



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

Fecha de recepción: 14 de junio de 2020

Fecha de aceptación y versión final: 28 de julio de 2020

**RInCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias
Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza**

Artículo de investigación

Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial

Autora:

Romina Natalia Gatto ¹

Resumen:

Diversos son los factores que intervienen en la gestión de las organizaciones y que al mismo tiempo son decisivos para su crecimiento, desarrollo y proyección futura. Dentro de estos factores tienen un papel preponderante: la eficiencia, la productividad, la competitividad, etc. La importancia que reviste la competitividad de las empresas para los mercados internacionales actuales pone al descubierto la necesidad de dedicar un espacio para su estudio y análisis. En el presente trabajo se pretende indagar en profundidad acerca de las ventajas y limitaciones que presentan los principales modelos de medición de la competitividad empresarial tomando como punto de partida los diferentes factores y variables considerados en cada uno de ellos, a fin de reflexionar acerca de los más funcionales como herramienta de medición y diagnóstico del nivel de competitividad de las empresas.

Palabras claves:

competitividad - productividad - empresa - gestión - eficiencia

¹ Correo de contacto: Romina Natalia Gatto, Departamento de Ciencias Económicas (UNLaM) lic.rominagatto@gmail.com



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

Clasificación JEL: M1 Business Administration Guideline: Covers studies related to business administration: production, personnel, and information technology management, new firms, corporate culture, and international business administration. Studies about issues related to personnel management may be cross-classified under the appropriate category in M5.

Title: Analysis of Business Competitiveness Models

Abstract:

Diverse are the factors that intervene in the management of the organizations and that at the same time are decisive for their growth, development and future projection. Within these factors they have a preponderant role: efficiency, productivity, competitiveness, etc. The importance of the competitiveness of companies for the current international markets reveals the need to dedicate a space for their study and analysis. In the present work it is tried to investigate in depth about the advantages and limitations that the main measurement models of business competitiveness present, taking as a starting point the different factors and variables considered in each one, in order to reflect on the more functional as a tool for measuring and diagnosing the level of competitiveness of companies.

Key words: competitiveness - productivity - company - management - efficiency

Título: Análise de Modelos de Competitividade Empresarial

**Resumo:**

Diversos são os fatores que interferem na gestão das organizações e, ao mesmo tempo, são decisivos para o seu crescimento, desenvolvimento e projeção futura. Dentro desses fatores, eles têm um papel preponderante: eficiência, produtividade, competitividade, etc. A importância da competitividade das empresas para os atuais mercados internacionais revela a necessidade de dedicar um espaço para seu estudo e análise. No presente trabalho, o objetivo é investigar em profundidade as vantagens e limitações dos principais modelos de mensuração da competitividade dos negócios, tomando como ponto de partida os diferentes fatores e variáveis considerados em cada um, a fim de refletir sobre a mais funcional como ferramenta para medir e diagnosticar o nível de competitividade das empresas.

Palavra chave: competitividade - produtividade - empresa - gestão - eficiência

Cuerpo del artículo:**1. Introducción****1.1 Formulación del problema**

La competitividad es un factor que adquiere cada vez más relevancia en el mundo empresarial, no sólo a nivel local, sino también a nivel internacional. Es un objetivo estratégico clave para la permanencia y subsistencia de las organizaciones en contextos altamente complejos como lo son los mercados globalizados actuales. Esto ha llevado a un interés cada vez más creciente por la búsqueda de herramientas de medición y cuantificación de la competitividad de las empresas; lo que implica previamente la definición de los componentes o factores que la generan y de la incidencia que tienen cada uno de ellos en el nivel de competitividad.

Es por ello que así como existe un gran abanico de definiciones de la competitividad empresarial también existe un gran número de metodologías que



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

pretenden medir determinadas manifestaciones de competitividad tomando como base de análisis diferentes factores condicionantes; ninguna de ellas ampliamente utilizada y difundida como herramienta de diagnóstico.

