
**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD
HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA PARA LA PRODUCCIÓN
Profesor: Ing. Luis Ignacio Garcés Monge, Ph.D**

PARA EL ESTUDIANTE:

Debe leer y analizar este documento, cuando el Profesor lo indique, será revisado a través de preguntas y discusión en clase.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Por: Michael Porter

La prosperidad de un país se crea, no se hereda. No es producto de los recursos con que la naturaleza lo haya dotado, ni de la cantidad de trabajadores disponibles, sus tipos de interés o el valor de su moneda, como sostienen los economistas clásicos.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias y empresas en general para innovar y mejorar. Las empresas ganan ventaja sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, agresivos proveedores con base en su país y clientes locales exigentes.

En un mundo de competencia global, las naciones se han hecho más importantes, no menos. Conforme la base de la competencia ha pasado cada vez más a la creación y asimilación de conocimiento, el papel de la nación ha aumentado. La ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente regionalizado. Las diferencias de valores, cultura, estructuras económicas, instituciones o historia de las naciones, contribuyen al éxito competitivo. Hay sorprendentes diferencias en los patrones de competitividad de cada país. Ninguna nación puede ser competitiva, ni lo será, en todas las industrias o en la mayoría de ellas. En última instancia, las naciones tienen éxito en industrias particulares porque su ambiente es el más dinámico, desafiante y progresista.

Estas conclusiones, que son el producto de un estudio de cuatro años de los patrones del éxito competitivo de diez de las principales naciones comerciantes, contradicen el conocimiento aceptado que guía el pensamiento de muchas empresas y gobiernos nacionales, según este pensamiento, los más poderosos determinantes de la competitividad, son los costos de mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala. A nivel de empresas, los términos de moda son: fusión, alianzas, sociedades estratégicas, colaboración y globalización supranacional. Los gerentes están presionando por más apoyo del gobierno para industrias particulares. Entre los gobiernos hay una creciente tendencia a experimentar con diversas políticas, cuyo fin es promover la competitividad nacional (desde esfuerzos por manejar los tipos de cambio hasta nuevas medidas para controlar el comercio y políticas para moderar las medidas antimonopolistas), pero que por lo general al final, sólo consiguen socavarla.

Estos métodos, tan populares en estos días entre empresas y gobiernos, son imperfectos, ya que, en esencia, perciben mal las verdaderas fuentes de ventaja competitiva. Seguir estos métodos, con todo su atractivo a corto plazo, virtualmente garantizará que cualquier nación nunca logre una ventaja competitiva real y sostenible.

Necesitamos una nueva perspectiva y nuevos instrumentos, un enfoque a la que surge directamente de un análisis de industrias internacionalmente exitosas, sin prestar atención a la ideología tradicional o a la moda intelectual del momento. Sencillamente, necesitamos saber qué funciona y por qué, y luego aplicarlo.

Como logran éxito las empresas en los mercados internacionales

Alrededor del mundo, las empresas que han logrado liderazgo internacional emplean estrategias que difieren entre sí en todo aspecto. Sin embargo, aunque cada empresa exitosa empleará su propia estrategia particular, el modo subyacente de operación, el carácter y trayectoria de todas las empresas exitosas, es fundamentalmente el mismo.

La Innovación

Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Toman la innovación en su sentido más amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevos modos de hacer las cosas. Perciben una nueva base de competencia o encuentran mejores medios para competir en las viejas maneras. La innovación se puede manifestar en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo método de mercadeo o un nuevo modo de dar capacitación. Gran parte de la innovación es reciente, dependiendo más de la acumulación de pequeños conocimientos y avances que de un sólo descubrimiento tecnológico de grandes proporciones. A menudo implica ideas que ni siquiera son "nuevas", ideas que han estado por ahí, pero que nunca se han aplicado con ahínco. Siempre implica inversiones de destrezas y conocimiento, así como de activos físicos y reputación de marcas.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva al percibir una oportunidad de mercado totalmente nueva o al percibir una oportunidad de mercado que otros han ignorado. Cuando los competidores son lentos para responder, esa innovación produce ventaja competitiva. Por ejemplo, en las industrias de autos y electrodomésticos, las empresas japonesas obtuvieron su ventaja inicial al enfatizarse en modelos más pequeños, más compactos y de menor capacidad que los competidores extranjeros, que eran desdeñados por menos rentables, menos importantes y menos atractivos.

En los mercados internacionales, las innovaciones que producen ventaja competitiva se anticipan tanto a las necesidades nacionales como a las extranjeras. Por ejemplo, al aumentar el interés internacional en la seguridad de los productos, las empresas suecas han logrado éxito anticipándose a la oportunidad de mercado en esta área. Por otra parte, las innovaciones que responden a los intereses o circunstancias peculiares del mercado nacional pueden retardar el éxito competitivo internacional. Por ejemplo, la atracción del enorme mercado militar de Estados Unidos, ha desviado la atención de las empresas estadounidenses productoras de materiales y máquinas herramienta, de los atractivos mercados comerciales del mundo.

