



La calidad no produce una ventaja competitiva sostenible.

Recientemente leímos en el www.financiero.com¹ un reportaje sobre Nicholas Carr el cual escribió un artículo titulado "Las TIC no importan", *"el revuelo que causó fue inmediato, pues exponía que el acceso de todas las empresas a las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) provocaba la pérdida de toda ventaja competitiva"*. Para Carr *"hay que concentrarse en el modelo de negocios, las estrategias para obtener ventajas comparativas y saber invertir en TIC"*. *"Los mayores aumentos en la productividad causados por una nueva tecnología tienden a ocurrir justamente en una época temprana de su desarrollo. Después, se convierte en una especie de "carrera armamentista", en la cual las compañías continúan invirtiendo para mantenerse en una posición similar a sus competidores. Es cuando se vuelve más difícil recuperar la inversión"*

Algo similar ocurrió a ese varios años cuando Al Ries en su libro "**Enfoque**" mencionaba que la calidad había perdido importancia como ventaja competitiva, ya que la calidad se ha generalizado tanto que si un producto no cuenta con calidad, sale del mercado. Una vez que la calidad es estandarizada, tendrá que competir por otros factores, como lo es el precio, el servicio, la innovación. Hoy día muchas empresas están invirtiendo en sistemas de gestión de la calidad tipo ISO 9000, en lo cual han cifrado sus esperanzas de contar con una ventaja competitiva. Lamentablemente muchas empresa olvidan que un sistema de calidad, es el mínimo necesario que una empresa debe tener, al igual que tener un sistema contable, un sistema de recursos humanos o un sistema informático, aún no ha logrado nada.

La gerencia debe recordar que si bien es cierto "la estrategia es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de su organización", principalmente consiste en diferenciarse de la competencia en algo que es valioso para sus clientes.

En nuestros seminarios sobre estrategia recordamos la máxima "Sus competidores pueden fácilmente copiar sus mejoras en calidad y eficiencia, pero no pueden copiar su posicionamiento estratégico, lo que distingue a su empresa del resto". Se ha visto en medios de comunicación como las empresa divulgan el haber logrado la certificación ISO, si la empresa es la primera de su sector, y lo logra antes que sus competidores, estará en una mejor posición, pero cuando éstos también logren su certificación todo vuelve a cero.

Con la estrategia lo que se busca es crear una ventaja competitiva sostenible preservando lo que es distinto en su empresa. Esa estrategia puede significar el desempeñar diferentes actividades que sus competidores o desempeñar las mismas actividades pero de forma diferente.

"La estrategia competitiva consiste de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las fuerzas competitivas del negocio y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión".

Las innumerables actividades que intervienen en la creación, producción, venta, y entrega de un producto o servicio son las unidades básicas de ventaja competitiva. La efectividad operacional significa realizar estas actividades mejor – esto es, más rápido o con menos entradas y defectos – que los rivales. El problema con la efectividad operacional es que las mejores prácticas pueden ser fácilmente emuladas por sus competidores.

¹ El Financiero, Lunes 8 de Agosto del 2005, Número 526 Autor Carlos Cordero Pérez



Para lograr una posición única y valiosa para sus clientes existen varias alternativas:

- 1 Servir pocas necesidades a muchos clientes
- 2 Servir amplias necesidades de pocos clientes
- 3 Servir amplias necesidades de muchos clientes en un mercado poco activo

Pero así como la estrategia requiere que hagan cambios en la forma de competir, es importante también para poder decidir sobre qué NO hacer.

Las estrategias competitivas se han dividido en tres

- u Estrategias de **Liderazgo de Producto**: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto, esto implica una fuerte inversión en innovación)
- u Estrategias de **Intimidación con la Clientela**: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente, también se conoce como **Satisfacción Total**)
- u Estrategias de **Excelencia operativa**: (Para ser eficientes en costos, con relaciones de calidad-precio imbatibles)

Con respecto a la primera estrategia, como dice el mismo Nicholas Carr ² "La clave es decidir si se quiere innovar un producto -como en el caso de Apple Computer Inc.- o un proceso -Dell Inc.-. O si se sigue una estrategia de imitación". "Se debe entender que la innovación es arriesgada y costosa. Se debe innovar donde se tiene una buena oportunidad de ganar una ventaja competitiva.", La ventaja más sólida se obtiene en procesos que son difíciles de copiar para los competidores. Por ejemplo, economías de escala o (posicionamiento) de marca superiores ofrecen fuertes ventajas".

La **Intimidación con el Cliente o Satisfacción Total**, implica un amplio conocimiento del cliente para poder brindarle una solución total que permita crear relaciones de largo plazo. En este punto es que una tecnología como el CRM (Administración de las Relaciones con los clientes contribuye a consolidar una ventaja competitiva, pero la satisfacción total es la ventaja, no la aplicación informática.

Por último tenemos la **Excelencia Operativa o Liderazgo en Costos** en donde muchas empresas deciden competir con base a los precios, aunque para ello signifique una menor variedad de productos, pero si una alta rotación de productos, lo que le permite mantener precios bajos. La calidad es básicamente cero defectos y en donde los sistemas de gestión ISO 9000 y Seis Sigma, brindan su apoyo, con el propósito de tener menos quejas por parte de sus clientes.

² Fuente: Nicholas Carr, Las tecnologías de la información: ¿Son realmente una ventaja competitiva?, Ediciones Urano S.A., 2005, 203 p.