Esta cuestión ha dado lugar a discrepancias acerca de la verdadera utilidad de estas metodologías como herramientas de diagnóstico de la competitividad a nivel firma, lo que justifica el desarrollo de un análisis exhaustivo de los principales modelos existentes como medio para identificar y visibilizar sus principales funcionalidades y cualidades, no sólo como indicadores de niveles de competitividad, sino también como herramientas de diagnóstico de la gestión organizacional para determinar aquellos más útiles y representativos de la realidad empresarial actual.

1.2 Objetivo de la investigación

Identificar los distintos factores considerados en cada modelo de medición de la competitividad empresarial para luego proceder al desarrollo de una discusión acerca de las principales ventajas y limitaciones que presentan los mismos como herramienta de diagnóstico del nivel de competitividad de las empresas y reflexionar acerca de su correspondencia con las demandas de la realidad empresarial actual.

2. Desarrollo

2.1 Marco teórico

Competitividad Empresarial

Según Porter (1990) y Doryan (1999) la competitividad de un país se obtiene por el éxito agregado de miles de unidades económicas básicas, las empresas. Son éstas las que generan las ventajas competitivas en los mercados internacionales cuando consiguen incrementar la productividad de los recursos que emplean. Es por ello que, en las definiciones más empleadas de competitividad empresarial, se argumenta que la productividad conduce a la competitividad y así, al progreso económico.



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

La ventaja competitiva más significativa y sostenible se produce cuando la empresa cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son a la vez avanzados y especializados. La disponibilidad y calidad de este tipo de factores determinan el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva lograda.

Son las empresas las que logran generar ventajas competitivas cuando consiguen aumentar la productividad. Esto puede alcanzarse a través de un aumento en la productividad de la fuerza de trabajo, una reducción de los insumos utilizados, una reducción de los desechos generados o en los costos financieros, de logística o de administración. Asimismo, puede alcanzarse por medio de un aumento en los precios unitarios de sus productos al mejorar su calidad, al diferenciarlos con respecto a los de otros competidores o aumentar la productividad de la maquinaria, el equipamiento y demás bienes de capital que emplea en sus procesos productivos.

Factores de la competitividad empresarial

La determinación de la competitividad empresarial requiere previamente de la definición de los factores y componentes que la delimitan y de la incidencia que tiene cada uno de ellos. Existen numerosas definiciones y conceptualizaciones de este término, al igual que existen varias técnicas metodológicas que buscan cuantificar la competitividad empresarial partiendo de la medición de determinados factores y variables condicionantes.

Dentro de estos factores, se podrían identificar aquellos que son controlables por la propia empresa, configurados bajo su órbita de decisión y a partir de los cuales la organización pretende diferenciarse y sacar ventaja con respecto a sus competidores. Entre ellos se destacan: la política de recursos humanos, la gestión de costos, los productos y servicios que ofrece, la gestión de la producción, la inversión en I+D, etc. Estos son factores de competitividad modificables mediante las estrategias de la firma, por ello son llamados endógenos. (Horta y Jung, 2002)

Por otra parte, se identifican aquellos factores no controlables por la empresa, exógenos a sus decisiones pero que influyen sobre sus rumbos de

Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

acción y condicionan los resultados de sus estrategias competitivas. Entre ellos se destacan: la política medioambiental, los precios internacionales, los salarios básicos, los aranceles aduaneros, las retenciones impositivas, la legislación laboral, etc.

A continuación, a modo de síntesis gráfica (Cuadro 1), se detallan los principales factores que afectan a la competitividad, diferenciando entre aquellos factores que son controlables por parte de la empresa de aquellos factores no controlables.

