

MERCADO
FEBRERO DE 2000

LOS SECRETOS DE LA COMPETITIVIDAD

Por Juan Roure.



El Iase, de la Universidad de Navarra, ha sido tradicionalmente considerado como la mejor escuela de negocios de España y una de las diez primeras de Europa.

Juan Roure, profesor y director asociado de la institución, se incorporó recientemente al staff de Paradigma como asesor para proyectos de mejora de la gestión empresarial.

Especialmente interesado en la innovación y competitividad, Roure ha venido investigando últimamente esa problemática desde dos perspectivas: las empresas grandes y medianas.

“En las grandes compañías la competencia supone la necesidad de una permanente adaptación de las prácticas de gestión al nuevo entorno competitivo. En esta línea de pensamiento, la propuesta es introducir una serie de vías de autodiagnóstico a partir de las cuales estas organizaciones renueven anualmente desde cero sus prácticas de management para diseñarlas en función de nuevo entorno”, señaló Roure en una entrevista con MERCADO durante su última visita a Buenos Aires.

Según Roure, esta adaptación se ha venido realizando tradicionalmente en forma reactiva; por ejemplo, a través del análisis de la satisfacción de los clientes o procesos de reingeniería.

“El problema es que, como necesitamos trabajar a un ritmo de cambio que debe ser muy eficaz, superior al de nuestros competidores, estamos obligados a hacerlo en forma proactiva, sistemática. De lo contrario, cuando se hace el cambio ya es tarde.”

■ LAS MÁS DINÁMICAS

La otra vía de investigación en la que trabaja Roure está vinculada con un modelo de organización diferente: las empresas medianas y de muy alto crecimiento. “Desde hace cuatro años venimos trabajando para entender cuáles son factores de éxito de estas compañías tan singulares, tanto a nivel de sus propias características como de las del *entrepreneur* que las creó”, relata Roure.

Cada año, el Iase elabora el ranking de las 500 empresas europeas más dinámicas de los últimos cinco años. Para ingresar a la nómina, las firmas deben reunir ciertas características especiales:

- No haber tenido más de 5000 empleados en el primer año considerado, ni menos de 50 en el último.
- Facturar entre US\$ 10 millones y US\$ 100 millones.
- Haber crecido en no menos de 70% en empleo y facturación durante el lapso analizado.
- Que su creador siga estando aún al frente de la empresa.

“La gente piensa que estas compañías pertenecen a los sectores de alto crecimiento; sin embargo, nuestra investigación demuestra que esto es un mito. En realidad, representan a todos los sectores de la economía. Sucede que su capacidad de innovación las hace creadoras de mercado y, de hecho, más de la mitad lidera su segmento”, expresa Roure, quien además aporta un dato contundente: “En el último análisis que hicimos, estas empresas habían creado más de 600.000 puestos de trabajo en Europa. Mientras tanto, las 500 más grandes habían destruido 1 millón de empleos”.