

Competitividad: Obrar correctamente e innovar *

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

fabrizionoboa@hotmail.com

Para manejar eficientemente sus activos, toda empresa necesita una estrategia. Una parte importante del diseño de esta estrategia es la decisión respecto a *qué* actividades realizar, y *cómo* realizarlas. El tema no es trivial y ha generado interesantes discusiones entre los ‘estrategas’. En esencia, la discusión nos remite al título de este artículo: a la diferencia entre hacer las cosas correctamente y hacer las cosas correctas. Desarrollemos estas ideas.

Cuando Steve Jobs volvió a tomar las riendas de Apple Computer tras doce años ‘de exilio’, se encontró con que la empresa había perdido 1.600 millones de dólares entre enero de 1996 y junio de 1997. Para encaminar a la empresa al nuevo milenio, Jobs consideró fundamental mejorar la eficiencia operativa de Apple. Entre otras cosas eliminó los sobresueldos de la compañía, forzando a muchos empleados a viajar en clase turista; también recortó la organización interna, eliminando grandes unidades que duplicaban esfuerzos y dinero; finalmente, redujo personal, cerró instalaciones ineficientes y contrató externamente ciertas tareas de producción. En otras palabras, Jobs decidió *hacer las cosas correctamente*: readecuó la organización para que sea capaz de utilizar más eficientemente sus activos. En un lapso de 12 años Apple había tenido tres directores generales distintos, con visiones estratégicas diferentes cuya mezcla había generado en la organización un alto nivel de ineficiencia en el uso de los activos.

Como el ejemplo anterior lo ilustra, *hacer las cosas correctamente* puede entenderse como el esfuerzo de la organización para alcanzar una mayor eficacia operativa. Esto se consigue, por ejemplo, evitando gastos innecesarios de dinero (si alguien es más eficiente que yo fabricando una parte de mi producto, lo más sensato es dejar que él lo fabrique y comprarle su producción); evitando organizaciones infladas (si una persona puede hacer el trabajo de dos, ¿para qué pago un salario a dos personas?); o siendo más rápidos en llegar al mercado (los fabricantes japoneses de automóviles introducen al mercado un modelo nuevo de vehículo cada 6 meses mientras a los norteamericanos les toma 2 años, ¿quién es más eficiente?).

Una parte importante de la capacidad de competir de las empresas depende de su capacidad de alcanzar mayores niveles de eficacia operativa. Pensemos en el enorme peso que significa para algunas empresas ecuatorianas la presencia histórica de sindicatos fuertes, que exageran su intento de velar por el trabajador e ‘inflan’ la empresa de personal. Estas empresas ‘infladas’ normalmente producen menos que la competencia en términos relativos: si la competencia produce 100 con 20 trabajadores, las empresas del ejemplo producen 100 con 200 trabajadores. La existencia de pesos de este tipo evita que la empresa alcance niveles de eficacia operativa más altos, lo que implica niveles de competitividad empresarial más bajos.

* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Competitividad: Obrar correctamente e innovar”, Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XI, No.6, Junio 2005, Guayaquil-Ecuador.

Normalmente, una mayor eficacia operativa permite alcances iguales niveles de calidad con costos más bajos. Por ejemplo, a través de herramientas como *total quality management*, los fabricantes japoneses de autos han conseguido reducir los costos de producción y materia prima al tiempo que introducen al mercado vehículos de igual o superior calidad. Si todos los participantes del sector lo hacen, se consigue trasladar la frontera de productividad, lo que significa mayores niveles de competitividad microeconómica. Tratados internacionales como el TLC, por ejemplo, trasladarán la frontera de productividad a la derecha, obligando a las empresas nacionales a buscar formas de ser más eficientes, bajar costos y mantener la calidad.

En definitiva, la eficacia operativa (hacer las cosas correctamente) implicar realizar *mejor las mismas actividades* que realizan los participantes del sector, siendo un arma importante para competir en mercados ineficientes como los ecuatorianos. Sin embargo, a largo plazo, no es suficiente para seguir siendo competitivos, porque la eficacia operativa es relativamente fácil de imitar. Para ello es importante dar un salto en competitividad y competir bajo otras reglas: en el largo plazo las empresas son competitivas porque *hacen las cosas correctas*.

Hacer las cosas correctas es la esencia de la estrategia y consiste en escoger una serie de actividades diferente para entregar un bien o servicio. Antes del apareamiento de Dell Computer, las empresas que fabricaban y vendían computadoras se esmeraban en hacer correctamente una serie de actividades estándar como provisión de materias primas (microprocesadores, chips, disqueteras, etc.), ensamblaje, publicidad, envío, servicio post-venta, entre otras. Michael Dell diseñó una empresa que decidió ser diferente al resto y eligió competir bajo otras reglas: al observar que la distribución se ‘comía’ gran parte del margen del negocio, simplificó esta tarea implementando el sistema de venta directa y de producción bajo pedido. Al elegir esta combinación diferente de actividades, Dell consigue entregar una computadora en 36 horas y mantiene 6 días de inventario, frente a 26 de la competencia.

El caso de Southwest, una de las pocas aerolíneas rentables en los Estados Unidos, es otro ejemplo de la importancia de hacer las cosas correctas. Esta empresa tiene costos de operación más bajos que el promedio del sector porque vuela en aeropuertos secundarios, que cobran tasas aeroportuarias y derechos de aterrizaje más bajos que los aeropuertos de ciudades grandes donde vuelan todas las demás aerolíneas. Sus costos de mantenimiento también son más bajos porque su flota de aviones es estandarizada, lo que evita diversidad en la mano de obra dedicada a dar servicio a las aeronaves y permite alcanzar economías de aprendizaje. Finalmente, sus gastos administrativos son menores a lo que gasta la competencia porque no hace publicidad extensiva, sino que confía en la publicidad del “boca-a-boca”.

La selección de una serie de actividades correctas debe complementarse con un encaje armónico entre ellas, para garantizar la competitividad del largo plazo. El resultado final es una estrategia difícil de imitar. De esta forma, los mejores resultados de Southwest Airlines radican en el encaje y el círculo virtuoso establecido entre actividades como alta

utilización de aeronaves, emisión automática de billetes, flota estandarizada de aviones, salidas punto-a-punto en ciudades de tamaño medio etc.

En resumen, luchar por alcanzar niveles superiores de eficacia operativa es importante, pero no suficiente para garantizar la competitividad en el largo plazo. Para ello es necesario ser creativos, innovadores y elegir formas diferentes de hacer las cosas. Hacer las cosas diferentes, la misma esencia de la estrategia, es vital para ser competitivos en el largo plazo.