Cuadro 1: Factores que afectan a la competitividad empresarial

Factores que afectan a la competitividad empresarial	Factores controlables por la empresa	Política de RRHH Alianzas Estratégicas Innovación y Tecnología Investigación y Desarrollo Productos y Servicios Costos Estrategia Competitiva Política de Precios Gestión de la Producción Finanzas Administración Operativa
	Factores no controlables por la empresa	Contexto Económico Tasa de Interés Impuestos, Tasas y Contribuciones Salario Básico Tipo de Cambio Aranceles Aduaneros Acuerdos Internacionales Precios Internacionales Política Medioambiental Condiciones de la Demanda

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, Coriat (1997) desarrolló lo que llamó "las doce dimensiones de la competitividad"; donde intenta reducir el complejo concepto de competitividad en áreas de análisis bien definidas que sean abordables desde el punto de vista

Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

de la empresa. Distingue una división primaria del concepto: la competitividad costo y la competitividad no costo, tal como se observa en la Figura 1.

La competitividad costo determina el precio al cual la empresa venderá su producto y está constituida por el costo del trabajo, del capital y de los insumos. Por su parte, la “competitividad no costo” está asociada a aquellas variables que hacen a la diferenciación del producto ofrecido por la firma, tanto en las características del bien como en la experiencia de consumo que ofrece el mismo. La calidad del producto, el respeto por las normas técnicas y control de calidad, la certidumbre y velocidad de los tiempos de entrega, el servicio posventa, la especialización hacia mercados de demanda creciente, la eficiencia en el manejo de redes de proveedores y consumidores, como así también, el correcto manejo de la capacidad instalada, son algunas de las capacidades y habilidades que una firma puede adquirir para lograr incrementar su grado de participación en el mercado y así, su competitividad.

Figura 1: Las doce dimensiones de la competitividad



Fuente: Coriat (1997)



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

Esto pone de manifiesto el hecho que la competitividad no consiste sólo en producir un bien en forma eficiente, sino que implica un proceso dinámico que no puede darse de una vez y para siempre, debe repetirse constantemente, por lo que tiene que ser sustentable, dado que a su vez, se verá influida por otras instituciones que determinarán los factores sistémicos y estructurales. Así, las firmas buscarán desarrollar distintas fuentes de competitividad, las cuales generarán resultados válidos a largo plazo.

Medición de la competitividad

La noción de competitividad está estrechamente ligada a la generación de atributos diferenciables y distintivos por parte de las empresas para el logro de objetivos a largo plazo. Si bien el principal objetivo de las firmas es la maximización de sus utilidades y por medio de la competitividad buscan captar una mayor cuota de mercado, la medición de la competitividad basada sólo en estos supuestos no captaría su verdadera esencia.

Las medidas más utilizadas para analizar la competitividad de las firmas, además de la cuota de mercado, son los costos laborales unitarios y la productividad total de los factores. Así, si se considera a la competitividad simplemente como la producción más eficiente de un bien por parte de una empresa en comparación con otra, podría llegar a afirmarse que los costos laborales unitarios o la productividad total de los factores constituyen efectivamente indicadores que permiten medir manifestaciones de competitividad.

Sin embargo, afirmar que una baja de los costos laborales unitarios o bien un incremento de la productividad total de los factores en un sector, en comparación a los de otro país en el mismo sector genera un aumento de la competitividad, puede resultar insuficiente. Es por ese motivo que, a través del tiempo y acompañando la creciente complejidad de las organizaciones y de las demandas del mercado, han ido surgiendo modelos que han ampliado su base de análisis haciendo foco en las economías de escala, la diferenciación de productos, la tecnología y la innovación.



Modelos a nivel empresa

A continuación, se detallan los modelos más representativos a nivel de competitividad empresarial. Cada uno de los siguientes estudios involucra el empleo de indicadores y factores que permiten medir la competitividad a nivel firma, considerando aquellos elementos que suman o restan competitividad a las empresas. Se pone énfasis en los indicadores utilizados, así como en los resultados obtenidos.

Mapa de competitividad del BID

El mapa de competitividad del BID es una herramienta de diagnóstico que permite conocer el estado inicial de una empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortaleza y en las que tiene debilidad (mediante un análisis hacia el interior de la organización), con el propósito final de desarrollar planes de acción para el mejoramiento de la competitividad. El mapa además representa de forma gráfica los rasgos y características de la competitividad de la empresa. El mapa consta de los siguientes componentes:

Base dato: aquí se identifica el sector al que pertenece la empresa.

