

CULTURA Y COMPETITIVIDAD

Por: JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ*

Cada organización tiene una forma particular de hacer las cosas que le es inherente. La forma inconfundible de hacerlas, resulta de desplegar comportamientos que se prefieren porque tienen el sello de la organización y son distintivos.

Esos comportamientos se eligen, sencillamente, porque se inspiran o concuer-

El conjunto de valores vigentes en una sociedad definen su cultura y están indisolublemente asociados a las necesidades que aparecen y son de naturaleza imperativa... Pero cómo surgen esos valores? En este artículo respondemos esta pregunta y más.

dan con concepciones, implícitas o explícitas, que con el correr del tiempo se han llegado a apreciar en grado sumo hasta elevarlas a la categoría de convicciones y, por lo mismo, se convierten en patrones o principios que rigen las relaciones sociales: son los valores.

El conjunto de valores vigentes en una sociedad definen su cultura y están indisolublemente asociados a las necesidades que aparecen y son de naturaleza imperativa.

Salta a la vista una pregunta: ¿Cómo surgen esos valores?

La misma dinámica de la sociedad los va creando o los asimila de sistemas semejantes, en el afán de perfeccionar o hacer menos tortuoso el "llegar a ser" del hombre. Antes de ascenderlos al rango de valores deben agotar el procedimiento de decantación a que los somete la sociedad. Los valores son cambiantes; es decir, en la medida que la sociedad progresa van apareciendo

o se da prelación a unos y pierden actualidad otros, dependiendo del momento que se esté viviendo. Desde luego, los valores que predominaron en algún momento constituyen el fundamento de todo lo que se gestó en esas circunstancias. Esos valores que merecen ser recordados y en que descansa la cohesión social sirven, también, para consolidar la cultura y hacerla digna de imitación.

Desde esta perspectiva, entonces, la cultura ata y enraiza por cuanto pretende sustentar los valores vigentes. Sin embargo, no puede ser estática; por el contrario, es cambiante como la vida misma. Es eminentemente dinámica y por eso está imbuída de permanente cambio, de creación e innovación, como alternativas para perpetuarse.

Los argumentos precedentes sirven para reconocer que, de la misma manera, cómo la cultura de una sociedad puede contribuir para que se adapte a nuevas condiciones, también

puede constituirse en un severo impedimento, en un estorbo, para propiciar los ajustes que encajen en una nueva dinámica.

El modelo económico proteccionista vigente en Colombia por muchos años ha sido reemplazado por el de apertura; por lo tanto, los valores que predominaron mientras aquel modelo estuvo de moda, son totalmente distintos a los que ahora tienen preponderancia.

En tiempos de apertura la competitividad, tanto interna como externa, ocupa un peldaño destacado en la jerarquía de valores de la sociedad. Es un término que, como tantos otros, en distintos momentos, está de moda. Hasta no hace mucho se consideraba que la posición geográfica, la bondad y desprendimiento de la naturaleza con sus recursos, lo mismo que la abundancia y bajo costo de la mano de obra, eran factores definitivos para alcanzar ventajas competitivas. Hoy en día no lo son, como tampoco lo fueron antes. La ventaja competitiva se ha derivado siempre de elevar los niveles de productividad.

En una economía operan-

do con un modelo de mercado abierto, como es el caso de Colombia, la empresa para garantizar su vigencia debe tener una ventaja competitiva; es decir, exhibir una característica o un toque inconfundible que la distinga de las demás del sector. Asimismo, sus características deben ser tales que le aseguren mantenerse en el segmento elegido del mercado, ofrezcan una rentabilidad satisfactoria (por encima de la media del sector) y su participación se expanda a un ritmo mayor al crecimiento del mercado o igual, en el peor de los casos. En otras palabras, la demanda del producto debe ser sostenible en el largo plazo y además, revertir márgenes de utilidad análogos o compatibles con los esperados.

Para subsistir se requiere trazar una estrategia competitiva dinámica, lo cual implica alta sensibilidad por los intereses del mercado y conocimiento esmerado del sector en que se mueve la empresa. La estrategia se define, siguiendo las tendencias globalizantes, en función de: primero, estructura del sector y, segundo, posicionamiento.

