

Competitividad: Hay que elegir bien el recurso *

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

fabrizionoboa@hotmail.com

La esencia de la estrategia competitiva consiste en definir la forma en que una empresa competirá en el mercado para obtener una rentabilidad superior. Diversos estudios internacionales han confirmado que dentro de los factores que determinan la rentabilidad de un negocio, entre un 30 y un 40% se explicaría por factores propios de la empresa: la rentabilidad de una compañía que posee recursos obsoletos siempre será inferior a la rentabilidad de compañías con recursos de última tecnología. Por tanto, si las empresas desean ser competitivas deben elegir recursos con potencial estratégico. Es decir, deben poseer recursos que sean raros, valiosos, inimitables y no-sustituibles. Veamos por qué.

Se dice que un recurso es *raro* si es escaso en el mercado. Los economistas reconocerán los orígenes de esta afirmación en David Ricardo y su teoría sobre las rentas, misma que se asienta sobre la escasez del recurso. Muchos empresarios nacionales sostienen que en nuestro país hay una gran falta de capacidad empresarial. En este sentido, la empresa ecuatoriana que cuente con buenos empresarios, escasos en nuestro país, contaría con recursos con potencial estratégico.

Sin embargo, no todo recurso escaso es un recurso con potencial estratégico. Hoy en día, contar con buenos telegrafistas, ciertamente escasos, no es garantía de obtener una mayor rentabilidad en la industria de las telecomunicaciones. Por tanto, para que un recurso sea estratégico y tenga potencial, también debe ser *valioso*, útil para el mercado. Si tengo una secretaria que habla holandés pero en toda la industria no hay relaciones comerciales con Holanda, aunque el recurso sea escaso, simplemente no tiene valor para el mercado. En cambio, un recurso valioso, y hoy por hoy escaso en Europa, son los especialistas en sistemas de información.

Ahora bien, muchos recursos escasos y valiosos pueden ser ‘copiados’ en el mediano y largo plazo, disipando la rentabilidad superior que puede obtener una empresa por disponer de ese recurso. Por ello, la tercera condición que debe cumplir un recurso para tener potencial estratégico es ser *inimitable*. Aquí entran recursos más intangibles, tales como la cultura de la empresa, su imagen, o el valor de una marca. Ciertamente Pilsener y su imagen de ‘la cerveza del Ecuador’ podría considerarse un recurso inimitable y, por tanto, un recurso con potencial estratégico. Por ello, quizás el mejor ejemplo de recursos inimitables sea el valor de las marcas: Hugo Boss, Coca-Cola, Marlboro, etc. Evidentemente, un recurso simplemente inimitable no es un recurso con potencial estratégico: además debe ser valioso y escaso.

Desafortunadamente, muchos recursos que cumplen las tres condiciones antes señaladas no necesariamente son recursos con potencial estratégico. Un buen ejemplo es el caso de las discotecas. Inicialmente, puede decirse que una discoteca que ofrece un ambiente

* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Competitividad: Hay que elegir bien el recurso”, Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XI, No.10, Octubre 2005, Guayaquil-Ecuador.

distinto, una experiencia diferente, una música novedosa, etc. es *rara*. También es valiosa, pues hay consumidores dispuestos a pagar por ese servicio. Es inimitable, en el sentido que factores como ubicación, tipo de gente que acude a ella, programación musical, y atención al cliente, en su conjunto pueden llegar a ser difíciles de imitar. Sin embargo, su rentabilidad se disipa pronto. ¿Por qué? Porque son sustituibles: la gente termina cansándose de acudir al mismo lugar y lo sustituye por uno nuevo. Por tanto, la última condición para que un recurso posea potencial estratégico es que sea *no-sustituible*, o, al menos, que sea difícilmente sustituible.

Dado que el ‘recurso perfecto’ no existe, ¿qué implicaciones estratégicas al alcance del empresario podemos extraer de lo dicho hasta ahora? En esencia, son tres las formas en que el discurso de la selección de recursos puede llevarse a la práctica. En primer lugar, un empresario puede verse a sí mismo como un inversionista que busca en el mercado los recursos con mayor potencial, siendo un mejor estratega aquel que desarrolla mejor su capacidad de selección y análisis de los recursos. Así, Bill Gates fue mejor estratega que los propietarios de IBM cuando adquirió de ellos la exclusividad del sistema operativo DOS: él apostó por un recurso cuyo potencial estratégico otros no supieron ver. Esta apuesta es lo que hoy sostiene todo el negocio detrás de Windows.

En segundo lugar, un empresario puede verse como un inversionista que pone su dinero en proyectos orientados a la generación de recursos raros, valiosos, inimitables y no sustituibles. En este sentido, es mejor estratega el que innova mejor. Sin duda, Palm Inc. y sus asistentes personales digitales Palm, son un claro ejemplo de saber innovar: en su momento, generaron un mercado totalmente nuevo, escaso, valioso y difícilmente imitable (aunque el desarrollo tecnológico nos haría preguntar si los asistentes personales digitales cumplen la difícil condición de ser un recurso no sustituible).

Finalmente, el empresario puede verse como un inversionista que busca sacar el máximo provecho a sus actuales recursos. La multinacional 3M es un buen ejemplo, con la aplicación diversificada de su conocimiento sobre adhesivos: lo utilizan en cintas adhesivas de diversos tipos, desde el simple scotch hasta las conocidas notas “Post It”, así como en cientos de aplicaciones variadísimas.

Existe un refrán popular que dice “Lo que natura no da, salamandra no presta”. Mientras la naturaleza humana es difícil de cambiar, y poco puede hacerse para generar una naturaleza perfecta, cambiar la ‘naturaleza’ de la empresa o crearla es un objetivo más asequible. El hecho de que una empresa disponga de mejores recursos y obtenga una rentabilidad más alta no es fruto del azar: un alto porcentaje es consecuencia de su proceso de selección de recursos, proceso que, con el tiempo, define la ‘naturaleza’ de una compañía. Dado que puede resultar difícil buscar, encontrar y elegir el ‘recurso perfecto’, una forma asequible de mejorar la ‘naturaleza’ de nuestra empresa es luchar por extraer el máximo provecho de lo que actualmente tenemos.

Por ello, este artículo cierra haciendo hincapié en la recomendación más sencilla sobre cómo obtener recursos con potencial estratégico: aprendiendo a sacar lo mejor de nuestros recursos físicos, de nuestros recursos humanos, de nuestro tiempo y de nuestros

recursos intangibles. ¿No será que nuestros subordinados a veces trabajan mal porque no les enseñamos a sacar lo mejor de sí mismos? ¿No será que el Ecuador no es competitivo porque no terminamos de creer en el potencial de su gente y de sus recursos? ¿No será que nos quejamos mucho del entorno macroeconómico y de la inestabilidad política y no nos preocupamos de extraer el máximo provecho de los recursos que actualmente disponemos en la empresa? El reto de la competitividad empresarial puede ser tan simple como eso.