Calificación: el componente está constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad; cada área está conformada por subáreas y son las siguientes:

- Planeamiento estratégico: - Proceso de planeamiento estratégico. - Implementación de la estrategia.
- Producción y operaciones: - Planificación y proceso de producción. - Capacidad de producción. - Mantenimiento. - Investigación y desarrollo. - Aprovisionamiento. - Manejo de inventarios. - Ubicación e infraestructura.
- Aseguramiento de la calidad: - Aspectos generales de la calidad - Sistema de calidad.
- Comercialización: - Mercadeo nacional: mercadeo y ventas, servicios, distribución. - Mercadeo exportación: plan exportador, producto, distribución física internacional, aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

- Contabilidad y finanzas: - Monitoreo de costos y contabilidad. - Administración financiera. - Normas legales y tributarias.
- Recursos humanos: - Aspectos generales. - Capacitación y promoción del personal. - Cultura organizacional. - Salud y seguridad industrial.
- Gestión ambiental: - Política ambiental de la empresa. - Estrategia para proteger el medio ambiente. - Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. - Administración del desperdicio.
- Sistemas de información: - Planeación del sistema. - Entradas. - Procesos. - Salidas.

La calificación de cada una de las subáreas se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, mientras que las que se califican deben hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5. En base a la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa. Luego se grafica un mapa por áreas que muestra la evaluación de cada área y también los puntos a tratar.

Modelo matemático para determinar la competitividad de las PyMEs

Este modelo considera los factores y variables más relevantes en los niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial (Quiroga, 2001).

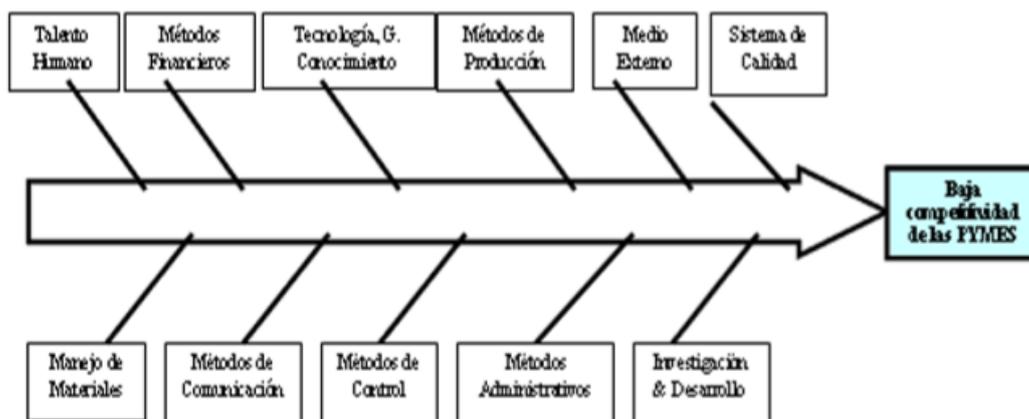
Utilizando el modelo Ishikawa² se determinan los 11 factores y 86 variables más relevantes para medir el nivel de productividad y competitividad, tal como se muestra en la Figura 2. Luego, una vez determinados los factores y las variables, se examina su importancia utilizando una metodología de análisis cualitativo y cuantitativo, y aplicando herramientas como diagramas de

² El modelo Ishikawa consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema. Identifica un problema o efecto y luego enumera un conjunto de **causas** que potencialmente explican dicho comportamiento.

Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

interrelación matricial y diagrama de Pareto se escogen 31 variables (denominadas “variables críticas”) de las 86 iniciales (Quiroga, 2001).

