



# Recetas de la competitividad en el taller

COMPETITIVIDAD, ESE CONCEPTO INTANGIBLE CUYOS LÍMITES NO SON FÁCILES DE PRECISAR... HAY DIFERENTES DEFINICIONES E INDICADORES PARA MEDIRLA, RELACIONÁNDOLA CON OTROS CONCEPTOS EN FUNCIÓN DE LA REFERENCIA PARA SU ANÁLISIS. GENERALMENTE, SE SUELE ASOCIAR A UN **ENTORNO MACRO**, COMO LA COMPETITIVIDAD DE UN PAÍS O DE UN TEJIDO PRODUCTIVO –POR EJEMPLO, LA AUTOMOCIÓN–; PERO TAMBIÉN ES UN ASPECTO AL QUE DEBE **ATENDER TODA EMPRESA**, POR PEQUEÑA QUE SEA



Por **Francisco J. Alfonso Peña**

Competitividad es “*la capacidad para luchar en los mercados por bienes o servicios*”. Es, por tanto, un concepto relativo; se trata de ser más competitivo que alguien. Poniendo el foco en la empresa, en este caso el taller de carrocería y pintura, la competitividad proviene de aquellas ventajas que tiene nuestro taller en su producción y organización (reflejados en el precio y calidad del servicio final) con relación a otros talleres rivales. Consiste en vender un servicio de reparación cuyos atributos logren formar parte de un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por la competencia. El juez final es el mercado.

## Competitividad de la mano de productividad

En la gestión de un taller de carrocería y pintura, uno de los ratios operativos básicos es la *productividad*. Aun así,

¿nuestro objetivo es tener los costes más bajos? ¿Ser quienes más reparaciones realizamos? ¿Quiénes más horas trabajamos?

La superioridad para producir es una cosa, y la superioridad para competir es otra muy distinta. **Productividad** tiene en cuenta el **coste** para producir un determinado bien; **competitividad** estudia el **beneficio** o la capacidad para fijar precios al dar mayor utilidad al cliente.

Es interesante estudiar nuestra empresa desde el beneficio, conocer su capacidad para obtener mayor rentabilidad que su competencia.

Nuestros ingresos dependen de lo que vendemos y a qué precios; pero lo interesante no es fijar los precios sumando un margen determinado al coste. Si fuera así, la productividad sería fundamental. Hemos de fijar los precios según la utilidad que nuestro servicio proporciona al cliente,

así pues, depende de la percepción del cliente y ello, de la competitividad. Nuestra empresa puede ser más competitiva porque es más productiva, pero si esa ventaja es consecuencia de menores sueldos, no será duradera. Una competitividad estructural ha de estar sustentada en productividad, eficiencia, productos diferenciados, incorporación de innovaciones tecnológicas, organización adecuada del proceso productivo y gestión. Dar más por lo mismo, en lugar de intentar dar lo mismo por menos.

La productividad es necesaria para ser competitivos, pero no suficiente; es la mirada interna de la empresa, pero lo fundamental será la mirada externa, es decir, cuando el mercado nos compara con nuestros competidores.

### Recetas de la competitividad

Varios ingredientes intervienen a nivel global en la competitividad; en cada caso se tendrá en cuenta cuál es su ponderación:

- **Productividad.** Cuanto mayor es la productividad de nuestra empresa mayor competitividad. Es un ingrediente necesario, pero no suficiente.
- **Precio.** Competir en precio de forma sostenible únicamente se puede hacer con los costes más bajos. Subidas de precios por encima de mercado resta competitividad... El factor a gestionar es el coste, no tanto el precio.
- **Personas.** El talento de nuestra organización lo sustentan nuestros profesionales, factor de vital importancia para el éxito.
- **Innovación.** Independientemente del tamaño de la empresa, está al alcance de cada una. En muchos casos, las innovaciones más radicales son los modelos de negocio.
- **Calidad.** Se pueden gestionar tres tipos de calidad: real o técnica, percibida y suficiente. Centrarse en sólo una de ellas defraudaría las expectativas creadas o supondría un desperdicio de los recursos.
- **Cultura.** Una cultura de la empresa orientada al cliente y no al producto, con valores, vocación de servicio y alineamiento interno, condiciona absolutamente nuestra competitividad. Suele ser uno de los factores peor gestionados.

### Reinventar ventajas competitivas

La estrategia exitosa para nuestro negocio se basa en ventajas competitivas

sostenidas a lo largo del tiempo. El camino más elemental es proporcionar a los compradores aquello que perciben como un valor superior: un buen producto a un bajo precio, o un producto superior por el que vale la pena pagar. Conseguir ese valor superior requiere crear habilidades y conocimientos en la empresa que no puedan igualarse con facilidad. Las ventajas competitivas suelen atravesar tres etapas:

1. **Creación.** Suele requerir un periodo corto –si los recursos y capacidades están listos para usarse– o un plazo más amplio, para que el consumidor acepte un producto innovador. Cuanto más tiempo tardemos en crear la ventaja competitiva, más probable será que nuestros rivales detecten la medida.
2. **Beneficio.** Tiempo en el que se disfrutan los frutos de la ventaja competitiva. Su duración dependerá de cuánto tarden nuestros competidores en reaccionar. Un período prolongado permitirá a nuestra empresa obtener utilidades superiores al promedio y recuperar la posible inversión realizada.
3. **Erosión.** Nuestros rivales responderán a nuestras ventajas para equiparar posiciones. Debemos intentar mantenernos siempre un paso por delante de ellos.

