

## **Examinando los fundamentos microeconómicos de la competitividad \***

Fabrizio Noboa S., PhD en Economía y Dirección de Empresas  
IESE Business School. Catedrático y Consultor

A la hora de reflexionar sobre el tema de la competitividad, existe en el país una preferencia por el discurso macroeconómico, es decir, una preferencia por estudiar los factores estructurales que afectan negativamente a la capacidad de competir del Ecuador. Sin embargo, los factores macroeconómicos e institucionales de un país que son críticos para la competitividad nacional, son condiciones necesarias pero no suficientes para crear riqueza. Según Michael Porter, pionero del concepto de la ventaja competitiva de las naciones, la riqueza se crea a nivel microeconómico por las empresas que operan en cada economía; es decir, a menos que el entorno microeconómico de un país mejore, las reformas macroeconómicas e institucionales orientadas a mejorar la competitividad de un país, jamás rendirán fruto. En esta línea cabe preguntarse, ¿cómo está el entorno microeconómico ecuatoriano?

El World Economic Forum (WEF) ha diseñado un índice que pretende evaluar las condiciones microeconómicas que subyacen al nivel de crecimiento sostenido de los países. Así nació el “Business Competitiveness Index” (Índice de Negocios Competitivo, BCI por su nombre en inglés), en el que Ecuador ocupó el puesto 94 entre 103 países en el año 2004. El BCI evalúa dos áreas específicas críticas al entorno empresarial de cada país: 1) el nivel de sofisticación con el que las empresas compiten en su mercado, y, 2) la calidad del entorno microeconómico en el que las empresas del país compiten. Examinemos a profundidad estas áreas.

La categoría “nivel de sofisticación con el que las empresas compiten en su mercado” intenta evaluar la productividad de las compañías de un país, es decir, su capacidad de arrojar un resultado favorable de valor entre precios y costes. Para ello, evalúa factores como nivel de sofisticación de los procesos de producción, fuentes de la rentabilidad, delegación y autoridad, nivel de capacitación de sus empleados, capacidad para la innovación, gasto de la compañía en investigación y desarrollo, grado de orientación al consumidor, capacitación del equipo directivo, entre los más destacados. En esta categoría específica, Ecuador ocupa el puesto 90 entre 103 países.

La segunda categoría del BCI, “la calidad del entorno microeconómico en el que las empresas del país compiten”, intenta evaluar, básicamente, los factores que afectan a la oferta y a la demanda de un mercado. Entre otros factores que inciden en la categoría encontramos infraestructura física, calidad de las instituciones educativas, infraestructura tecnológica, desarrollo del mercado de capitales, grado de sofisticación del consumidor, nivel de desarrollo de *clusters* locales, eficacia de los directorios, intensidad de la competencia, etc. En esta segunda categoría, Ecuador ocupa el puesto 95 entre 103 países. Estos resultados quieren decir que la forma en que las empresas ecuatorianas

---

\* Artículo publicado en la Revista EKOS: Economía y Negocios. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Examinando los fundamentos microeconómicos de la competitividad”, Revista EKOS: Economía y Negocios, No.141, Enero 2006, Quito-Ecuador.

compiten en su mercado, sin llegar a ser especialmente sofisticada, es ligeramente superior al difícil entorno en el que se desenvuelven.

Una breve reflexión sobre evidencia anecdótica de cualquiera de los factores que afectan a las categorías del BCI, nos permitirá comprender el por qué de tan mala calificación para el Ecuador en su competitividad microeconómica. Tomemos por ejemplo el factor *grado de orientación al consumidor*. ¿Podemos afirmar que Ecuador disfruta de un servicio al cliente de calidad? Con seguridad el lector habrá sufrido más de una experiencia negativa: reclamos sin solución, pocos deseos de la empresa por resolver inquietudes del cliente, desconocimiento de un vendedor sobre el producto o servicio que vende, malos modos en el trato personal, tiempo excesivo para contactar con el cliente e instalar determinado servicio, cobros injustificados... y la lista podría continuar. Y esto sucede en todo tipo de empresas: públicas y privadas, líderes en ventas y seguidores, empresas familiares o no. Podemos decir que el bajo puntaje de nuestro país en este factor está justificado.

Pensemos en el factor *fuentes de rentabilidad*, indicador que hace referencia a las causas que explican el nivel de utilidades generado por una empresa. Las causas que obtienen mayor puntuación son, por ejemplo, capacidad de innovación ó diseño sofisticado de una estrategia competitiva. Por otro lado, obtienen bajos puntajes causas como monopolios o privilegios gubernamentales y factores de producción baratos. En nuestro país existen algunos ejemplos de compañías que obtienen niveles de beneficio generosos, sin ser precisamente ejemplos de productividad. Esto se debe a que su rentabilidad se asienta en los pilares de privilegios personales ó protecciones gubernamentales, y no necesariamente en una gestión empresarial sofisticada.

De hecho, la poca sofisticación en las fuentes de rentabilidad del agregado de empresas ecuatorianas esconde un uso tangencial de las más modernas herramientas de la dirección de empresas. Por ejemplo, cuando se habla de planificación estratégica, la herramienta más utilizada en el Ecuador es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) cuya existencia se remonta a los años setenta. Sin embargo, el pensamiento estratégico moderno ha desarrollado muchas herramientas novedosas, la mayoría de las cuales es totalmente desconocida en nuestro medio. Lo mismo podemos decir respecto a herramientas contables, financieras, de recursos humanos, etc. Dichas herramientas son aplicadas por un escasísimo porcentaje de empresas ecuatorianas.

Finalmente, reflexionemos en el factor *eficacia de los directorios*. Una de las prácticas que han probado mejorar la eficacia de estas reuniones de alta dirección, es la contratación de asesores externos, es decir, gente capacitada en el área de la dirección de empresas que no tiene intereses económico-financieros en la empresa en cuestión y que, por tanto, está en condiciones de dar consejos desinteresados, ¡pero eficaces!, con relación a la gestión de la compañía. Siendo la mayoría de las empresas ecuatorianas de carácter familiar, existe un temor injustificado a dejar que personas ‘de fuera de la familia’ opinen sobre la gestión de la empresa. Sin embargo, la voz de un experto externo podría significar un valiosísimo aporte para una gestión más eficaz.

En resumen, Ecuador no ocupa el lugar 94 en el BCI por casualidad. El agregado de las empresas ecuatorianas tiene un largo camino por recorrer para mejorar sus prácticas empresariales y su productividad. El uso acertado y sistemático de ciertas herramientas modernas de la dirección de empresas es, sin duda, una alternativa válida para manejar de manera más eficiente sus activos, generando superiores niveles de riqueza en el mediano y largo plazo. Por la importancia de la salud del entorno microeconómico para mejorar la competitividad del país, sería interesante que cada empresa nacional examine a profundidad sus prácticas empresariales y apueste decididamente por mejorarlas.