Figura 2: Factores del modelo matemático de competitividad en PyMEs



Fuente: Quiroga (2001)

Modelo de Competitividad Empresarial

El modelo concibe la competitividad, en función de la capacidad y eficiencia en la gestión de todos los aspectos del negocio y, a partir de ello define los siguientes factores como determinantes de la competitividad (Jiménez, 2006):

- Gestión Comercial: - Tipo de mercado en el que opera - Tipo de cliente - Tipo de producto - Demanda - Política de precios - Experiencia en el mercado - Canales de comercialización - Participación en el mercado - Competencia - Publicidad - E-commerce
- Gestión Financiera: - Rentabilidad - Valor patrimonial - Endeudamiento - Liquidez - Fuentes de financiación - Prueba ácida - Cambios en la situación financiera - Flujos de caja - Sector económico - Crédito
- Gestión de Producción: - Capacidad instalada - Antigüedad equipos - Nivel de personal - Proveedores materias primas - Estructuras de costos de producción - Sistemas de inventarios - Flexibilidad - Experiencia productiva
- Ciencia y Tecnología: - Inversión en I+D - Patentes - Líneas telefónicas



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

- Internacionalización: - Exportaciones - Mercados potenciales
- Gestión Gerencial: - Escolaridad del empresario - Experiencia - Conocimiento del negocio - Manejo de otros idiomas - Tipo de decisor

En este modelo, todos los factores resultan importantes y necesarios para establecer el nivel de competitividad de una organización, pero de todos ellos, el autor considera que el factor predominante que marca la diferencia entre una y otra empresa es el Gerencial (Jiménez, 2006).

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

$$\text{Competitividad} = G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)$$

Donde:

G.G.= Gestión Gerencial G.C.= Gestión Comercial G.F.= Gestión Financiera
G.P.= Gestión de Producción C.T.= Ciencia y Tecnología I= Internacionalización.

Los factores incluidos en el paréntesis se califican con un puntaje máximo, que para cada caso es:

G.C.= 30 puntos; G.F.= 20 puntos; G.P.=20 puntos; C.T.= 10 puntos; I= 20 puntos

De esta forma, el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos. El factor G.G. corresponde a un valor entre 0 y 1. Se refiere a la capacidad de tomar decisiones de los gerentes de las empresas. En el modelo se analizan tres tipos de decisores (d1, d2, y d3) (Jiménez, 2006).

El decisor 1, presenta una actitud cuidadosa y conservadora. Es un decisor con aversión al riesgo. El decisor 2, corresponde a un decisor con preferencia al riesgo. El decisor 3, tiene una política de indiferencia hacia el riesgo. En el modelo se plantea que las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones.

En síntesis, los gerentes que logran resultados sobresalientes, que logran salvar una compañía o posicionarla lejos de la competencia, son aquellos que asumen riesgos, que toman decisiones que otros no han contemplado o no han querido tomar, estos conforman una reducida élite de gerentes codiciados por todas las empresas. (Jiménez, 2006).



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

La tabla de puntajes para clasificar la empresa en una escala de competitividad es la siguiente:

- 90-100 puntos: Muy competitiva;
- 80-89 puntos: Competitiva;
- 70-79 puntos: Baja competitividad;
- 0-69 puntos: No competitiva.

En el Cuadro 2 se enumeran en forma detallada los diferentes factores en los que se centran los modelos analizados y las distintas variables o indicadores consideradas para cada una de estas áreas.

Cuadro 2: Modelos de competitividad empresarial

<u>MODELOS EMPRESARIALES</u>		
MAPA DEL BID	MODELO MATEMATICO	MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
<p>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planeamiento estratégico. • Implementación de la estrategia. <p>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y proceso de producción. • Capacidad de producción. • Mantenimiento. • Investigación y desarrollo. • Aprovechamiento. • Manejo de inventarios. 	<p>TALENTO HUMANO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad de los trabajadores. • Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. • Tipo de incentivos. • Cultura organizacional respecto a Calidad y Productividad. • Condiciones del puesto de trabajo. • Estabilidad laboral. • Nivel de escolaridad. • Existencia de capacitación. 	<p>GESTIÓN COMERCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de mercado en el que opera. • Tipo de cliente. • Tipo de producto. • Demanda. • Política de precios. • Experiencia en el mercado. • Canales de comercialización. • Participación en el mercado. • Competencia. • Publicidad. • E-commerce.



