



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO



www.iesemba.org

Las nuevas bases de competencia en la era del conocimiento

POR PABLO SARTOR Y LEONARDO VEIGA
PROFESORES DEL IIEEM

Quiénes tienen algunos años recordarán la época en que ser cajero en un supermercado requería de múltiples destrezas: velocidad de digitación, precisión, memoria. Sin quitarles méritos a los cajeros actuales, la tarea se ha simplificado enormemente, y muy probablemente se simplifique aun más. No estamos lejos del momento en que el consumidor pase con su carro de compras lleno y un detector calcule automáticamente el precio total de la compra.

Más dramático es el cambio que se ha dado en los trabajos administrativos. Los cursos de dactilografía son parte del pasado. Los correctores ortográficos disimulan enormemente las carencias. Los programas de contabilidad han hecho desaparecer el halo de misterio de los antiguos tenedores de libros.

Estos son solo ejemplos de un proceso que se ha dado en todas las actividades productivas. Este proceso consiste en que a través de las tecnologías de la información se "capturan" y sistematizan las habilidades y destrezas que los trabajadores calificados reunían, transformándolas en prestaciones de sistemas informáticos o de equipamiento productivo.

Esas habilidades y destrezas no eran sencillas, y las empresas que exitosamente lograban que su personal las desarrollara estaban generando características valiosas desde el punto de vista productivo que eran difíciles de imitar. Cuando uno tiene algo valioso que no puede ser reproducido, uno puede "cobrar" esa exclusividad, esto es, uno tiene una ventaja competitiva.

La generación de ventajas competitivas sustentables puede tener múltiples orígenes. El caso más sencillo es cuando la empresa posee un "monopolio", o sea, el acceso único a un cierto recurso (de hecho o por regulaciones) que sustente tal ventaja. La ventaja radica en que la empresa puede hacer lo que los demás no, ya sea porque carecen de algo esencial (el recurso escaso) o no la dejan (la regulación).

Otra situación es la de empresas cuyos recursos son imitables si se los considera aisladamente,



pero que han sido integrados en un sistema que, como tal, no puede ser replicado. Cuando este fenómeno se logra, la empresa genera una parte relevante de su valor a través de un entramado de procesos, relaciones personales, cultura, sinergias y articulación que se "viven" dentro de la organización. Todos estos fenómenos se traducen en un conjunto de conocimientos que resulta muy difícil formalizar, comunicar o copiar. La transmisión allí se da a través de un lento proceso de descubrimiento, maduración, prueba y error, hasta ser encarnado por quien lo recibe, en forma similar a la tradicional relación "maestro-aprendiz". Las ventajas competitivas pasan pues por una forma específica de información, la información tácita.

El desarrollo de las tecnologías de la información trajo consigo una gran oportunidad de negocio: convertir el "conocimiento tácito" en "conocimiento codificado". Este último consiste en todas las formas de conocimiento que son formalizables, almacenables, digitalizables y por tanto reproducibles; esto supone el fin de aquellas ventajas competitivas fundamentadas en dicho conocimiento tácito. Inicialmente lo codificable era lo más elemental. Los avances en la sofisticación de los programas informáticos y en la capacidad de procesamiento han llevado a que se

avance sobre habilidades y destrezas cada vez más sofisticadas, en donde uno podría pensar que el ser humano sería difícilmente sustituible. Hoy en día, por ejemplo, un programa Auto-Cad realiza sofisticados cálculos que antes eran el fundamento de especializaciones profesionales.

En conclusión: la informática ha jugado (y ciertamente lo seguirá haciendo) un rol de codificación del conocimiento tácito originado en las empresas; en la medida en que los "persigue" y codifica, destruye eventuales ventajas competitivas, que habrán de ser reemplazadas por otras basadas en nuevo conocimiento tácito, de naturaleza más compleja, intrincada y de mayor nivel de abstracción—requisitos para ponerlas a salvo de la inmediata codificación— que de todos modos, antes o después llegarán.

¿Es esto bueno o malo para las empresas? Podemos hacer una distinción entre los efectos que causa en empresas de sectores dinámicos en contraposición a sectores más estáticos y maduros.

En sectores dinámicos este proceso suele ser beneficioso, puesto que la codificación del conocimiento permite reasignar recursos que pueden entonces volcarse a actividades de mayor valor agregado; las cuales abundarán por el dinamismo del sector. Por ejemplo, esto es típico de las empresas que procesan y publican informa-

ción; una vez que se dispone de una técnica conocida para efectuar ciertos análisis o clasificación de los datos, esto se codifica y ya no es necesario hacerlo en forma manual; entonces puede liberarse tiempo valioso de analistas de datos e informáticos para la confección de nuevos análisis, más complejos y de mayor valor agregado.

Por otra parte, el efecto sobre las empresas de sectores estáticos y maduros es el de "socializar" aquel conocimiento que pasa a estar codificado, de forma que ya no es propio de una empresa en particular sino que pasa a estar a disposición de quienes lo necesitan. Algunas empresas "hacen punta" desarrollando sistemas informáticos para soportar ciertos procesos de negocios; luego, y capitalizando su experiencia, estos sistemas y sus ideas fundamentales son copiados y terminan siendo casi "commodities" que cualquier empresa puede incorporar a su operativa. Vemos así que se produce un efecto de "igualación hacia arriba" en cuanto a la tecnificación de los procesos del sector; pero esto no hace más que socavar una ventaja competitiva de la que cierta empresa supo disfrutar y que ahora pasa a ser una práctica estándar.

Aun así hay posibilidades de explotar la evolución tecnológica e informática en favor de las empresas que operan en secto-

res maduros. Basta con ver los paradigmáticos ejemplos de las cadenas Wal-Mart¹, Seven-Eleven² y Zara.³ El "retailing" y la confección de prendas no parecen ser sectores especialmente dinámicos... y sin embargo, en los tres casos, un uso intensivo de la información generada por la operativa propia de las empresas permitió construir importantes ventajas competitivas en aspectos de comercialización, logística, rotación de mercaderías, posicionamiento y seguimiento de preferencias del consumidor y reducción de costos.

¿Cuál es la guía en estos procesos? Siempre es partir del consumidor. Esa es la razón por la cual en los sectores maduros las tecnologías de la información parecen más un enemigo que un aliado. Un sector maduro es, por definición, aquel en que la innovación de producto ha disminuido mucho, y las innovaciones de proceso se orientan a la reducción de costos. En un sector maduro se da por sentado que se conoce las necesidades del cliente, que el producto y cómo se produce ya está definido, y que el precio o la publicidad son las herramientas estratégicas más importantes que quedan disponibles. No es difícil identificar un empresario que ha asumido su condición de sector maduro (léase, que ya nada está bajo su control): son los más propensos a buscar el auxilio del Estado para preservar su participación en el mercado y su rentabilidad, eso es, recurrir a la ventaja competitiva de naturaleza regulatoria para compensar la desaparición de ventajas competitivas empresariales.

Aquellas empresas que han tenido éxito en sectores maduros a partir de un uso intensivo de las tecnologías de la información cuestionan estos supuestos, analizan los cambios que se han producido en las necesidades de los consumidores y redefinen sin preconceptos los atributos que el producto a ofrecer debe reunir. Las tecnologías de la información pasan a ser entonces aliadas, permitiendo generar nuevas e innovadoras formas de satisfacer esas necesidades detectadas. ●

¹ www.emprendedoresnews.com

² www.hbmaynard.com

³ www.gestiondelconocimiento.com