuencial y con orientación a su puesta en práctica), para asegurar la competitividad y la supervivencia empresarial.