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
 Romina Natalia Gatto

<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación e infraestructura. <p>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales de la calidad. • Sistema de calidad. <p>COMERCIALIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo nacional: mercadeo y ventas. • Mercadeo nacional: servicios. • Mercadeo nacional: distribución. • Mercadeo exportación: Plan exportador. • Mercadeo exportación: Producto. • Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo. • Mercadeo exportación: Distribución física internacional. • Mercadeo exportación: Aspectos de negociación. • Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias. <p>CONTABILIDAD Y FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de costos y contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los procesos de producción. • Conocimiento del Aseguramiento de la Calidad. <p>MATERIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del costo total que pertenece a la materia prima. • Precio de la materia prima. • Tipo de proveedores. • Costos de producción. • Cumplimiento de los proveedores. • Tiempo de pago a los proveedores. • Calidad de los materiales comprados. • Tiempo de inventario. • Sistema logístico en manejo de materiales. <p>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio de comunicación utilizado con los proveedores. • Medios utilizados para el manejo de la información dentro de la empresa. • Medio de comunicación empleado con los clientes. • Existencia de redes de 	<p>GESTIÓN FINANCIERA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • Valor patrimonial. • Endeudamiento. • Liquidez. • Fuentes de financiación. • Prueba acida. • Cambios en la situación financiera. • Flujos de caja. • Sector económico. • Crédito. <p>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada. • Antigüedad equipos. • Nivel de personal. • Proveedores materias primas. • Estructuras de costos de producción. • Sistemas de inventarios. • Flexibilidad. • Experiencia productiva. <p>CIENCIA Y TECNOLOGÍA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D. • Patentes. <p>INTERNACIONALIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones.
---	---	---



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
 Romina Natalia Gatto

<ul style="list-style-type: none"> • Administración financiera. • Normas legales y tributarias. <p>RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales. • Capacitación y promoción del personal. • Cultura organizacional. • Salud y seguridad industrial. <p>GESTIÓN AMBIENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental de la empresa. • Estrategia para proteger el medio ambiente. • Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. • Administración del desperdicio. <p>SISTEMAS DE INFORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación del sistema. • Entradas. • Procesos. • Salidas 	<p>comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de redes utilizadas. <p>MÉTODOS DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio de control de los procesos productivos. • Razón del control o no-control de los procesos. • Tipo de indicadores utilizados. <p>MÉTODOS FINANCIEROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de sistema de costeo. • Existencia de registros contables. • Tipo de análisis financiero. • Política de distribución de utilidades. <p>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variables de planeación estratégica definidas. • Existencia de control de la planeación estratégica. • Medios de divulgación de los controles. • Visión que se tiene de la empresa en el tiempo. • Conocimiento en benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados potenciales. <p>GESTIÓN GERENCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad del empresario. • Experiencia. • Conocimiento del negocio. • Manejo de otros idiomas. • Tipo de decisor.
---	---	---



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en ingeniería robusta. • Aplicación del benchmarking y la ingeniería robusta. • Existencia de sindicato. • Cómo se considera la existencia del sindicato • Variables consideradas en la selección de personal. • Política de gestión de recursos humanos. • Modelo o modelos administrativos utilizados. • Aspectos positivos y negativos del personal para el éxito. • Importancia que se le da al mercadeo. • Apoyo económico a la gestión de mercadeo. • Tipo de publicidad utilizada. <p>MÉTODOS DE PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de proceso productivo. • Método de control del sistema productivo. • Tipo de manejo que se da a la cadena de suministros. • Distribución física de la 	
--	---	--



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

	<p>planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del flujo interno de información, materiales, tiempos de entrega, sistema de distribución y del sistema de almacenamiento. • Nivel de productividad. <p>I+D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque y existencia de I+D. • Importancia de I+D para el éxito. <p>SISTEMA DE CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del sistema de Calidad. • Aseguramiento de la Calidad. <p>TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tecnológico a nivel nacional. • Conocimiento tecnológico a nivel internacional. • Grado de automatización de los equipos de producción. • Grado de automatización de los 	
--	---	--



