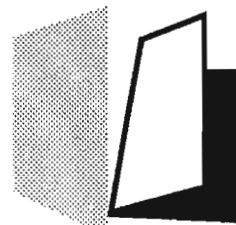


GAI MONOGRAFIKOAK I
TEMAS MONOGRAFICOS I

Michael
PORTER

JUNIO 1991 EKAINA

MANU ROBLES-ARANGIZ



INSTITUTUA





Michael PORTER

INDICE / AURKIBIDEA

Pág.

Presentación

4

La ventaja competitiva de las naciones

6

Compendio publicado en Facetas

- Incremento de la Productividad y comercio internacional
- El papel de las naciones
- Estrategia de la empresa
- El reto de la innovación

Textos entresacados del Epílogo

16

- Ventajas de un entorno difícil
- ¿Crecimiento para todos?
- Al éxito por las diferencias
- Proceso localizado
- ¿Hay que minimizar la intervención social?
- Aceptar el desafío

Textos recogidos de

17

- "Gestión 2000"
- "Harvard-Deusto Business Review"
- "Gaceta de los negocios"

La ventaja competitiva de Euskadi

20

Fase I: Identificación del potencial de competitividad

- Introducción
- Retos para la industria de Euskadi: Resumen

Índice de la obra «La ventaja competitiva de las naciones»

23

PRESENTACION

de Michael E. Porter

Sus obras

Michael E. Porter es un investigador cuyas teorías sobre **Competitividad** han tenido, y siguen teniendo, un amplísimo eco. Es profesor de economía en la Facultad de Empresariales de Harvard; asesor de empresas punteras de todo el mundo; Ronald Reagan lo incorporó a la Comisión Presidencial sobre Competitividad Industrial. Ya en 1980 publicó «**Estrategia Competitiva**»; en 1985, en la misma línea, «**Ventaja Competitiva**» y el año siguiente -1986-, «**Competition in Global Industries**». Sobre esta última publicación él mismo afirma que aborda «los desafíos de la competencia internacional». Hasta entonces, declara, «la nación y su gobierno tenían un papel dentro de mi marco, pero más bien limitado». Y después de introducir una visión más global en sus investigaciones, confirmó esta dirección en la obra reciente que lo ha hecho aún más conocido «**La Ventaja Competitiva de las Naciones**» (1990). La edición en castellano de esta obra aparece en 1991 (Plaza y Janes. Barcelona. 1.025 páginas).

«Mi propósito en esta obra, dice en el Prefacio de «**La Ventaja Competitiva de las Naciones**», es contribuir a la comprensión de las ventajas competitivas de las naciones, o los atributos nacionales que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores y las implicaciones tanto para las empresas como para los Gobiernos». Y en otro lugar: «La teoría expuesta en esta obra pretende captar la plena complejidad y riqueza de la competencia real en lugar de resumirla».

Sus posiciones

Después de advertir que «algunos encontrarán polémicas las opiniones aquí expuestas», alude a algunas de sus posiciones: «Una vez terminada, debo advertir que mis descubrimientos rebasan posiciones habitualmente asociadas con etiquetas tales como liberal y conservador, cuya visión del problema tiende a reflejar posiciones filosóficas particulares. Encuentro, de acuerdo con la posición liberal tradicional, que las leyes antitrust estrictas, las normas rígidas sobre seguridad y salud y las fuertes inversiones en formación de los recursos humanos, por ejemplo, son beneficiosos. Pero mis pruebas ponen seriamente en tela de juicio el acierto de la intervención para resucitar sectores enfermos, la regulación que limita la competencia, la mayoría de los esfuerzos para restringir las importaciones y las políticas tendentes a gravar las plusvalías a largo plazo».

Como es importante este punto que se refiere a las posiciones conceptuales de Porter, insistimos con otro texto tomado del Epílogo del mismo libro. Aunque algo largo reproducimos el texto, por su significación, en su integridad.:

«Reconozco que mi concepto del progreso económico puede ser incómodo para algunos. Los incentivos y la competencia personales, que he resaltado, de alguna forma van en **contra del igualitarismo y normas de grupo** vigentes en Suecia o de la aversión a la competencia feroz que a veces se ve en el Reino Unido. Estoy convencido, no obstante, de que, a la larga, la capacidad de materializar hoy en día cualquier conjunto de valores nacionales depende de una economía saneada y de tener una ciudadanía cualificada y productiva. A medida que la competencia mundial se va tornando más acusada, puede que las naciones tengan que optar entre mantener ciertos valores o conservar el bienestar nacional. En Suecia, por ejemplo, la sensibilidad a la cuestión medioambiental refuerza a la ventaja nacional, mientras que la extrema redistribución de las rentas va en detrimento de ella. La protección japonesa a los agricultores y pequeños comerciantes y la aversión de Alemania a la publicidad, resultarán cada vez más costosas».



Hay en el mismo Epílogo de «**La Ventaja Competitiva de las Naciones**» otro texto también significativo:

«Tal como he demostrado en los capítulos anteriores, **hay inquietantes síntomas** de que importantes naciones occidentales, como reflejo de décadas de prosperidad, **se están apartando de algunos de los valores** a los que ahora se está abrazando el mundo socialista. **En naciones otrora vigorosamente capitalistas**, pueden verse los esfuerzos para atenuar la competencia, congelar los mercados, conservar y proteger las posiciones atrincheradas y recortar los horizontes. Las empresas y las naciones se mueven para proteger la antigua tecnología en vez de moverse para desarrollar nuevas tecnologías. Eufemismos tales como cooperación, alianzas y colaboración empresas-gobierno son expresiones al uso. Pero que no hacen más que ralentizar el proceso de competencia y hacer parecer que todos pueden prosperar con independencia de las cualificaciones y la iniciativa».

El artículo reproducido aquí

Queda claro que el punto de vista «conceptual» en el que se sitúa Michael E. Porter no coincide con el de un sindicalista, pero el resultado de sus investigaciones sobre la competitividad apoya la opinión de los que **queremos ensanchar los estrechos márgenes en que se quiere encerrar, interesadamente, ahora y aquí el debate sobre la competitividad**. Y así más de una intuición sindical viene a ser confirmada por los resultados de esta investigación.

En la revista FACETAS, nº 91. 1/913, publicación del Gobierno USA, acaba de aparecer un largo artículo de Michael E. Porter en el que su autor hace una síntesis, de lectura fácil, de sus ideas y del resultado de sus investigaciones. **La reproducción de este artículo ocupa el centro de este número monográfico dedicado a Michael E. Porter**. Completando, ilustrando, lo expuesto por Porter en su artículo de FACETAS, reproducimos también **algunos textos tomados principalmente de las siguientes publicaciones:**

- «**La Ventaja Competitiva de las Naciones**», de Porter.
- «**Gestión 2.000**», revista bibliográfica para directivos, nº 5. Ahí se hace una presentación-resumen amplia del contenido del libro citado de Porter.
- «**Harvard-Deusto. Business Review**», cuarto trimestre de 1990. Ahí apareció un artículo de Porter: «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», complementado con otros textos de otros autores.
- «**Gaceta de los Negocios**» del 22-III-91 donde se informa con detalle sobre las intervenciones públicas de Porter en una visita que este realizó a Madrid en el mes de marzo último.
- «**La Ventaja competitiva de Euskadi**», estudio realizado por «Monitor Company», consulting del que forma parte Porter; investigación que hay que situar dentro de los últimos parámetros en que se mueve Porter. Se ha publicado su Fase I: «Identificación del potencial de competitividad». De esta investigación reproducimos la mayor parte de su Introducción e íntegramente su Resumen final.

Porter, contratado por el Gobierno Vasco

La dedicación de una atención tan especial a Michael E. Porter nos parece que, en nuestro caso, está suficientemente justificado por el hecho de que en este momento **Porter forma parte del equipo que «aconseja» al Consejero de Industria y Comercio, y Vicelendakari del Gobierno Vasco, Jon Azúa**. Es de suponer que tan notorio consejero influya desde este puesto con peso, en la realización de la segunda fase de su estudio sobre «La Ventaja competitiva de Euskadi», que como Monitor indica se concreta en «desarrollar los planes de acción necesarios si Euskadi quiere lograr su objetivo de mayor prosperidad» ●

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

- Incremento de la Productividad y comercio internacional
- El papel de las Naciones.
- Estrategia de la Empresa.
- El reto de la Innovación.

Los fármacos suizos, los automóviles alemanes de gran potencia, el «software» norteamericano y los artículos electrónicos japoneses hacen pensar en un nivel de excelencia reconocido mundialmente. Pero ¿por qué empresas de un país a menudo domina el mercado mundial en una industria específica?

Michael Porter se propuso hace cuatro años dar respuesta a la cuestión y para ello estudió más de 100 industrias de exportación en 10 países diferentes. Informa sobre los resultados de su investigación en un nuevo libro intitulado «La ventaja competitiva de las naciones» —condensado en este artículo— que verdaderamente hace pensar. Porter descubrió que grupos de compañías muy prósperas en sus respectivos países tienen en común ventajas de las que no gozan sus competidores extranjeros. Entre otras, un buen número de trabajadores especializados, compradores exigentes y proveedores experimentados; descubrió, asimismo, una razón de mayor fundamento del éxito internacional: la enorme competencia entre las empresas dentro de sus respectivos mercados nacionales. «En última instancia», escribe Porter, «los países triunfan en industrias específicas porque su ámbito nacional es más dinámico y de mayor desafío, lo que estimula a las empresas para que perfeccionen y amplíen sus ventajas».



Por qué, en la competencia internacional, algunos países triunfan y otros fracasan? Quizá sea ésta, en economía, la pregunta formulada con mayor frecuencia en nuestros tiempos. En todas las naciones, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y de la industria. Los Estados Unidos proporcionan un ejemplo muy claro: cada vez se debate más en público sobre el éxito económico, manifiestamente superior, de otras naciones en materia comercial. Pero ese intenso debate sobre la competitividad también tiene lugar en países "modelos del éxito" como Japón y la República de Corea. Países socialistas como la Unión Soviética y otros de Europa oriental y de Asia se formulan la misma pregunta a medida que reevalúan a fondo sus sistemas económicos.



