

Obtener ventajas competitivas a través del aprendizaje de la organización

Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas. Y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. Influye, por tanto, y grandemente, la capacidad y la motivación de esas personas tomadas individualmente; y el modo cómo se relacionan entre sí. El que una empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible depende, en la práctica, de qué hagan todas esas personas. Evidentemente, hay excepciones: si obtiene una patente exclusiva de un producto muy atractivo, la empresa ganará dinero casi con toda seguridad, pues ofrecerá un producto diferenciado, del mismo modo que la obtención de una materia prima muy barata facilita las cosas.

Evidentemente, la necesidad de orientar toda la organización a lo largo del tiempo para obtener una ventaja competitiva real es mucho más aguda si cabe en el caso de la diferenciación. De nuevo, aunque hay ejemplos extremos en los que un hecho aislado confiere diferenciación a la empresa, lo normal es que la diferenciación provenga de un sinfín de detalles, desde el diseño de los productos, hasta el servicio post-venta pasando, obviamente, por la fabricación. Pensemos en un caso español muy conocido: El Corte Inglés. Al margen de las indudables economías de escala que hoy disfruta, parece claro que muchos clientes estiman de un modo especial el servicio que ofrece, como lo muestra el hecho de que, a pesar de su gran volumen, sus precios no son en absoluto bajos. Pero una parte fundamental del servicio ofrecido está en el modo de comportarse los vendedores, en la ágil tramitación de todo tipo de cuestiones referidas a los clientes, en el buen servicio post-venta, etc., y todo ello funcionando con un enorme volumen de negocio. Es evidente que **no sólo hay una “fórmula estratégica” adecuada**: hay toda una organización impresionante, preparada para llevar a cabo esa fórmula. Esto último es, posiblemente, mucho más difícil de conseguir que lo primero y, desde luego, mucho más difícil de imitar.