La información juega un papel muy importante en el proceso de innovación y mejora, es decir, la información que no buscan o no está disponible para los competidores. Esta información a

veces proviene de inversiones en investigación y desarrollo o de investigaciones de mercado. Con más frecuencia proviene del esfuerzo de mantener "la mente abierta" y de buscar en el lugar correcto sin ser estorbados por suposiciones cegadoras o conocimiento o sabiduría convencional, aceptando sin cuestionamientos.

Esta es la razón por la que los innovadores provienen con frecuencia de afuera de una industria o un país diferente. La innovación puede provenir de una nueva empresa cuyo fundador tiene antecedentes que se den de los tradicional o que simplemente fue despreciado en una empresa antigua y establecida. La capacidad de innovación también puede llegar a una empresa existente mediante gerentes "senior" que son nuevos en esa industria particular y, por lo tanto, son más capaces de percibir oportunidades y tienen mayores probabilidades de aprovecharlas. Asimismo, puede ocurrir al diversificarse una empresa, llevando nuevos recursos, destrezas o perspectivas a otra industria. Las innovaciones también pueden venir de otra nación con diferentes circunstancias o diferentes modos de competir.

Con pocas excepciones, la innovación es el resultado de un esfuerzo fuera de lo común. La empresa que logra incrementar una nueva o mejor forma de competir sigue su método con firme determinación, a menudo, a pesar de duras críticas y grandes obstáculos. De hecho, para que la innovación tenga éxito se requiere presión, necesidad e incluso adversidad: el temor a perder con frecuencia resulta más poderoso que la esperanza de ganar.

Mejoras continuas

Una vez que una empresa logra ventaja competitiva mediante innovación, sólo puede sostenerla gracias a las continuas mejoras. Casi cualquier ventaja se puede imitar. Las empresas coreanas, por ejemplo, ya han igualado la habilidad e sus rivales japoneses para producir masivamente televisores a colores y grabadoras de video. Las empresas brasileñas han ensamblado tecnologías y diseños comparables a los competidores italianos en calzado informal de cuero.

Los competidores alcanzarán final e inevitablemente a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar. A veces las ventajas de los que actúan primero, tales como las relaciones con los clientes, las economías de escala, las tecnologías existentes o la lealtad de los canales de distribución, son suficientes para permitir a una empresa estancada retener su arraigada posición por años e incluso por décadas. Pero tarde o temprano, los rivales más dinámicos encontrarán un modo de innovar pasando por alto estas ventajas o creando formas mejores o más baratas de hacer las cosas.

En última instancia el único modo de mantener una ventaja competitiva es mejorarla, es decir, pasar a tipos más sofisticados. Esto es precisamente lo que han hecho los fabricantes japoneses de autos. Inicialmente penetraron en los mercados extranjeros con carros compactos, pequeños y baratos, de una calidad adecuada y compitieron con base en menores costos de mano de obra. A pesar de que persistía su ventaja de mano de obra calificada, invirtieron fuertemente en la construcción de grandes y modernas plantas, a fin de lograr economías de escala. Luego innovaron en la tecnología de proceso y fueron pioneros en producción justo a tiempo y en una multitud de obras prácticas de calidad y productividad. Estas mejoras de procesos condujeron a una mejor calidad de producto, mejores récord de reparación y mayores niveles de satisfacción del cliente que los competidores extranjeros. Más recientemente, los fabricantes de autos japoneses se han puesto a la vanguardia de la

tecnología de producto, y están introduciendo nuevas marcas de primera calidad para competir con los automóviles más prestigiosos de mundo.

El ejemplo de los fabricantes de autos japoneses también ilustra dos prerequisites adicionales para mantener la ventaja competitiva. Primero, una empresa debe adoptar un enfoque mundial para la estrategia. Debe vender bajo su propia marca, mediante canales de mercadeo internacionales que ella controle. Un verdadero enfoque mundial puede incluso requerir que la empresa tenga instalaciones de producción y de investigación y desarrollo en otras naciones para aprovechar las menores tasas salariales, obtener o mejorar su acceso al mercado o aprovechar la tecnología extranjera. Segundo, crear más ventajas sostenibles a menudo significa que una empresa debe hacer obsoleta su actual ventaja, aunque todavía sea una ventaja. Las empresas japonesas de autos, reconocieron esto. O bien, hacían ellas mismas que su ventaja fuera obsoleta, o un competidor lo harían por ellas.

El cambio

Como lo sugiere este ejemplo, la innovación y el cambio están intrínsecamente unidos. No obstante, el cambio no es un acto natural, particularmente en las empresas exitosas, hay poderosas fuerzas que operan para evitarlo y anularlo. Por lo general los métodos antiguos se institucionalizan en procedimientos operativos estándar y controles gerenciales. La capacitación enfatiza la única forma correcta de hacer las cosas, la construcción de instalaciones especializadas y destinadas a un uso determinado resta flexibilidad y solidifica las prácticas viejas, la estrategia existente adquiere un aura de invencibilidad y se arraiga en la cultura de la empresa.