### ¿Queremos ser competitivos?

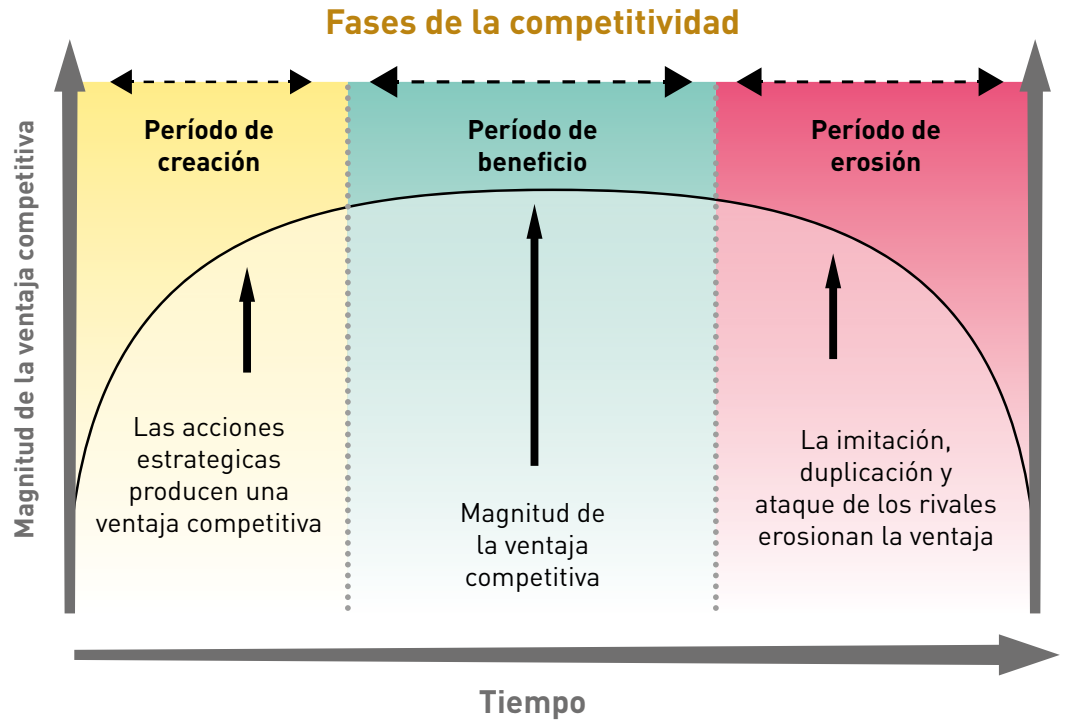
¿Por dónde empezar para lograr la competitividad en nuestro taller de carrocería y pintura?

- ▶ Competitividad no sólo se refiere a un entorno macro



DAR MÁS POR LO  
MISMO, EN LUGAR  
DE INTENTAR DAR LO  
MISMO POR MENOS





LA RECETA DE LA  
COMPETITIVIDAD ES  
UNA PONDERACIÓN  
DE VARIOS  
INGREDIENTES



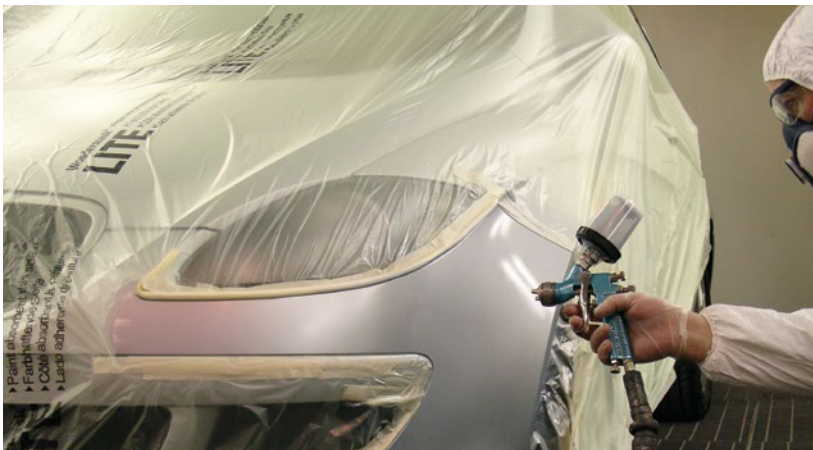
De puertas adentro, existen varias áreas de mejora:

- **Entorno productivo:** instalaciones, equipamiento, distribución en planta o del espacio, flujos de trabajo...
  - **Tecnología:** materiales, herramientas, equipos, herramientas para la gestión y comunicación, elaboración de presupuestos,...
  - **Gestión de procesos:** gestión y organización, control de calidad, gestión de proveedores,...
  - **Personas:** gestión de competencias profesionales, trabajo en equipo, facilitar la participación del personal, sistemas de incentivación, formación,...
- Muchas de las innovaciones más radicales están en los modelos de negocio, centrándonos

en el cliente y no tanto en el producto. Tenemos que analizar si somos capaces de responder con reducidos tiempos de permanencia del vehículo en el taller, si garantizamos la movilidad de nuestros clientes, si nuestras herramientas permiten una comunicación directa con clientes institucionales –como empresas de renting y compañías de seguros–, si se recoge y entrega el vehículo a domicilio, si podemos apoyar en la gestión del siniestro y la atención al cliente, etc.

¿Queremos seguir teniendo un taller de reparación, o una empresa capacitada en la gestión del siniestro, proveedor de referencia por nuestros clientes institucionales? Si nuestra opción es la segunda, ahora es el momento ■

► La productividad, ingrediente necesario



PARA SABER MÁS

✉ Área de Ingeniería y consultoría de CESVIMAP  
promass@cesvimap.com

📖 Ventaja competitiva. Michael E. Porter. Ediciones Pirámide S.A. 2010

🌐 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

🌐 [www.revistacesvimap.com](http://www.revistacesvimap.com)

🐦 @revistacesvimap