



## **LAS COMPETENCIAS CRÍTICAS EMPRESARIALES**

**Por Carlos Alberto Mejía C.**  
**Consultor /Gerente**

Toda compañía se preocupa por tener capacidades como empresa, tales que le permitan ser competitiva y posicionada en sus mercados. Esto significa que hay ciertas cosas que sabe hacer o ciertas características que la distinguen, que la hacen tan buena o mejor que sus competidores cercanos o que permiten que sus productos y servicios sean reconocidos y aceptados por el mercado, incluidos los productos sustitutos.

Las características y competencias que cada compañía debe tener son propias de su mercado y del tipo de industria de la cual se trate. Por ejemplo, un operador logístico no será buen competidor si su "índice de entregas a tiempo" no es bueno, así como un banco no será buen competidor si la "información transaccional" que suministra es de mala calidad.

Normalmente, en los ejercicios periódicos sobre planeación estratégica una de las discusiones más álgidas son los factores críticos de éxito, con lo cual se quiere significar aquellos que se tienen que hacer muy bien, como condición para ser exitoso. En esta categoría pueden quedar clasificadas las características del producto, el modelo de servicios y de relacionamiento con el cliente, la solvencia de la firma, la calidad de sus procesos, la tecnología empleada, la capacidad de distribución, etc.

Pero, por fuera de las competencias mencionadas, existen otras características empresariales que le añaden gran valor a las compañías y que podríamos afirmar deberían existir en todo tipo de empresas, independientemente de su sector. Son características que no siempre son explícitas para los clientes pero que de alguna manera ellos también las percibirán en la relación con la empresa.

Estas competencias críticas empresariales se refieren a temas de carácter estratégico interno y genéricamente pueden catalogarse así:

### **1. Conocimiento y actualización**

Se trata de la disposición del personal de la empresa, que es compatible además con la cultura, para actualizarse, adquirir nuevos conocimientos y fomentar la elevación de su nivel académico, tanto en sus conocimientos técnicos, como en sus conocimientos generales.



LA ESTRATEGIA  
DEL CONOCIMIENTO

## 2. Capacidad de autocrítica, flexibilidad y cambio

En este caso estamos haciendo referencia a la capacidad de reconocer los errores o los momentos de cambio, no aferrarse al pasado y a la tradición y aceptar la necesaria evolución. En síntesis, no vivir del pasado sino construir el presente y el futuro.

## 3. Vocación por el servicio y orientación al cliente

Este no es un simple enunciado. Hay empresas encerradas en sí mismas, donde se piensa más en el jefe que en el cliente. Es necesario desarrollar una cultura con amplia vocación por conocer y relacionarse con el cliente, entender sus necesidades, brindarle un servicio cálido y oportuno y convertir sus momentos de verdad con la empresa en fuentes de satisfacción y reconocimiento. La pregunta clave frente a lo que hacemos en la empresa es siempre cuestionarnos “¿Qué ganará el cliente con esto, le elevará su percepción de valor en su relación con nosotros?”.

## 4. Sentido de equipo

Esta cualidad debe estar presente en todo grupo humano que se relaciona a través de una empresa y va más allá de la simple camaradería o compañerismo, se trata de la disposición y voluntad para entender al otro, trabajar con el otro y para el otro, con sentido de colaboración y espíritu de resultado colectivo, no individual. Frecuentemente los problemas de comunicación, los de poder, los de prestigio o las diferencias entre los individuos que las representan, hacen que las áreas de una empresa no se relacionen, lo cual les hace perder verdaderas sinergias en términos de realización y progreso.

## 5. Inteligencia competitiva y de negocios

Se trata de tener la visión panorámica del negocio, el entorno, la competencia y el mercado, mediante labores consistentes de estudio y análisis de las condiciones imperantes en cada campo mencionado, su evolución y tendencias y el impacto que pueden tener en la propia empresa o en el sector en el cual nos movemos. Muchas compañías se perciben como “desorientadas” en el mercado, por no tener una buena disciplina de inteligencia competitiva.

## 6. Innovación

El refrán popular “camarón que se duerme se lo lleva la corriente” es lo suficientemente descriptivo de esta idea. La innovación es una variable de competencia y puede desarrollarse y estimularse como una característica empresarial para ser aplicada a los productos, a los procesos, a la organización o al mismo pensamiento estratégico. La innovación no debe ser un accidente, debe ser un resultado buscado, analizado y programado.

## 7. Claridad estratégica

La idea de la claridad estratégica es saber concretamente para dónde vamos y qué queremos. “Ningún viento es favorable para quien no sabe dónde se dirige” (*Séneca*). Desafortunadamente, muchas son las compañías que no saben para dónde van.

## 8. Excelencia operacional

La excelencia operacional ya es un estándar de desempeño, no es una estrategia por sí misma. Si su compañía no es conciente de sus niveles de costos, eficiencia, productividad, uso de capacidad instalada, versatilidad y flexibilidad de sus procesos, adecuación tecnológica y operativa, está frente a un mundo que sí lo sabe y que lo va a atacar como competidor en esa debilidad.

## 9. Control financiero

La medición de resultados es un requisito básico de la gestión. Medimos el progreso de las cosas para saber si avanzamos y la mejor forma de progresar. El control financiero no es una tarea más, es una estrategia que hace que las cosas sucedan en el escritorio de cada empleado, con metas y actuaciones que se espera que él realice, dentro del resultado global que la empresa quiere.

## 10. Ser diferente y aprender a mantenerse diferente

La esencia de la estrategia es la diferencia, el saber exactamente cómo quiero ser diferente de mis competidores y por qué, cómo percibirá el cliente mi diferencia y si la diferencia sí agrega valor competitivo a la empresa y satisfacción al cliente; esto es lo mínimo que debemos periódicamente preguntarnos sobre la diferenciación.

**En el caso de su empresa, ¿Cuáles de estas capacidades críticas empresariales dispone?**

Noviembre de 2006

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



#### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cual quiera de los links:

▪ [Consultoría](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)



#### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)