Aún cuando se formule con frecuencia, resulta una pregunta equivocada si tiene por finalidad poner a la vista los cimientos de la prosperidad económica de las empresas y de las naciones. En vez de ello debe enfocarse otro tema, mucho más preciso: **¿por qué un país se convierte en centro donde convergen competidores que triunfan internacionalmente en tal o cual industria?**

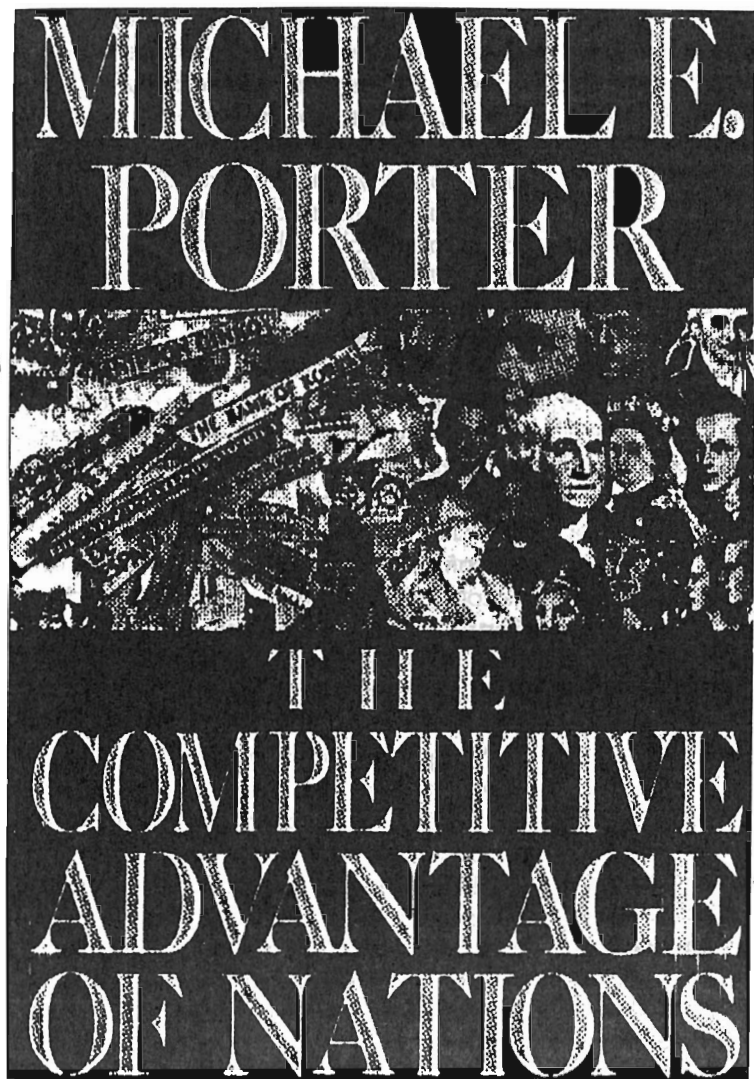
No escasean las explicaciones sobre por qué algunas naciones son competitivas y otras no. Hay quienes consideran la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficit gubernamentales. En todo caso, **ciertas naciones ha disfrutado de un nivel de vida en rápido ascenso a pesar del déficit presupuestario** (Japón, Italia y Corea); **a pesar de que han visto subir la cotización de su moneda** (República Federal de Alemania y Suiza) **o a pesar de haber sostenido altas tasas de interés** (Italia y Corea).

Otros sostienen que la competitividad está en función de la mano de obra barata y abundante. Sin embargo, naciones como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado no obstante los salarios elevados y los largos periodos en que escasea la mano de obra. Las empresas japonesas han triunfado a nivel internacional en muchas industrias sólo después de sustituir a muchos trabajadores recurriendo a la automatización. **La capacidad para competir, a pesar de los salarios altos, representa al parecer una meta nacional mucho más deseable.**

Según otro punto de vista, la competitividad depende de la abundancia de recursos naturales. No obstante, en épocas recientes las naciones que mayores éxitos han logrado en el comercio (entre ellas Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea) son países con recursos naturales limitados que necesitan importar la mayor parte de sus materias primas. Más aún, **en países como Corea, el Reino Unido y Alemania, las regiones pobres en recursos naturales son las que están prosperando.**

En épocas más recientes, **muchos sostienen que en la competitividad influye sobremanera la política gubernamental.** Este punto de vista considera que se cuenta con las llaves del éxito internacional cuando se da preferencia a ciertas industrias en cuanto a desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios. Y se aducen como pruebas estudios sobre unas cuantas naciones (en especial Japón y Corea) y sobre unas cuantas industrias grandes y afamadas como la automovilística, la siderúrgica, la de construcción de buques y la de los semiconductores. **Sin embargo, ese papel decisivo de la política gubernamental en lo relativo a competitividad no se ve confirmado cuando se estudian los hechos con mayor amplitud.** Muchos observadores considerarían que la política gubernamental en cuanto a la industria, por ejemplo en Italia, ha resultado ineficaz en buena parte de la posguerra, aun cuando las exportaciones italianas hayan experimentado un aumento sólo superado por las japonesas, conjuntamente con un nivel de vida en rápido ascenso.

Una última explicación popular en materia de competitividad nacional se halla en las diferencias de los procedimientos administrativos, incluidas las relaciones entre los trabajadores y la empresa.





El sistema administrativo japonés fue especialmente encomiado en los 80 y otro tanto ocurrió con el sistema estadounidense en los 50 y los 60. El problema inherente a esta explicación, por lo demás, es que cada industria requiere un enfoque administrativo diferente. **Lo que se encomia como buen procedimiento administrativo en una industria puede ser desastroso en otra.**

Las numerosas y contradictorias explicaciones sobre la competitividad subrayan un problema aún más fundamental. En primer lugar, **¿qué es, en todo rigor, una nación competitiva?** ¿Es una donde cada empresa o industria disfrutan de competitividad? De ser así, ni un sólo país se acercaría a esta calificación.

¿Es "competitivo" el país con un gran saldo comercial positivo? Suiza tiene una balanza comercial más o menos equilibrada e Italia padece de un déficit crónico; no obstante, ambas naciones registran un marcado incremento del ingreso nacional. **¿Es "competitivo" el país que logra crear empleos?** Por supuesto, esta capacidad es importante, pero los tipos de trabajo —y no meramente el que los ciudadanos tengan empleo con sueldos bajos— parecen aún más significativos para el ingreso nacional. **Con salarios bajos se tiene mano de obra barata, pero esto dista mucho de ofrecer un atractivo modelo industrial.**

El principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la "competitividad", concepto amorfo, sino de la productividad con que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo.

La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. Depende, a la vez, de la calidad y de las características de los productos (las cuales determinan los precios que se pueden asignar) y de la eficiencia con que se manufacturan.

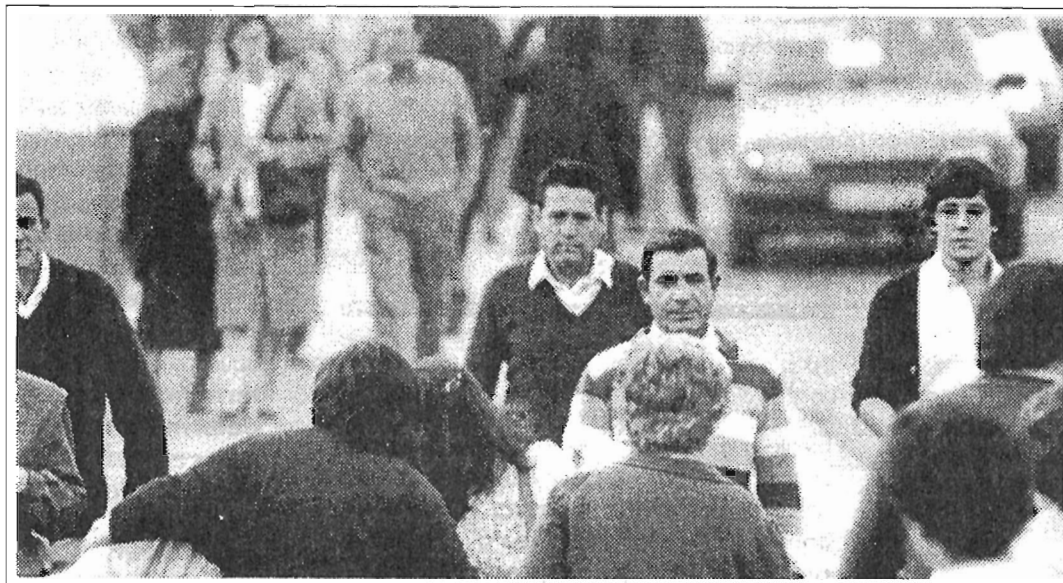
La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos **determina los salarios** y la productividad proveniente del capital **determina los beneficios** que obtiene para los propietarios del mismo.

Incremento de la Productividad y Comercio Internacional

Para el crecimiento sostenido de la productividad se requiere una economía que continuamente se supere a sí misma. Por vía de ejemplo, durante muchos decenios Alemania ha disfrutado de ascendente productividad porque sus empresas han logrado manufacturar productos más y más diferenciados e introducir una mayor automatización que, a su vez, eleva la productividad del trabajador. **Las empresas de una nación deben también desarrollar la capacidad necesaria para competir en nuevos y complicados sectores industriales, donde por lo general la productividad es mayor.** Así se utilizan recursos humanos liberados durante el proceso que incrementa la productividad de sectores donde ya se estaba trabajando.

El comercio internacional permite a una nación aumentar su productividad eliminando para ello la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Así un país puede especializarse en las industrias y en los sectores donde sus empresas son relativamente más productivas e importar artículos y servicios en los cuales sus compañías son menos productivas que las de los competidores extranjeros. **Las importaciones y las exportaciones son, por consiguiente partes integrantes del aumento de la productividad.**

Ninguna nación puede ser competitiva en todo, ni ser exportadora de todo, sin más ni más. Necesariamente tiene límites en un país el acervo de los recursos humanos y de otro tipo. Lo ideal es que esos recursos se desarrollen en las aplicaciones más productivas. El triunfo de las exportaciones de las industrias con ventaja competitiva elevará el costo de la mano de obra, de los insumos y del dinero en el país, lo cual hará perder competitividad a otras industrias. En Alemania, Suecia y Suiza, por



ejemplo, este proceso llevó a la contracción de la industria del vestido a compañías pertenecientes a sectores especializados que pueden mantener sueldos muy elevados.