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

	<p>equipos de oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparándose a nivel internacional como considera la maquinaria y el equipo de oficina. • Teorías del conocimiento implementadas. • Existencia de alianzas estratégicas. • Tipo de alianza. <p>MEDIO EXTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forma en que se ve afectada la empresa con la situación socioeconómica actual del país. • Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa. • Realización de exportaciones. • Porcentaje de exportación. • Competitividad a nivel nacional. • Competitividad a nivel internacional. • Variables claves de competitividad. 	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia



2.2 Materiales y métodos

Se trata principalmente de un trabajo de tipo exploratorio a través de la investigación y análisis de bibliografía especializada sobre el tema.

Se tomaron como base trabajos desarrollados sobre la competitividad empresarial y a partir de allí, junto con las experiencias y aportes personales, se llevó a cabo un análisis exhaustivo acerca de los principales modelos que pretenden cuantificarla, para luego de expuestos los resultados, reflexionar y extraer conclusiones.

2.3 Resultados

El **mapa de competitividad del BID** es una herramienta de fácil utilización e interpretación. Esquematiza el nivel de competitividad de una empresa tanto por cada una de las áreas que la conforman como en su conjunto, lo que permite identificar el área en la que la empresa debe focalizar sus esfuerzos y recursos para mejorar su nivel de competitividad, resultando así útil para el diagnóstico de la calidad de gestión que presenta la empresa. Sin embargo, este modelo se enfoca básicamente en el análisis de variables de fuente interna de la empresa dejando de lado los factores externos o exógenos que también la afectan y condicionan; aspecto determinante y decisivo en el logro de la competitividad empresarial. Tampoco se le asigna un papel relevante al estudio de las variables vinculadas al área productiva, que podrían dar cuenta del nivel de eficiencia productiva que presenta la empresa, cuestión fundamental para incluir a la productividad en el análisis de la competitividad para el caso de organizaciones manufactureras.

El **modelo matemático para determinar la competitividad de las PyMEs** considera los factores más relevantes y determinantes en los niveles de productividad y competitividad; considerando así factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y también del entorno. De esta manera, se establecen 11 factores y 31 variables, y se diseñó un modelo matemático de valoración cuantitativa para cada factor y variable. El modelo considera que una empresa difícilmente logra un 100% de competitividad, por lo tanto, estableció que el 80% es un valor internacionalmente confiable y



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

aceptable de competitividad (en concordancia con el principio de Pareto). El concepto de Pareto es aplicado a los resultados matemáticos de las 31 variables, y así resulta que sólo 16 de ellas corresponden al 80% de la ponderación total, siendo las más relevantes y críticas en la competitividad empresarial. Si bien efectivamente se trata de un modelo que mide la competitividad (considerando tanto factores endógenos como exógenos a la organización), lo hace más que nada desde una perspectiva primordialmente cuantitativa, descuidando los aspectos más cualitativos que también definen y hacen a la competitividad, tal es el caso del tipo de gerenciamiento organizacional o del perfil directivo (vinculado a la toma de decisiones) con el que cuenta la empresa.

El **modelo de competitividad empresarial** contempla los aspectos cualitativos vinculados al gerenciamiento de empresas, dado que parte su enfoque de la capacidad de gestión de la gerencia, considerando los distintos perfiles decisorios a los que puede tener propensión un decisor a cargo de la dirección. A partir de esto, se plantea que las empresas son el reflejo de sus gerentes; el estilo y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y del posicionamiento de las organizaciones, y así también de su nivel de competitividad. Si bien, este modelo considera los factores tanto cualitativos como cuantitativos, su análisis se centra principalmente hacia el interior de la empresa, obviando aspectos críticos del entorno y del contexto como son los factores políticos, sociales y culturales; así como también, no asignando la relevancia que merece la función productiva en la determinación de la competitividad empresarial para el caso de organizaciones de tipo productivas.