La estructura tiene que ver con las relaciones predominantes entre nuevos competidores, productos y servicios sustitutivos, proveedores y compradores y rivalidad entre competidores. La interacción de estas fuerzas desemboca en la conformación de los costos, los niveles de inversión y, por lo mismo, de los precios. En síntesis, la estructura del sector define la tasa de rentabilidad media del sector. Sin embargo, las características estructurales del sector no garantizan el éxito. El posicionamiento se relaciona con la manera como la empresa visualiza su forma de competir y en donde descubre la ventaja competitiva, que se desprende de dos causas: costos más bajos y diferenciación.

Una empresa alcanza ventaja competitiva cuando está en capacidad de ofrecer productos semejantes o comparables a los de la competencia; pero, puede venderlos a precios más bajos. O, cuando es diferenciada; esto es, tan distinta a las demás, que los clientes están dispuestos a pagar más para obtener sus productos, con preferencia a los de otras empresas. Como es natural,

en ambos casos, éstos deben tener especificaciones técnicamente similares.

Para que los empresarios colombianos se inserten en este escenario, como es apenas lógico, tendrán que asumir un papel diferente, una mentalidad más flexible y adaptativa. Más exactamente, adquirir la cultura propia de la "aldea universal" de que hablaba McLuhan. En

En la era de la "Aldea Global" se deben inducir en las organizaciones culturas que sean sensibles para detectar los cambios; flexibles, para que los asimilen y se adecúen a ellos sin tropiezos y, al mismo tiempo, innovadoras para que sean capaces de desplazarse en el mismo sentido, al mismo ritmo del cambio

este ambiente los proyectos deben buscar un horizonte que contempore con conceptos que tengan que ver con productividad, competitividad, alta tecnología y capacitación de los recursos humanos. Aparecen casi que forzadas, también en este contexto, las políticas de concertación. Y al Estado le corresponderá jugar un papel crucial. Su función principal se centrará en manejar en forma inteligente y novedosa la política macroeconómica con el propósito que alcance comportamiento estable en el largo plazo.

Atendiendo todas estas razones, en la era de la globalización, se deben inducir en las organizaciones culturas que sean sensibles para detectar los cambios; flexibles, para que los asimilen y se adecúen a ellos sin tropiezos y, al mismo tiempo, innovadoras para que sean capaces de desplazarse en el mismo sentido, al mismo ritmo del cambio.

Para que los líderes empresariales se pongan a tono con la época, será necesario derrumbar muchos paradigmas, muchas "vacas sagradas". Se traen a cuento, para muestra, tan

solo dos concepciones susceptibles de discordia.

Ha sido tradición de la clase empresarial colombiana entrar a cuestionar la permanencia de un producto en el mercado, solamente cuando pierde participación o los niveles de rentabilidad declinan. Mientras no presente señales de decaimiento permanece intocable. Esa conducta debe ser revisada radicalmente. Se diría mejor que esa costumbre, tan profundamente arraigada, debe ser desterrada. En el modelo económico en vigencia el éxito de hoy no garantiza el de mañana; lo que en otros términos significa que no es conveniente esperar a que el producto exhiba muestras de flaqueza; por el contrario, se debe estar permanentemente indagando en el mercado con el propósito de identificar hacia dónde se encauzan las tendencias. Este razonamiento permite entrever que, aún cuando parezca paradójico, es gratificante meterse con el éxito y permanecer alerta y, más que todo, estar continuamente introduciendo mejoras. El enfoque también es válido para productos que estén aún en la "ventana de lanzamiento".

Otra concepción que debe ser modificada irremediamente es la tendencia a pretender mantener, contra viento y marea, un producto que reiteradamente ha dado muestras de deterioro. Seguir con la idea sólo permite mejoras incrementales. La experiencia enseña que, en la mayoría de las oportunidades, debes sustituirse por otro que ofrezca mejores perspectivas. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar el reto?. Tal vez...

Referencias Bibliográficas

FRONDICI Risieri. ¿Qué son los valores?. 4ª. reimpresión. México: Fondo de Cultura Económica, 1977. 236p.

PORTER Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. 2ed. Buenos Aires: Vergara, 1993. 1025 p.

TOFFLER Alvin. El cambio del poder. 2ed. Barcelona: Plaza & Janes Editores S. A. 1992. 616p.

* El autor es Ingeniero Industrial (UIS). Postgrado en Elaboración y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Económico (OEA-CETREDE-U. Atlántico). Master en Administración de Empresas. (OEA- NSORA - U. de Chile). Ex-docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