Ciertas posiciones dentro del mercado, en el seno de algunos sectores e industrias, necesariamente deberán perderse a fin de que la economía progrese. Recurrir a los subsidios, al patrocinio o a otras formas de intervención para sostener esas industrias sólo servirá para disminuir el ritmo ascendente de la economía y limitar a la larga el nivel de vida del país.

Si bien el comercio y la inversión internacionales pueden mejorar mucho la productividad nacional, también pueden amenazarla. Esto se debe a que al enfrentarse a la competencia internacional se crea para cada industria un estándar absoluto de productividad necesario para estar al nivel de los competidores extranjeros, y no sólo un estándar relativo de productividad en comparación con otras industrias dentro de la misma economía nacional. La industria automovilística estadounidense, pongamos por caso, produce más por "hora-hombre" (y con mejor paga) que muchas otras industrias norteamericanas, pero los Estados Unidos han registrado un déficit comercial cada vez mayor (y la consiguiente pérdida de empleos muy bien remunerados) en el ramo automovilístico porque el nivel de productividad en la industria alemana y en la japonesa es aún mayor.

Por tanto, **explicar la "competitividad" a nivel nacional es responder a una pregunta mal planteada. En vez de eso debemos comprender los determinantes de la productividad y la**

tasa de crecimiento de la productividad.

Para encontrar respuestas debemos concentrar la atención no en el conjunto de la economía, sino en industrias y sectores industriales específicos. Los recursos humanos más decisivos en la competencia internacional moderna por ejemplo, llegan a **niveles elevados de especialización** en actividades específicas. No son resultado del sistema educativo general de un país, sino de un proceso íntimamente relacionado con la competencia en el seno de determinadas industrias. El resultado de millares de contienda por obtener la ventaja competitiva, enfrentándose a rivales extranjeros en sectores e industrias específicos en los cuales se crean y mejoran productos y procedimientos, es lo que sostiene el proceso de elevación de la productividad nacional descrito antes.

Cuando se observa de cerca cualquier economía nacional se perciben diferencias notables, de país a país, en cuanto al éxito competitivo. La ventaja internacional a menudo se concentra en industrias netamente definidas e incluso en sectores específicos de una industria. Las exportaciones alemanas de automóviles se inclinan mucho hacia los autos de gran potencia, en tanto que las exportaciones coreanas en este ramo se reducen a los vehículos compactos o semicompactos.

Más aún, en muchas industrias —y especialmente en sectores bien definidos de éstas— los competidores con ventajas competitivas verdaderamente internacionales tienen en unos cuantos países su centro principal de operaciones **Las industrias nacionales de mayor éxito están integradas por grupos de compañías, no por empresas aisladas.** Los competidores principales a nivel internacional con frecuencia no sólo están ubi-



cados en el mismo país, sino que a menudo en la misma ciudad o en la misma región del país. La posición nacional de las industrias es por lo general estable de manera impresionante y se extiende a lo largo de muchos decenios.

El papel de las naciones

Los países triunfan en la industria si sus circunstancias nacionales proporcionan un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación. Para crear ventaja se requiere perspicacia a fin de absorber la **nuevas formas de competir, estar dispuesto a arriesgarse e invertir para que dé resultado el riesgo que se aceptó.** Los países triunfan cuando las circunstancias locales impulsan a las compañías a adoptar esas estrategias a tiempo y con dinamismo. Los países triunfan en industrias cuando las ventajas de su centro de operaciones subsisten en otras naciones y cuando sus innovaciones y mejoras prevén las necesidades del mercado internacional. Cuando se compite internacionalmente el éxito exige que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales.

¿Por qué un país triunfa a nivel internacional en una determinada industria? La respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales.

1. **Situación de los factores.** La posición del país en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en determinada industria.

2. **Condiciones de la demanda.** Es decir, el tipo de la demanda nacional de los productos o servicios de una industria.

3. **Industrias correlativas o coadyuvantes.** La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional.

4. **Estrategia de la empresa, estructura y competencia.** Las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional.

Las empresas logran ventaja competitiva cuando la casa matriz permite y apoya la más rápida acumulación de activos y de técnicas. Las empresas logran ventaja competitiva en industrias donde la casa matriz les permite contar con muy buena información actualizada y hay perspicacia sobre lo que un producto y su

procesamiento necesitan. Las empresas logran ventaja competitiva cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una intensa dedicación y una inversión sostenida. Por último, los países triunfan en determinadas industrias porque su ambiente nacional es en verdad dinámico y desafiante y porque estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.

Los países con mayores probabilidades de triunfar en industrias o sectores industriales son aquellos donde el **"diamante" nacional, término con el cual me refiero a los determinantes como sistema, es más favorable. El "diamante" es un sistema donde existen refuerzos mutuos.** El efecto de un determinante depende del estado de los demás. La presencia de compradores de gusto exigente no se convierte en productos mejorados a menos que la calidad de los recursos humanos sea suficiente para obrar y satisfacer esas necesidades. **La debilidad de cualquiera de los determinantes reduce las posibilidades de una industria para perfeccionarse y progresar.** Las ventajas concernientes a un determinante pueden crear ventajas en los demás o mejoras.

La ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes es posible en industrias que dependen de los recursos naturales o en industrias que no requieren tecnología complicada o gran especialización. Sin embargo, esa ventaja por lo general resulta insostenible porque, como cambia rápidamente, los competidores que pertenecen al plano internacional pueden esquivarla sin dificultad. Las ventajas en cualquiera de las facetas del "diamante" son necesarias para alcanzar y sostener el éxito competitivo en las industrias donde hacen falta grandes conocimientos, las cuales constituyen la espina dorsal de las economías avanzadas.

La historia política y social influye en la pericia que se va acumulando en una nación y en la estructura institucional en cuyo seno opera la competencia. Estos aspectos de una nación—algunos los denominan culturales—no pueden separarse de los resultados económicos. Asimismo, los "factores culturales" están, si se les observa de cerca, entrelazados con los factores económicos.

Los factores culturales son importantes dado que modelan el ambiente donde actúan las empresas, las cuales operan a través de los determinantes, no aislándose de ellos. Tales influencias son importantes para la ventaja competitiva porque cambian lentamente y es difícil que los forasteros las aprovechen o las imiten.



Dos variables adicionales —el azar y el gobierno— pueden influir de manera considerable en el sistema nacional y son necesarias para completar la teoría. Los sucesos fortuitos son desarrollos ajenos al control de las empresas (y casi siempre al del gobierno del país), entre los cuales pueden contarse los inventos genuinos, los adelantos súbitos en tecnologías básicas, las guerras, los acontecimientos políticos de otros países y los cambios considerables de la demanda en los mercados extranjeros. Crean interrupciones que pueden desbloquear o remodelar la estructura de la industria y proporcionar la oportunidad para que las empresas de una nación tomen el lugar de las de otra nación.

El gobierno, en todos los niveles, puede mejorar o disminuir la ventaja nacional. **La política antimonopolista** afecta la competencia nacional. **Los reglamentos** pueden modificar las condiciones de la demanda nacional. **Las inversiones** en el ramo educativo pueden cambiar la situación de los factores. **Las compras** realizadas por el gobierno pueden estimular industrias correlacionadas y que se ayudan mutuamente. Por lo demás, las políticas puestas en práctica sin considerar cómo van a influir en todo el sistema de determinantes, lo mismo pueden socavar que fortalecer la ventaja nacional.

Estrategia de la empresa

Con todo, **por muy favorables que sean las circunstancias nacionales, una empresa no tiene garantizado el éxito.** En el mismo país, algunas compañías prosperan y otras fracasa. Aún cuando los Estados Unidos ocupen el primer lugar en computadoras y las compañías IBM, Digital y Gray por ejemplo, hayan logrado estupendos resultados, infinidad de empresas norteamericanas en el ramo de la computación han fracasado o desaparecido.

Las fuentes más importantes de la ventaja nacional deben buscarse y aprovecharse diligentemente (situación diferente a la de los costos bajos que se logran operando sencillamente a nivel nacional). Las compañías de éxito internacional no son espectadoras pasivas en el proceso de crear ventaja competitiva. Están atrapadas en un procedimiento interminable de búsqueda de nuevas ventajas y de lucha para protegerlas de sus competidoras.

La actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva a nivel internacional encierra desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable. Hay **otras formas de obtener utilidades, como el apoyo gubernamental, colocarse atinadamente en el mercado sosteniendo bajo el nivel de la inversión y mantenerse apartado de las industrias de calibre internacional.**

Mi estudio presupuso la consideración en detalle de la historia de bastante más de un centenar de industrias. **Las estrategias particulares aplicadas por las compañías triunfadoras eran diferentes** desde cualquier punto de vista. No obstante, cada empresa (y cada industria nacional) que disfrutó en forma sostenida de una ventaja competitiva manifestó **ciertas modalidades de conducta subyacentes.**

1. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Las empresas aventajan a sus rivales internacionales porque caen en la cuenta de **nuevos métodos para competir** o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos. Sony es la compañía que por primera vez empleó transistores en los radios. Boeing fue pionera del concepto de toda una línea de aviones basada en diseños similares y fue la primera que, dentro de la industria aeronáutica, compitió con dinamismo a nivel mundial. Prácticamente, en la historia de todas las compañías que se han distinguido mundialmente se encuentran esa previsión y esos logros.