3. Conclusiones

En los mercados actuales ser competitivo constituye una condición necesaria para la supervivencia de las empresas. Inmersas en contextos altamente rivalizados, marcados por las crecientes y variadas demandas del mercado, las empresas se enfrentan al reto permanente de la búsqueda de competitividad. Para que una empresa llegue a ser competitiva, requiere de un largo y complejo proceso donde se articulan acciones, estrategias y ventajas



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

competitivas que tienen su origen en sus diferentes procesos organizacionales, administrativos y sobre todo productivos.

Una de las principales falencias que evidencia el estudio de la competitividad a nivel empresa, se encuentra en el aspecto metodológico. Si bien los abordajes metodológicos sobre el tema son considerables, muchas de las herramientas utilizadas comúnmente en los estudios de competitividad empresarial, no han sido concebidas para tal fin.

La mayoría de los modelos que se han diseñado para medir la competitividad tienen un enfoque nacional, descuidando al sector productivo-comercial regional en el cual se encuentran insertas las empresas. Más aún, los modelos existentes no asignan a la gestión productiva la importancia que esta función reviste como factor determinante de la competitividad empresarial en organizaciones de tipo productivas.

Las principales dificultades afrontadas en el presente trabajo se vinculan al hecho de que no existe un consenso generalizado acerca de los factores y variables determinantes de la competitividad empresarial en general, ni de la competitividad de tipo industrial (propia del área productiva) en particular; lo que dificulta la definición de indicadores de medida de tales conceptos y genera que diferentes autores midan el mismo concepto de diferente forma, dificultando la obtención de indicadores apropiados y uniformes.

Por otro lado, en este trabajo se destaca el papel que tiene la función de producción como elemento clave de la competitividad de empresas de tipo industrial. De esta manera, sería interesante continuar en el futuro contrastando el efecto de las estrategias del área productiva en la competitividad empresarial de organizaciones de tipo industrial. Igualmente podría resultar adecuado abordar la influencia del tamaño empresarial y del entorno competitivo o mercado, tanto aisladamente como en forma conjunta con el sector industrial específico en el que desarrolla su actividad la empresa.



4. Referencias

- CORIAT, B. (1994). *Los desafíos de la competitividad*. Eudeba.
- DORYAN, E. (1999). *Educación y competitividad en Centroamérica*. INCAE/CLACDS. Costa Rica.
- DUSELL, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología*. México: Naciones Unidas-Cepal.
- ESSER, K., HILLEBRAND W., MESSNER, D. & MEYER-STAMER, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- FEA, U. (1995). *Competitividad es calidad total*. México: Editorial Alfaomega.
- FREEMAN, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*. Alianza Editorial, Madrid.
- HORTA, R. & JUNG, A. (2002). *Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis*. Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica. Montevideo
- JIMÉNEZ, M. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. Umbral Científico, 9.
- LISTERRI, J., ANGELELLI, P., PAINTER, F., CHRISNEY, M., NIEFER, F., MICO, A. & WILSON S. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Informe de trabajo, Washington: BID.
- PORTER, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review / Harvard Business Review América Latina. Vol. 86, n. 1.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición 1. Compañía Editorial S.A de C.v. (México).
- PORTER, M. (1996). *Estrategia competitiva*, México, CECSA.



Análisis sobre los modelos de competitividad empresarial
Romina Natalia Gatto

- PORTER, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Vergara, Buenos Aires.
- PORTER, M.; KRAMER, M. (2006) *Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*. Harvard Business Review / Harvard Business Review América Latina. Vol. 84, n. 12.
- QUIROGA, D. (2001). *Determinación de las variables más relevantes de la no productividad y competitividad de las PYME'S del Sector Metalmecánico de Cali, conducente al desarrollo de un modelo colombiano de competitividad*.
- RUBIO, A. y ARAGON, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en la pyme*. Revista de empresa.
- SCHUMPETER, J. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Orbis, Buenos Aires.
- SEN, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
- SOLLEIRO, J. y CASTAÑÓN, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context*.
- UBFAL, D. (2004). *El concepto de competitividad, medición y aplicación al caso argentino*. Documento de Trabajo nº 15, FCE, UBA.