

Competitividad: Para la firma es vital diseñar una estrategia *

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

fabrizionoboa@hotmail.com

Desde hace pocos años, uno de los temas que mayor atención genera en las discusiones, análisis y reflexiones nacionales es la competitividad. En líneas generales, se acepta que Ecuador es un país poco competitivo y que es imprescindible el diseño de políticas gubernamentales orientadas, entre otras cosas, a mejorar la calidad de nuestras instituciones públicas, a aumentar la capacidad de innovación del país y a eliminar todos aquellos factores estructurales que afectan negativamente a la competitividad. En resumen, cuando se habla de la capacidad competitiva del Ecuador prevalece un discurso macroeconómico: ¿qué puede hacer el gobierno para conseguir que Ecuador sea un país más competitivo?

Sin embargo, la competitividad no es un reto exclusivo del gobierno: los países son competitivos porque sus empresas lo son. Por tanto, pensamos que existen varias razones para trasladar el discurso de la competitividad a un nivel microeconómico.

En primer lugar, en los indicadores de competitividad desarrollados por el World Economic Forum (WEF), Ecuador aparece peor posicionado en el Índice de Competitividad en los negocios (puesto 94 entre 103 países) que en el Índice de Competitividad Global (puesto 90 entre 104). Este dato sugiere que el problema más grave del Ecuador no es su capacidad de competir como país, sino la capacidad de competir de sus empresas, y hacia allá deberíamos enfocar nuestros esfuerzos de mejora.

En segundo lugar, los factores macroeconómicos e institucionales de un país que son críticos para la competitividad nacional, son condiciones necesarias pero no suficientes para crear riqueza: ésta se crea a nivel microeconómico por las empresas que operan en cada economía. Dicho de otra forma, sin un entorno microeconómico competitivo, las reformas macroeconómicas e institucionales orientadas a incrementar la capacidad de competir del país, no rendirán fruto. Lo positivo de esta reflexión es encontrar que las empresas pueden hacer algo para mejorar la competitividad del país: haciendo mejor las cosas en su sector, cada empresa contribuye a que el país sea más competitivo.

En tercer lugar, dentro de los factores que determinan la rentabilidad de un negocio, un 19% se debe a la estructura de la industria y un 32% a factores propios de la empresa. Esto quiere decir que, mientras un porcentaje importante de la rentabilidad de una empresa se debe a la estructura del sector donde opera (y, por tanto, depende de factores estructurales, más difíciles de ‘controlar’), el mayor porcentaje de la rentabilidad de las empresas depende de factores más ‘manejables’ y directamente bajo el control de las mismas. Dicho de otra manera, mientras mejor manejen y administran sus recursos, las empresas serán más competitivas.

* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Competitividad: Para la firma es vital crear una estrategia”, Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XI, No.2, Febrero 2005, Guayaquil-Ecuador.

Finalmente, hoy en día, Ecuador es un país más abierto al intercambio comercial que hace veinte años. Y una vez firmado el TLC (existen más probabilidades que se firme y pocas que no se concrete este tratado), será más abierto aún. Entornos globalizados exigen a las empresas locales a ser más competitivas, para poder hacer frente a la competencia que llegue del exterior.

Dada la importancia de trasladar el discurso de la competitividad del Ecuador a nivel microeconómico, conviene ahora preguntarnos: ¿qué empresas ecuatorianas manejan más eficientemente sus recursos? Podríamos acudir a uno de los muchos rankings de las mejores empresas ecuatorianas elaborados por revistas e instituciones de prestigio en el país. Sin embargo, el indicador universalmente utilizado para identificar las mejores empresas por sector es el ROA (retorno sobre los activos). Lamentablemente, dado que en Ecuador no son públicos los balances de las compañías, no podemos hacernos una idea de cuál es el ROA promedio de un sector y qué empresas lo superan: éstas empresas serían las que podrían llamarse, con toda propiedad, las mejores empresas del país.

¿Por qué es necesario mirar este indicador para determinar las empresas más competitivas en el país? Porque es sabido que para proveer a la sociedad de un bien o servicio, las empresas necesitan adquirir recursos que, por necesidad, dejan de ser utilizados en otras actividades. Esta es la esencia del costo de oportunidad, y así como una sociedad pierde cuando una persona que tiene condiciones para cursar estudios superiores no puede hacerlo e ingresa al mercado de trabajo con su título de bachiller, la sociedad pierde cuando ciertos recursos son adquiridos por una empresa que no sabe ni consigue extraer todo el rendimiento posible a esos recursos.

Ahora bien, ¿qué deben hacer las empresas para obtener un ROA más alto? Manejar eficientemente sus activos. Y, para ello, definir una mejor estrategia competitiva. Esta respuesta puede sonar simple, pero contiene reflexiones interesantes que desarrollaremos a continuación.

La primera reflexión es que una empresa no puede pretender ser ‘todo para todos’. Definir un segmento del mercado, una ‘posición’ donde se desea competir favorece el uso de activos en actividades más concretas y, por tanto, aumenta la rentabilidad de las empresas. Complementar esta actividad con una estrategia específica potencia aún más el uso productivo de los activos. En esta línea, son útiles las estrategias genéricas de Michael Porter: diferenciación o ventaja de costes.

La segunda reflexión es que las empresas no deben contentarse con ‘hacer las cosas correctamente’ sino que deben esforzarse por ‘hacer las cosas correctas’. Antes del apareamiento de las aerolíneas de descuento, el servicio de transporte aéreo tenía una serie de actividades que se intentaban ‘hacer correctamente’ (reservas, servicio de comida a bordo, transporte de equipaje, etc.). Tras el apareamiento de empresas del tipo Ryanair o Easyjet, se vio que ciertas actividades consideradas ‘imprescindibles’ para entregar un servicio satisfactorio a los viajeros, simplemente no eran necesarias. Y surgió un nuevo modelo de aerolíneas basadas en la realización de las ‘actividades correctas’.

Finalmente, las empresas deben buscar adquirir recursos y activos con potencial. La rentabilidad de una empresa que posee recursos obsoletos, tecnología anticuada y personal de baja calificación, siempre será inferior a la rentabilidad de empresas con recursos de última tecnología y personal calificado y con alta motivación para el trabajo.

Como podemos observar, las empresas disponen de varios mecanismos para mejorar la rentabilidad de su negocio. Dado que es urgente que Ecuador se convierta en un país competitivo, y que en esta transformación el papel de las empresas es fundamental, deberíamos no sólo conocer qué empresas en el país presentan una rentabilidad más alta en su sector, sino que además deberíamos fomentar las buenas prácticas empresariales, donde el diseño de una estrategia competitiva cumple un papel fundamental. El futuro del país así lo exige.