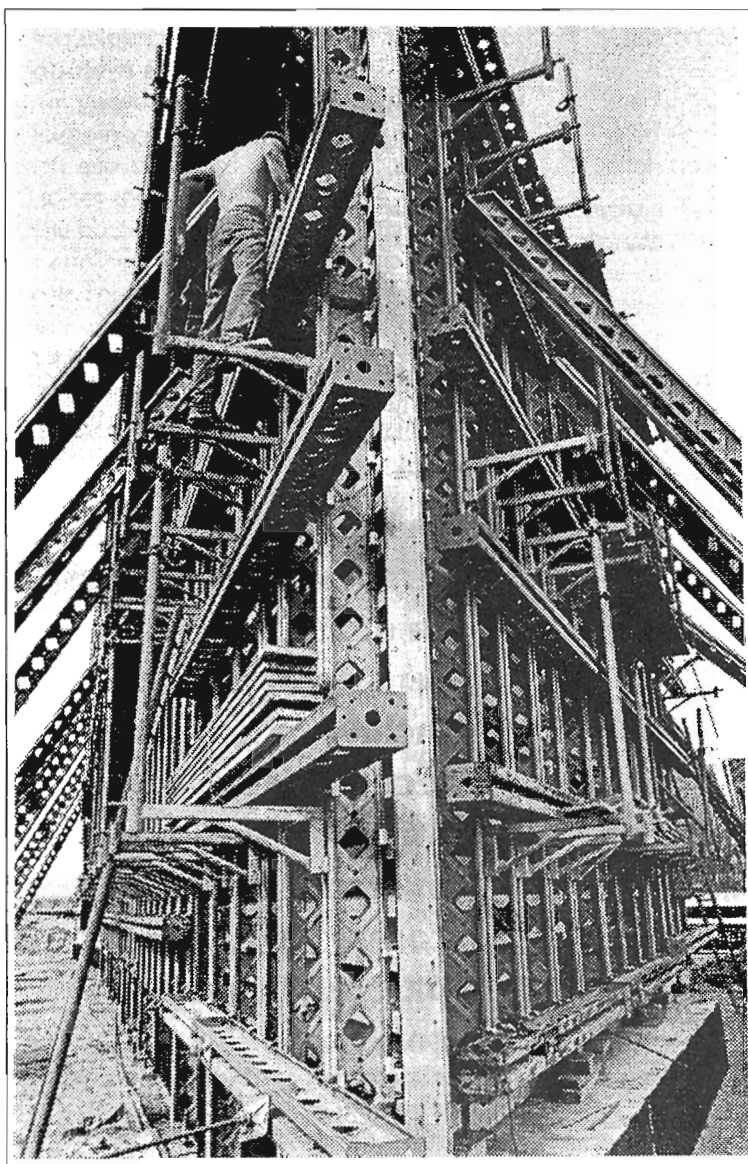
La innovación, en términos estratégicos, se define en un sentido muy amplio. Incluye, además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer cosas que a veces parecen bastante comunes.

La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en el proceso de



producción, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar u organizar.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores, o que sirve a un sector del mercado al que no han prestado atención los competidores. Un ejemplo: las firmas japonesas lograron ventajas en muchas industrias dando gran importancia a una amplia variedad de artículos pequeños, compactos, de menor potencia, que los competidores extranjeros habían desdiseñado por considerarlos menos importantes o menos lucrativos. Asimismo, innovaciones que proporcionan una ventaja competitiva se basan a menudo en métodos o tecnologías nuevos que convierten en obsoletos los activos existentes y las instalaciones. Hay competidores que no responden a esta situación porque temen que en forma prematura sus inversiones anteriores pierdan actualidad.



2. La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores.

El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores es parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja. **La ventaja competitiva a menudo proviene de que se percibieron nuevas formas de configurar y manejar todo el sistema de valores.** Un buen ejemplo de lo anterior se encuentra en la compañía italiana Benetton, dedicada a la industria del vestido. De punta a punta del sistema de valores, Benetton diseñó y recombino actividades para reducir al mínimo el inventario, asegurar una entrega expedita y poder dar respuesta rápida a las corrientes de la moda. Así, por vía de ejemplo, las prendas de ropa se manufacturan primeramente y sólo después se tiñen para dar tiempo a que se afirmen los gustos en materia de colores. A fin de controlar las existencias y acelerar la entrega, los comerciantes al por menor sólo pueden pedir surtidos fijos de mercancía. A diversas tiendas que venden al por menor se les ha otorgado la concesión que les permite enfocar diferentes sectores del mercado, incluido el de artículos para niños.

3. La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante.

Hay pocas ventajas competitivas que no puedan imitarse. Las empresas coreanas han igualado la habilidad de las japonesas para fabricar en serie televisores ordinarios de color y videograbadoras. Hay compañías brasileñas con tecnología y diseños comparables a los italianos en el ramo del calzado de cuero.

Empresas (e industrias nacionales) que permanecen estacionarias a la larga son superadas por los competidores.

Algunas veces, posiciones competitivas bien fortificadas logran sostenerse durante años o decenios después de que dejaron de hacerse mejoras por la mera fuerza de ventajas anteriores, tales como sólidas relaciones con la clientela, economías de escala en las tecnologías en uso y la lealtad de los canales de distribución. Sin embargo, competidores más dinámicos tarde o temprano dan con una forma de esquivar estas ventajas cuando descubren una manera mejor o más barata de hacer las cosas. Por ejemplo, en el renglón de las máquinas-herramienta las empresas británicas y después las estadounidenses perdieron en un decenio posiciones que databan de casi un siglo cuando los competidores extranjeros utilizaron la nueva tecnología computarizada.

Ventajas competitivas más dura-



deras por lo general dependen de la posesión de recursos humanos de alta calidad y de la competencia técnica interna. Exigen inversiones progresivas en técnicas y activos especializados, además de **cambio ininterrumpido**. Por estas razones, **las estrategias que implican gran calidad de los productos, características nuevas, servicio inmejorable y una corriente de innovaciones en los nuevos productos, por lo general se sostienen de mejor manera que las estrategias que se basan en los costos**. Estas últimas las pueden duplicar los competidores si adquieren las instalaciones y el equipo más modernos.

La ventaja, una vez obtenida, **sólo se conserva mediante la búsqueda incesante de formas diferentes y mejores de hacer las cosas, y mediante modificaciones continuas en el proceder de la empresa** dentro de un contexto de estrategia general. No obstante, la necesidad de introducir continuas innovaciones va en dirección contraria a la de las normas organizativas en la mayor parte de las empresas. **Las compañías prefieren no cambiar.**

Rara vez cambian las compañías espontáneamente; el ambiente las mueve y las obliga a cambiar. Una empresa tiene que exponerse a presiones y estímulos externos que motivan y guían la necesidad de actuar. Debe crear el impulso que conduce al cambio.

Una de las dificultades de la innovación es que quienes actúan como catalizadores de la innovación a menudo son "forasteros"

no relacionados con la empresa, la industria, la estructura social establecida, o cuyos centros de operaciones están ubicados en otros países. Esos forasteros ni están ligados a estrategias de épocas anteriores ni se preocupan por el trastorno de la industria o de las normas sociales. La forma en que una compañía y sus dirigentes pueden llegar a conducirse como "forasteros" encierra un desafío interesante. Si el papel del forastero lo representan empresas dentro de la propia nación en vez de forasteros de otras naciones eso influirá mucho en el avance o en el retroceso de la industria de un país.

Crear ventajas competitivas dignas de mantenerse bien puede requerir que una empresa considere caducas sus ventajas menos duraderas, aún cuando conserven su carácter de ventaja. Empresas japonesas, verbigracia, han podido mantener su ventaja en muchas industrias porque introdujeron la automatización, se deshicieron de gran parte de la ventaja de una mano de obra productiva y relativamente barata, compitieron manufacturando productos variados y diferenciados y continuaron obteniendo éxitos con artículos estándar y de precio bajo.

Sostener la ventaja competitiva exige que la compañía practique una modalidad de lo que el economista Joseph Schumpeter denominó "**autodestrucción creativa**". **Mediante la creación de nuevas ventajas debe lograr destruir las antiguas**. Si no lo hace, lo hará algún competidor.

El difícil cambio en el seno de la organización significa que a costos más elevados, una moneda nacional fuerte y otros factores desventajosos se les podría aplicar aquello de que "no hay mal que por bien no venga". Impulsan a una organización hacia una mayor productividad, al mejoramiento del producto y a una estrategia de horizonte mundial. El resultado es una posición competitiva más sostenida.

4. En última instancia, sostener la ventaja requiere implantar estrategias de enfoque internacional. Una empresa no puede conservar a la larga su ventaja competitiva en medio de la competencia internacional sin utilizar ni ampliar las ventajas de su centro de operaciones mediante una estrategia de enfoque internacional. Las compañías de la industria química alemana aprovechan grandes redes de la producción extranjera y de la comercialización de alcance internacional para dar mayor solidez a su liderazgo; otro tanto hacen las compañías farmacéuticas suizas, las fábricas suecas de camiones y las empresas japonesas que producen bienes de consumo electrónicos.

Enfocar la estrategia desde un punto de vista internacional encierra varios elementos importante.

En primer lugar, a todas luces **hay que vender en todo el mundo y no concretarse al mercado nacional**. Ahora bien, **no se consideran las ventas internacionales como un negocio en incremento sino como parte integral de la estrategia**. La empresa logra establecer a nivel mundial una marca comercial e instituye con carácter internacional canales comerciales



que ella controla.

En segundo lugar, **una estrategia de alcance mundial presupone descubrir las actividades que realizan otros países** a fin de aprovechar las ventajas locales, contrarrestar las desventajas particulares, o bien facilitar la penetración del mercado local.

Por último, esto es lo más importante, **una estrategia mundial debe coordinar e integrar actividades a nivel internacional** a fin de adquirir economías de escala o basadas en los conocimientos, disfrutar de los beneficios de la reputación de una marca bien establecida y servir a los compradores en los mercados internacionales.

Con todo, **operar internacionalmente no equivale**

por sí solo a una estrategia mundial, a no ser que tenga lugar este tipo de integración y de cooperación. Ventajas provenientes de una red mundial se añaden a las ventajas existentes en el país de origen, con lo cual se hacen más duraderas. El ascenso que presupone vender en todo el mundo, pongamos por caso, puede permitir un presupuesto más amplio en el renglón de investigación y desarrollo (I+D) a fin de atraer a los compradores y proveedores nacionales más exigentes.

Una compañía debe enfilar hacia la **estrategia mundial en cuanto sus recursos y su posición** competitiva lo permitan, siempre y cuando compita en una industria de alcance internacional. El alto costo del dinero en el país de origen, el elevado costo de los factores y una moneda nacional fuerte no son excusas valederas cuando se compite a nivel internacional. Con una estrategia mundial se puede soslayar este tipo de desventajas. Aun así, competir a este nivel no es algo que sustituya

el mejoramiento y la innovación en el país de origen.

El reto de la innovación

Consideremos algunas de las formas en que una compañía puede crear el ímpetu necesario para la innovación:

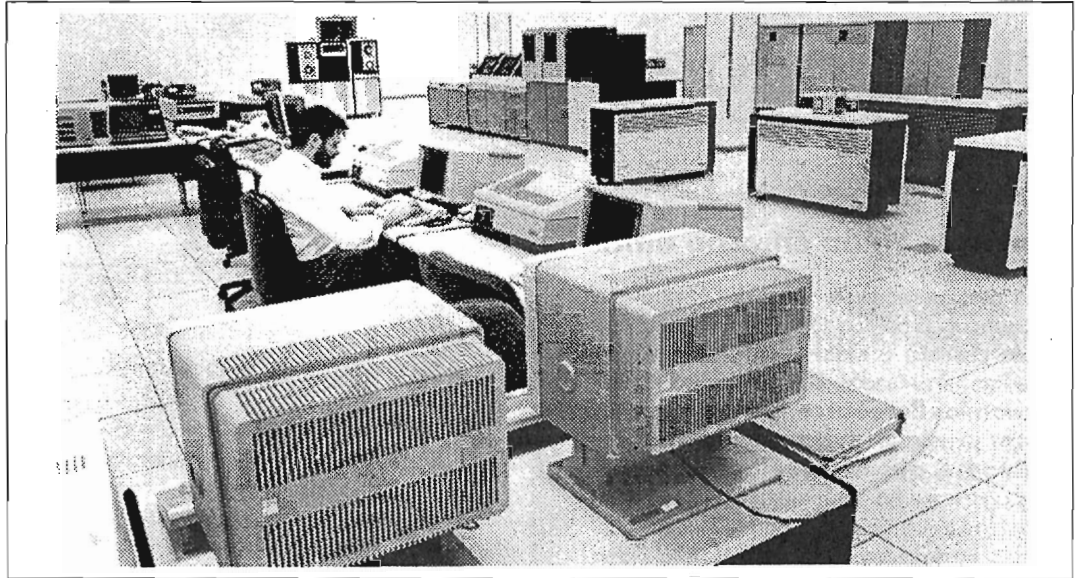
Buscar compradores que se enfrenten a circunstancias difíciles. Los compradores que se enfrentan en su actividad a circunstancias especialmente difíciles (como el clima, el mantenimiento, el número de horas que debe rendir un equipo), que tienen desventajas en materia de costos en sus propios negocios (las cuales crean grandes presiones en cuanto al rendimiento), que tienen competidores muy fuertes o que compiten con estrategias que exigen mucho del producto de la compañía y del servicio que ofrece, son compradores que proporcionan un laboratorio (y la presión necesaria) para mejorar el rendimiento y ampliar ciertos servicios y características. Compradores así forman parte del programa I+D de una empresa.

Establecer normas que superen los más serios obstáculos provenientes de los reglamentos o regulaciones asignados a los productos. Algunas localidades se destacan por la severidad de las normas de calidad, por la legislación anticontaminante o antiruido, y cosas así. **Las normas severas no son un obstáculo sino una oportunidad** para mejorar desde un principio productos y procedimientos. Los modelos más antiguos o sencillos pueden venderse en otra parte.

Tener relaciones con proveedores de primera categoría que operen internacional y localmente. Los proveedores que cuentan con una ventaja competitiva, además de la perspicacia que les dan sus actividades internacionales, insistirán en que la empresa mejore y crezca. Al actuar así suministrarán información y ayuda.

Dar a los empleados el tratamiento que corresponde al personal permanente. Cuando los empleados son considerados permanentes se crean presiones que sostienen e incrementan la ventaja competitiva. Se tiene cuidado en la contratación de nuevos empleados y en vez de aumentar el número de trabajadores se procura mejorar la productividad. **Se capacita a los empleados incessantemente** a fin de sostener un número





mayor de ventajas competitivas complejas.

Transformar en motivadores a los más destacados competidores Los competidores con ventajas competitivas muy parecidas a las de la propia compañía, o que incluso las han superado, deben proporcionar el criterio para establecer comparaciones.

La búsqueda de una vida tranquila —deseo muy comprensible— ha hecho a varias compañías aceptar a los competidores o aliarse a ellos. En un mundo cerrado, estático, las empresas encontrarían sin duda en el monopolio la solución más cómoda y lucrativa. Sin embargo, de hecho las compañías saldrían perdiendo frente a empresas que vienen de un medio más dinámico. **Los buenos administradores siempre andan un poco atemorizados y respetan y estudian a sus competidores**

El desafío anejo a la acción, en última instancia, recae sobre el dirigente principal de la empresa. Por ello, de manera muy justificada se ha visto con gran atención **la importancia de los dirigentes con visión** cuando se desea obtener un éxito fuera de lo común. En mi estudio descubrí muchos casos de visionario como Thomas J. Watson, Jr., de IBM, y Akio Morita, de Sony, cuyo impacto fue muy considerable en lo empresarial y en lo industrial.

Ahora bien, **¿dónde obtiene un dirigente esa visión y cómo la aprovecha para que se transforme en logros empresariales?** Los grandes dirigentes es-

tán influidos por el ambiente en que trabajan.

Los grandes líderes provienen de diferentes industrias y naciones, en parte porque las circunstancias nacionales los atraen y los animan: los visionarios en materia de bienes de consumo electrónicos se han concentrado en Japón; en Alemania y Suiza los del ramo químico y farmacéutico; y en los Estados Unidos los de la automatización. **El liderazgo es importante en la historia de cuantos han triunfado, pero por sí solo no basta para explicar el éxito.** En muchas industrias, el medio nacional proporciona a uno o dos países una ventaja muy clara sobre sus competidores extranjeros. El liderazgo determina a menudo qué empresa o empresas en particular lo explotarán.

Dicho en términos más amplios, la capacidad de cualquier empresa para innovar tiene mucho que ver con el medio en el cual se mueve, con las fuentes de información de que dispone y consulta, y con el tipo de retos a los que decide enfrentarse. Buscar puertos seguros y relaciones cómodas con la clientela sólo sirve para reforzar modos de proceder anteriores. El cabildeo contra estrictas normas de calidad para los productos envía señales equivocadas a las empresas en lo relativo a normas y aspiraciones. **La innovación brota de de la presión y el desafío.** Brota asimismo del hecho de haber encontrado los retos que en verdad deben aceptarse. El papel esencial del dirigente de la empresa es crear un ambiente que corresponda a esas condiciones ●

Textos entresacados del Epílogo

Ventajas en un entorno difícil

«Una gran parte de lo que guía la estrategia empresarial y la política gubernamental está basado en premisas a todas luces deficientes que necesitan ser revisadas. **Las empresas y las economías florecen como consecuencia de las presiones, retos y nuevas oportunidades, que no de un entorno dócil** o de unas «ayudas» extranjeras que eliminen la necesidad de mejorar. El progreso se deriva del cambio, no de la preocupación por la estabilidad que lo obstruye».

La Ventaja Competitiva de las Naciones. Epílogo.

¿Crecimiento para todos?

«La prosperidad económica no es un juego de suma cero en el que los beneficios de una nación se consiguen a expensas de otros. Un proceso saneado de perfeccionamiento de la economía **puede permitir a todas las naciones** disfrutar de un creciente nivel de vida».

La Ventaja Competitiva de las Naciones. Epílogo.

Al éxito por las diferencias

«Mi teoría destaca y refuerza la importancia de las diferencias entre unas y otras naciones y de las diferencias entre unos y otros caracteres nacionales. Muchas discusiones contemporáneas sobre la competencia internacional dan mucha importancia a la homogeneización mundial y un menor papel a las naciones. Pero, a decir verdad, **las diferencias nacionales están en el corazón del éxito competitivo**».

La Ventaja Competitiva de las Naciones. Epílogo.

Proceso localizado

«Lo que determina el éxito competitivo es, por una parte, la creación de conocimientos y, por otra, la capacidad de actuar, que son el resultado de un proceso altamente localizado. Dentro de las naciones, **las diferencias regionales pueden diferir marcadamente en prosperidad económica** como resultado de las mismas fuerzas. El declive relativo de las regiones ricas en recursos son otra manifestación del nuevo orden».

La Ventaja Competitiva de las Naciones. Epílogo.

¿Hay que minimizar la intervención social?

«Por desalentador que pueda ser, no debe sorprendernos. En todos los procesos que entrañan un gran esfuerzo y la necesidad de un cambio perturbador suele producirse un fuerte y acaso inevitable deseo de interrumpir el proceso cuando no se alcanzan las metas iniciales de la forma prevista. Una vez que esto ocurre, **tanto las personas como las naciones parece que prefieren consumirse** y vivir a cuenta de los intereses de su riqueza, prescindiendo de cualquier esfuerzo tendente a crear nuevos caudales.

En estrecha relación con este fenómeno están los esfuerzos de las naciones que han alcanzado la prosperidad, tendentes a orientar y salvaguardar el proceso de cambio y perfeccionamiento estructural, **pero tales esfuerzos corren el grave riesgo de sofocarlo. La intervención social no es conductiva de la experimentación y la innovación y coarta el crecimiento de la productividad.** El exceso de apoyo gubernamental elimina igualmente la propensión del sector privado a invertir y asumir riesgos».

La Ventaja Competitiva de las Naciones. Epílogo.

Aceptar el desafío

«**Son estos unos tiempos que reclaman líderes políticos y empresariales, no administradores.** El lento crecimiento de la población y de la masa trabajadora en todas las naciones avanzadas está planteando la necesidad de alcanzar nuevos niveles de conocimiento y contribución por parte del género humano. El lento crecimiento de la población en las naciones avanzadas plantea también la estimulante perspectiva de un futuro económico más brillante para las naciones en vías de desarrollo, que tienen abundancia de trabajadores. Las nuevas y revolucionarias tecnologías (sistemas de información, bioingeniería, nuevos materiales, microchips superrápidos, etc.) brindan la oportunidad de crear una era de innovación y mejora de la productividad, virtualmente en todos los sectores, como acaso no se haya conocido nunca en la historia industrial. **Solamente tenemos que aceptar el desafío y actuar en consecuencia**».

La Ventaja Competitiva de las Naciones. Epílogo.

Textos recogidos de...

«GESTION 2.000»

La teoría clásica no se sostiene

La teoría clásica de una ventaja competitiva basada en los recursos humanos o naturales más baratos, no se sostiene. Suiza es líder mundial en chocolates: pero tiene una mano de obra muy cara, una legislación ambiental muy estricta, y muy pocos recursos naturales... desde luego, nada de cacao... (también tiene una posición competitiva fuerte en productos farmacéuticos, banca y maquinaria especializada). Y Holanda es líder en flores... y no tiene un clima tropical.

La historia de la industria mundial no es la de explotar la abundancia sino la de crearla; no la de disfrutar de ventajas, sino de hacer frente a los inconvenientes (Alemania y Japón, derrotados en la II Guerra Mundial...).

Gestión 2.000

¿QUE ES LA COMPETITIVIDAD NACIONAL?

Está claro qué es la competitividad a nivel de empresa, pero no a nivel de nación.

La competitividad nacional NO PUEDE MEDIRSE por:

- variables macroeconómicas como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficits
- una mano de obra abundante y barata.
- los apoyos gubernamentales
- la aplicación del management
- las relaciones laborales.

El único concepto de la competitividad nacional es la PRODUCTIVIDAD que permite a una nación un nivel de vida alto y creciente para los ciudadanos, en base a la calidad de sus productos, y la eficiencia con que son producidos.

Gestión 2.000

¿POR QUE UNOS INNOVAN MAS QUE OTROS?

La nueva teoría tiene que explicar por qué unas naciones innovan más que otras, y cómo crean las condiciones ambientales para que esto pueda suceder.

La lección fundamental es que *la vida tranquila es un enemigo de la ventaja competitiva*. **Las empresas progresan cuando tienen que hacer frente a costes altos de la mano de obra o la falta de recursos naturales, cuando los clientes no aceptan productos de mala calidad, cuando los competidores son muchos y agresivos, y cuando el gobierno no es proteccionista y establece una dura legislación.**

El «diamante»

Porter presenta el «*diamante*» de la ventaja competitiva nacional con cuatro facetas:

- **CONDICIONES FACTORIALES**, la capacidad de transformar en una ventaja competitiva sus factores de producción (recursos naturales, formación y capacitación, infraestructura).

(En Holanda, la existencia de centros de investigación especializada en el cultivo, embalaje y transporte de flores).

- **CONDICIONES DE DEMANDA**, el número, y sobre todo, el nivel de exigencia de los clientes del propio país.

(En USA la exigencia de productos de calidad, de fácil utilización, de disposición inmediata...).

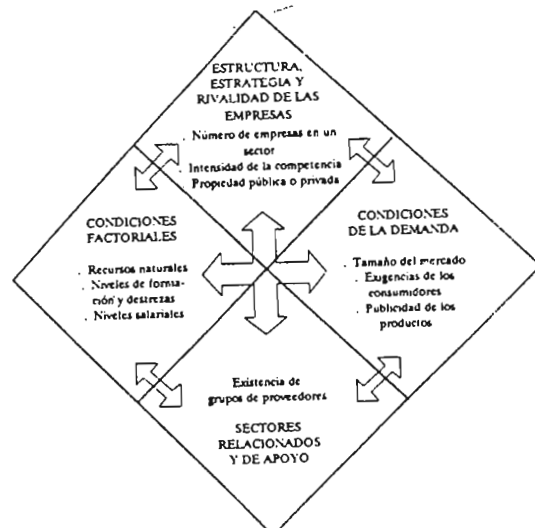
- **SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO**, unos proveedores

subcontratistas de primera clase y unas empresas muy competitivas en áreas relacionadas.

(En Alemania, los progresos en la maquinaria de impresión fueron simultáneos a los progresos en la fabricación de papel).

- **LA ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETITIVIDAD ENTRE LAS EMPRESAS**, cómo la empresa se crea, organiza y gestiona, y el tipo de competencia interior. En Japón, la clave del éxito internacional ha sido la competencia interna, no las exportaciones, la mano de obra barata, o las ayudas del Gobierno).

Gestión 2.000





El «diamante competitivo» es una conjunto cuyas partes presionan una a otras. (La industria italiana del calzado es impulsada por una *demand* muy exigente y sofisticada, que hace que la *rivalidad* entre las empresas sea muy fuerte, y da lugar a unos *proveedores* que han hecho a la industria italiana del cuero un líder mundial, al tiempo que tiene que generar modelos nuevos continuamente al ser los *factores de coste* muy elevados).

La ventaja competitiva basada en sólo una o dos de las facetas del diamante no puede sostenerse mucho tiempo. (El rápido crecimiento de la industria de la construcción de Corea del Sur de debió a utilizar mano de obra barata en proyectos que no exigían alta ingeniería: hasta que la India compitió con unos costos aún más bajos).

Gestión 2.000

¿POR QUE USA BAJO?

¿Qué fue lo que produjo la baja de la competitividad americana? Una tasa neta de inversión de capital baja, unos incrementos de productividad decepcionantes, y una tasa de crecimiento del ingreso per cápita inferior al de otras naciones. No se automatizaron las fábricas, sino que se recurrió a los salarios bajos, producidos por el exceso de mano de obra.

Hoy USA está perdiendo su capacidad de crear factores especializados que conducen a la ventaja competitiva. Está fallando el sistema educativo americano, aunque sus universidades son todavía prestigiosas. Se invierte en I + D, los consumidores americanos han dejado de ser los más ricos del mundo. **Las empresas americanas, mejor que luchar con sus competidores, prefieren comprarlos,** o que el gobierno establezca cuotas y otras barreras de entrada.

Gestión 2.000

JAPON E ITALIA

Se atribuye el éxito del Japón al apoyo del gobierno y a las prácticas del «management», pero en realidad es debido al numeroso conjunto de empresas que tiene, cuyo único rival es Alemania y, en menor medida Estados Unidos. Las cuatro facetas del diamante están interrelacionadas, como en Italia. Ambos países justifican la teoría expuesta por Porter, en parte porque son tan diferentes.

Japón tiene grandes corporaciones que están en numerosos sectores, mientras que Italia cuenta con empresas familiares de tamaño mediano. Las telecomunicaciones en Japón son una maravilla, y en Italia una pesadilla. El gobierno de Japón es estable, y el de Italia parece una puerta rotatoria. Pero en los dos casos de **Japón e Italia, las empresas que tienen éxito son fuertemente competitivas, forman con juntos densos y sólidos de proveedores y utilizadores finales y sirven a unos clientes interiores extremadamente duros.**

Harvard-Deusto Business Review

¿DÓNDE RADICA LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES?

Michael E. Porter

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, del conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

En un mundo en que la competencia es cada vez más global, las naciones resultan más importantes y no menos. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, **ha aumentado la importancia del papel de la nación.** La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias en valores nacionales, cultura, estructuras económicas, instituciones e historias contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Existen diferencias sorprendentes en los patrones de competitividad en cada país; ninguna nación ni puede ni podrá ser competitiva en todos o ni siquiera en la mayoría de los sectores económicos; en definitiva, **las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante.**

Según el modo de pensar imperante, los costes de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala son los determinantes más potentes de la competitividad. En las empresas, las palabras del día son fusión, alianza asociaciones estratégicas, colaboración y globalización supranacional. Los directivos ejercen presión para conseguir mayor apoyo del gobierno para determinadas industrias. Entre los gobiernos, existe una tendencia creciente a experimentar con varias políticas destinadas a promover la competitividad nacional —desde los esfuerzos por administrar los tipos de cambio hasta las nuevas medidas para gestionar el comercio y hasta la política para mitigar las medidas antimonopolio— que usualmente terminan socavándola.

Estos enfoques, que ahora tienen mucha aceptación tanto por parte de las empresas como de los gobiernos, **son defectuosos. Su error fundamental es no identificar acertadamente las verdaderas fuentes de la ventaja competitiva.** Seguir dichos enfoque, con todo su atractivo a corto plazo, garantizará prácticamente que nunca los Estados Unidos —o cualquier otra nación avanzada— logren una ventaja competitiva real y mantenible.

Necesitamos una nueva perspectiva y nuevos instrumentos, un enfoque de la competitividad que surja directamente de un análisis de las industrias y sectores, que han tenido éxito internacionalmente, independientemente de la ideología tradicional o de la moda intelectual actual, simplemente, **necesitamos saber qué es lo que funciona y por qué. Luego necesitamos aplicarlo.**

Gaceta de los negocios



RIVALIZAR EN LA PROPIA CASA

¿Por qué determinados sectores de industria y producción son competitivos en algunos países donde nada tienen a su favor?

Tradicionalmente, la competitividad de un sector en un país se ha atribuido a factores favorables en cuanto a costes de capital, tipo de cambio, jornada laboral, etcétera.

«Son las explicaciones corrientes. Y sin negarles su aportación, resulta evidente del estudio que no agotan el tema ni son suficientes».

Más aún —explica Porter— **hay sectores competitivamente reyes en países donde nada les favorece y todo lo tienen precisamente en contra.** El caso más insólito para Porter es el de la producción de flores en Holanda, un país que carece de todas las cualidades del clima tropical. **El conocimiento ha suplido todas las demás deficiencias:** hay cuatro institutos de investigación que saben todo lo que se puede saber sobre una industria criada en modernísimos invernaderos y distribuida a través de una inteligente red aérea.

Otro caso es el de la industria zapatera de Italia, donde desde proveedores de pieles importadas hasta distribuidores, pasando por diseñadores y fabricantes, hay auténticos microclimas industriales con una feroz rivalidad entre las empresas.

Algo similar sucede, en Italia también, con el sector de máquina—herramienta, muy competitivo pese a que la mano de obra es mucho más conflictiva que barata, las organizaciones funcionan «alegremente», y el Gobierno, cuando interviene, es para arruinar lo que toca.

Para Michael Porter no cabe la menor duda: **«las empresas que fundan su ventaja competitiva en que disponen de materia prima en casa, mano de obra barata, etcétera, terminarán cayendo».** Por el contrario, **«las naciones donde se desarrollan industrias competitivas son aquellas en que las empresas se ven obligadas a superar dificultades especiales».**

En este último supuesto, los factores especializados, unidos a una selección cualitativa de proveedores y sancionados por actitudes cada día más exigente de los clientes, conforman un «aracimado empresarial» que rivaliza duramente entre sí. «Se produce una provocación constante a la iniciativa, un refuerzo mutuo, que es capaz de hacer oro de la paja».

EL ERROR MAS GRAVE

«El error más grave hoy, en la estrategia competitiva global, es no elegir. O, lo que es lo mismo, querer ser todo en todo, que es la manera de quedarse en tierra de nadie.»

Gaceta

EL CASO ESPAÑOL

«España —reconoce Porter— es un país muy interesante, con tradición industrial autárquica y muchos viejos hábitos muy negativos: **estaba acostumbrada a basarse en mano de obra barata** y a competir en precios, no en calidad, exportando únicamente lo que sobraba. La apertura a Europa y a la competitividad mundial ha sido una ducha fría que ha creado fuertes tensiones estructurales.

Tensiones que Porter no se priva de apuntar: «las industrias y compañías españolas **no podrán competir ya en la CE basándose únicamente en los bajos costes.** Tendrán que crear imagen de marca, redes de distribución, más conocimientos especializados, boses de proveedores etcétera. **En definitiva, pasar de competir a base de costes a competir a base de innovación»**

El papel del Gobierno español ante este desafío no puede seguir siendo el viejo intervencionismo proteccionista, tanto interior como frente al exterior: «su función debe limitarse a favorecer los desarrollos tecnológicos especializados, evitando la formación de monopolios y cártels, e impulsando la mejora de productos y no la mediocridad. El ejemplo a seguir sería el del MITI japonés, que puso todo su empeño en difundir y facilitar los desarrollos tecnológicos de futuro y la producción de calidad».

Gaceta

SER EXCLUSIVOS

Lo primero, por tanto, «es comprender muy a fondo la estrategia del sector en que se quiere competir o entrar». Pero no basta. Para ser triunfador y conseguir mejores beneficios —en el sector que sea— **«hay que buscar una ventaja competitiva, que debe ser rápida, dinámica y permanente.** Hay quienes la ponen en conseguir precios o costes totales más bajos». Para Porter es efímera. **La ventaja más sólida reside en «distinguirnos, ser singulares,**

específicos, exclusivos, únicos... Lo que nos permite incluso pedir un precio superior al de nuestros competidores».

Para conseguir esta «exclusividad», las compañías tienen que realizar otra opción fundamental: «determinar su alcance, su envergadura, cuántos clientes y en qué zonas quieren captarlos».

Puede proponerse como mercado el mundo, como hace IBM, o simplemente una región económica —Porter estima que **la producción competitiva se diferenciará cada vez más por regiones que rivalicen entre sí que por países, como hasta ahora—.**

Gaceta

NO A LOS GRANDES CONGLOMERADOS

Durante las últimas décadas, las grandes firmas mundiales parecieron poner todo el énfasis de su competitividad en las economías de escala que siguieron a una amplísima diversificación de sus negocios. Contra los teóricos y prácticos que defendieron —y defienden aún— esta tesis de la *mergermania*, **Michael Porter se ha erigido en el ángel exterminador de los grandes conglomerados.**

Siguiendo la moda imperante —asegura Porter— el entonces mítico Iacocca, de la Chrysler, adquirió a un amigo una fábrica de aviones para ejecutivos, lo mismo que había hecho ya la General Motors. Se justificó la adquisición diciendo que se compartían compras de piezas —mentira—, que se compartían tecnologías —mentira—, los aviones se hacían a mano—, y finalmente en que se compartían clientes —ninguno.

Gaceta

SINERGIAS

«Al final —sonríe Porter— se acudió al sinergismo, ese concepto vago que nadie ha definido exactamente, nadie sabe si funciona y cómo, y que suele ser el pretexto a posteriori para justificar una adquisición basada probablemente en otros motivos».

Porque, aún en el supuesto de que efectivamente se den sinergismos —retroalimentación dentro de la cartera— entre el negocio comprador y el comprado —que a veces pueden darse, reconoce Porter—, «nunca resulta fácil conjugarlos administrarlos de modo que resulten eficaces y competitivos».

Gaceta

LA VENTAJA COMPETITIVA DE EUSKADI

FASE I - Identificaciones del potencial de competitividad

INTRODUCCION

El objetivo principal económico de Euskadi para los próximos años, es proporcionar un elevado y creciente nivel de vida a sus ciudadanos. Para lograr este objetivo, **Euskadi ha de aumentar la productividad de su industria.**

Productividad es el valor de la producción de una unidad de mano de obra o capital. Depende tanto de la calidad y sofisticación de los productos, como de la eficiencia con la que se producen.

La riqueza de Euskadi a largo plazo estará finalmente determinada por la capacidad de las empresas de lograr con el tiempo, **niveles de productividad elevados y crecientes.**

En su trabajo hacia la consecución de este objetivo, Euskadi se enfrenta con muchos retos económicos, particularmente con vistas a 1993. Históricamente, muchas de sus industrias exportadoras se han basado en la mano de obra barata y en la debilidad de la Peseta para competir internacionalmente en precios, mientras que explotaban las barreras de los elevados aranceles para disfrutar de una mejor posición de precios dentro de la nación.

Ahora sin embargo, **las tradicionales ventajas competitivas de Euskadi están desapareciendo.** La continua inflación salarial junto con insuficientes mejoras reales de

la productividad para compensarla, significa que le será cada vez más difícil competir en Europa como país de mano de obra barata. En efecto, Euskadi tiene unos costes relativamente elevados en comparación con compañías en otras partes de su principal mercado de explotación, el resto de España. Además, la

combinación del fuerte capital que afluye a España y la entrada de España en el Mecanismo de Tipos de Cambio (MTP), ha contribuido a fortalecer la Peseta, minando todavía más la ventaja de costes de Euskadi.

Finalmente, como consecuencia de la entrada de España en la Comunidad Europea, las barreras de los altos aranceles que históricamente protegían a muchas industrias están desintegrándose rápidamente, exponiendo plenamente el mercado local a la competencia de los competidores europeos y eliminando la posibilidad de subvencionar las exportaciones con precios elevados en los mercados locales.

Como consecuencia de ello, Euskadi ha perdido su histórica ventaja competitiva en los mercados internacionales y ahora se enfrenta a crecientes dificultades para exportar, así como a una importante amenaza por el aumento de las importaciones.

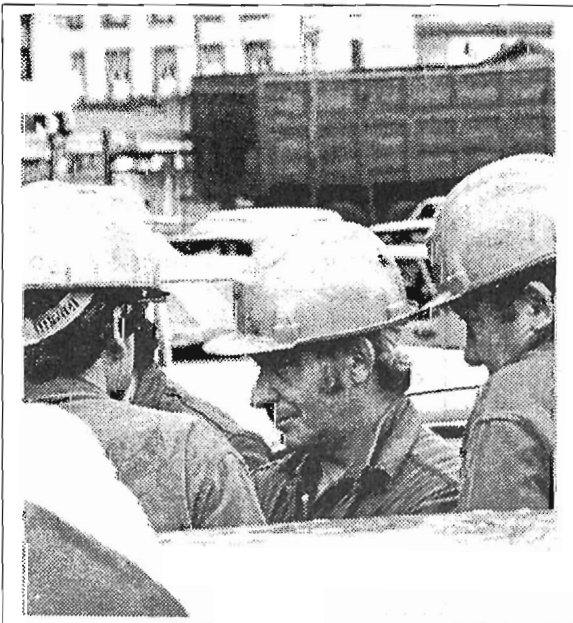
Si se permite que continúe este deterioro de la competitividad, Euskadi continuará empobreciéndose como nación, apoyándose cada vez más en subvenciones estatales y de la CEE para ayudar a sus ciudadanos. No deben subestimarse las consecuencias sociales y políticas de esta situación. Por consiguiente, es indispensable que Euskadi actúe para recuperar y construir su competitividad en el mercado europeo y mundial.

Teniendo en cuenta estos retos, la Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera preparó un equipo de trabajo para que se ocupara de la cuestión de la futura situación competitiva de la industria de Euskadi en la economía mundial.

El principal objetivo de este equipo era identificar la forma en que, a largo plazo, Euskadi podría desarrollar una mayor prosperidad para sus gentes, medida por la renta per cápita.

Para la aplicación eficaz de estos conceptos a la economía de Euskadi, el trabajo del equipo se dividió en dos fases. El objetivo de la Fase I era lograr una amplia visión del ambiente actual de la competitividad internacional en Euskadi e identificar aspectos prioritarios de futura mejora.

Los resultados de la Fase I, que se resumen en las páginas siguientes, se utilizarán en la Fase II para desarrollar los planes de acción necesarios si Euskadi quiere lograr su objetivo de mayor prosperidad.

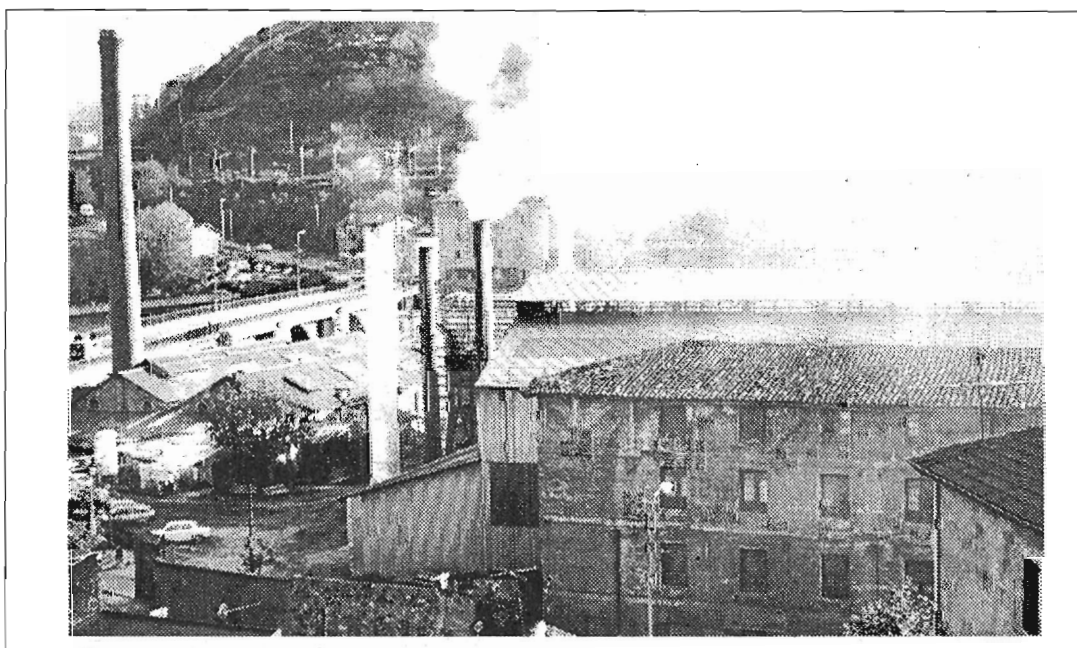




LOS RETOS CON QUE SE ENFRENTAN LAS INDUSTRIAS DE EUSKADI

RESUMEN

Aunque no fue posible estudiar todos los sectores de la economía de Euskadi, la gama de industrias examinadas por el equipo de trabajo fue muy amplia y varias industrias se examinaron en profundidad. Este análisis ha conducido a varias conclusiones sobre los retos con que se enfrenta la industria de Euskadi que, aunque no son de aplicación universal, son comunes para muchos sectores.



Falta de Conocimientos de Márketing: En la mayoría de las industrias examinadas, se evidenció debilidad en el aspecto de márketing. El equipo de trabajo observó un **desconocimiento generalizado de lo que desean realmente los clientes**. En efecto, **los fabricantes de Euskadi se consideran con frecuencia subcontratistas** y muchos parecen preferir renunciar a la responsabilidad del márketing. Esto puede haber sido una postura defendible en los días en que Euskadi competía en bajos costes de mano de obra, pero en el futuro será cada vez más difícil competir en estos términos, tanto en Euskadi como a escala internacional.

Esta actitud frente al márketing va más allá de los fabricantes de componentes, llegando hasta el sector alimentario y del vino. Euskadi exporta atún y anchoas en conserva de alta calidad a algunos de los mercados mundiales más entendidos (Italia, Suiza) y, sin embargo, su producto no lleva marca y se vende a través de los canales de

servicio de alimentos más sensibles a los precios. Asimismo, Euskadi vende gran parte de su vino de alta calidad a través de supermercados baratos. **Esta falta de capacidad de márketing impide el paso a segmentos más sofisticados de la industria.**

El reto con que se enfrenta la política pública para mejorar la competencia de márketing, es importante. Coordinar ferias de muestras internacionales y facilitar información sobre mercados extranjeros sería útil, aunque la disponibilidad de estas facilidades no significa que los empresarios locales vayan a utilizarlas. También

hay que superar un problema de actitud. El establecimiento de cursos adecuados en escuelas empresariales locales para estudiantes y altos directivos, ayudaría a aliviar el problema, así como el animar a empresas extranjeras con amplia capacidad de márketing a establecerse en Euskadi.

Limitada Perspectiva Internacional: En Euskadi, hay escaso conocimiento de la competencia intencional y, en general, las amenazas (y/o las oportunidades) de 1993, se subestiman. La internacionalización del mercado exige que las empresas cumplan normas de productos y capacidades de márketing internacionales, aseguren el acceso efectivo a los canales internacionales de distribución y aumenten su conocimiento de los mercados y los actores internacionales.

Algunas de las soluciones a estos problemas son similares a las identificadas para el márketing, incluyendo ferias de muestras y la difusión de información sobre mercados extranjeros. También sería útil dar a estudiantes y empleados cualificados, oportunidades para adquirir experiencia en el extranjero, así como incitar al desarrollo de empresas del sector privado que presten servicios de ayuda a la exportación.

Falta de Competencia: Pocas industrias de Euskadi pueden caracterizarse como



fuertemente competitivas. **Aunque suelen ser muy independientes, los empresarios prefieren no competir de manera directa.** Si, en un mercado en particular, hay varias empresas, éstas tienden a servir a diferentes segmentos.

Esta es una actitud que puede perjudicar la competitividad a largo plazo y que ha de cambiar si se quiere que la industria de Euskadi prospere. El necesario cambio de actitud sólo se producirá si se toman medidas para promover nuevos establecimientos, bien de industrias afines o de fuera de Euskadi, y se motiva a los empresarios de Euskadi a que se establezcan por sí solos. **Fusiones y alianzas en el mismo sector deben evitarse pues reduciría el nivel de competitividad.**

Euskadi debe ser cauteloso en cuanto a confiar en la inversión extranjera directa para aumentar la competencia. Aunque atraer a las multinacionales indudablemente estimulará la competencia y ayudará a mejorar las condiciones de la oferta y la demanda, depender demasiado de la inversión extranjera puede limitar el interés de la industria nacional en superar sus conocimientos.

Falta de Recursos para Investigación y Desarrollo: Las empresas de Euskadi son pequeñas en comparación con los niveles mundiales y, por consiguiente no están en situación de patrocinar proyectos de investigación importantes. Esto significa que han de estar preparadas para **seguir estrategias que no dependan de ser líderes en investigación, explotar al máximo las conexiones con los institutos locales de investigación** y aprovechar los esfuerzos de investigación cooperativa cuando existan.

Los legisladores pueden contribuir en medida importante a **mejorar la eficacia de la Investigación y Desarrollo** en el país. En la actualidad, los recursos se distribuyen con demasiada estrechez y **existe una mala coordinación entre los diferentes** organismos. Es necesario trabajar juntos y simplificar las actuales iniciativas de Investigación y Desarrollo, así como establecer una clara estrategia para el futuro, que apoye a los grupos prioritarios de Euskadi.

Falta de Clientes Locales Exigentes: En muchas de sus industrias, Euskadi no tiene clientes locales exigentes. En algunas, como la de componentes para automoción, otras partes de España proporcionan una base de clientes sofisticados, aunque esto sigue poniendo a los fabricantes de Euskadi en desventaja en relación con los fabricantes locales. En muchos casos, ni siquiera España puede pro-

porcionar los clientes exigentes necesarios para mantener a los fabricantes de Euskadi en vanguardia de los nuevos desarrollos.

Dependencia del Gobierno: Los empresarios de Euskadi **tienden a depender del Gobierno para el liderato y a asumir menor responsabilidad para su futuro**, que las empresas de otras economías avanzadas. Se espera que el gobierno eduque al personal, que reestructure las industrias, en fin, se espera que el gobierno marque la dirección estratégica. Una larga historia de intervención y falta de competitividad, ayuda a explicar este fenómeno. Sin embargo, los gobiernos de todo el mundo han demostrado ser claramente ineficaces a la hora de ayudar a las empresas a lograr ventajas competitivas.

Para superar este problema, es necesario que el gobierno adopte una posición muy clara respecto a lo que va a hacer y lo que no va a hacer. También **han de establecerse incentivos para animar a las empresas a actuar por propia iniciativa y para promover el establecimiento de nuevas empresas**, a fin de mejorar el nivel de competencia local.

Resumen

Estas deficiencias de la industria de Euskadi, coinciden estrechamente con las que se identificaron en el ambiente institucional y regulatorio. Por ejemplo las **debilidades del sistema educativo** son responsables en parte de la falta de capacidad de marketing. Las políticas públicas que incitaban a las fusiones en industrias en declive y protegían a las industrias deficitarias contra sus rivales internacionales, han tenido como consecuencia un bajo nivel de competencia en muchas industrias. Las restricciones del empleo temporal y el negativo estigma de la quiebra, han limitado la tasa de establecimiento de nuevas empresas.

Todos estos ejemplos apuntan a deficiencias en el «diamante» competitivo de Euskadi, que afectan a un amplio abanico de industrias. Ahora, el reto para las empresas y los gobiernos, es trabajar juntos para desarrollar la agenda de medidas necesarias para resolver estos problemas. Los objetivos han de ser **crear un entorno único que apoye la clase de mejora e innovación necesaria para lograr la ventaja competitiva nacional en Euskadi.**



INDICE

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

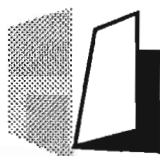
Michael Porter

Prefacio

- I- La necesidad de un nuevo paradigma.
Primera parte: LOS FUNDAMENTOS.
- II- La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales.
- III- Determinantes de la ventaja competitiva nacional.
- IV- La dinámica de la ventaja nacional.
Segunda parte: LOS SECTORES.
- V- Cuatro estudios de la ventaja competitiva nacional.
- VI- La ventaja competitiva nacional en el sector de servicios
Tercera parte: LAS NACIONES.
- VII- Modelos de ventajas competitivas nacional: los tempranos ganadores de la postguerra.
- VIII- Naciones que florecieron en los decenios de 1970 y 1980.
- IX- La cambiante ventaja nacional.
- X- El desarrollo competitivo de las economías nacionales
Cuarta parte: IMPLICACIONES
- XI- La estrategia empresarial.
- XII- Política gubernamental
- XIII- Líneas de actuación nacional.
- Epílogo
- Apéndice A. Metodología para preparar los gráficos de agrupamientos.
- Apéndice B. Datos complementarios sobre las pautas comerciales nacionales.
- Notas.
- Referencias.
- Indice onomástico y de materias.



MANU ROBLES-ARANGIZ



INSTITUTUA

PUBLICACION PARA EL PLAN DE FORMACION DE **ELA**