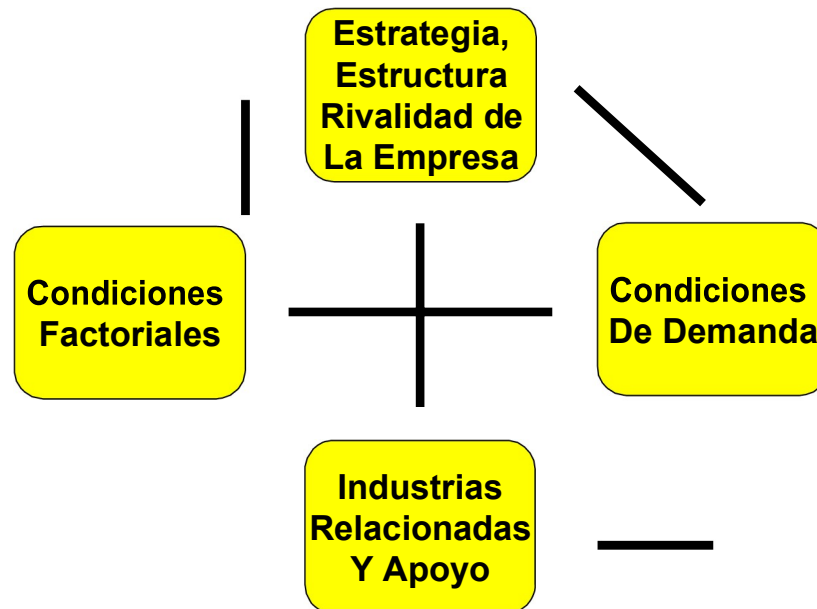
Las empresas exitosas tienden a desarrollar una inclinación hacia lo predecible y lo estable, se esfuerzan por defender lo que tienen. El cambio está moderado por el tiempo de que hay mucho que perder. La organización filtra en todos los niveles la información que sugiera nuevos métodos, modificaciones o desviaciones de la norma. El ambiente interno funciona como un sistema inmune, para aislar o expeler a los individuos "hostiles" que desafían las actuales direcciones o el pensamiento establecido. La innovación cesa, la empresa se estanca y es solo cuestión de tiempo para que los competidores agresivos le den alcance.

El rombo de la ventaja nacional

¿Por qué ciertas empresas, basadas en ciertas naciones, son capaces de hacer innovación consistente? ¿Por qué tratan sin ningún miramiento de mejorar, buscando una fuente de ventaja competitiva cada vez más sofisticada? ¿Por qué pueden superar las sustanciales barreras del cambio y la innovación que tan frecuentemente acompañan el éxito?

La respuesta se encuentra en cuatro amplios atributos de una nación, los cuales, individualmente y como sistema, constituyen el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece y opera para sus Industrial. Estos atributos son:

Figura No.1 Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional



Condiciones Factoriales: La posición del país en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una determinada industria.

Condiciones de Demanda: La naturaleza de la demanda del mercado nacional para el producto o servicio de la industria.

Industrias Relacionadas y de Apoyo: La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas, que sean internacionalmente competitivas.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa: Las condiciones en la nación, que rigen el modo en que se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interna.

Estos determinantes crean el ambiente nacional en el cual las empresas nacen y aprenden a competir (ver Figura No. 1 "Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional"). Cada punto del rombo y el rombo como sistema afectan los ingredientes esenciales para logra el éxito competitivo internacional, la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para la ventaja competitiva en una industria, la información que define las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en las que despliegan sus recursos y destrezas, las metas de los propietarios, gerentes y personal de la empresa y, lo más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

Cuando un ambiente nacional permite y apoya la más rápida acumulación de activos y destrezas especializadas, a veces simplemente debido a un mayor esfuerzo y compromiso hace que las empresas obtengan una ventaja competitiva. Cuando un ambiente nacional permite la existencia de una mejor información continua y el conocimiento de las necesidades des producto y procesos, las empresas pueden tener una ventaja competitiva. Finalmente, cuando el ambiente nacional presiona a las empresas para que innoven e inviertan, éstas obtienen ventaja competitiva y la mejoran con el tiempo.

Condiciones Factoriales

La teoría económica tradicional sostiene que el flujo de comercio estará determinado por los factores de producción: trabajo, tierra, recursos naturales, capital, infraestructura y capacidad gerencial. Una nación exportará aquellos bienes que hacen el mayor uso de los factores de los cuales está relativamente bien dotada. Esta doctrina cuyos orígenes se remontan a Adam Smith y David Ricardo, y que está implícita en la economía clásica es, en el mejor de los casos, incompleta y en el peor, incorrecta.

En estos tiempos las industrias y empresas constituyen la columna vertebral de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino más bien crea los más importantes factores de producción, tales como recursos humanos calificados o una base científica. Además, el conjunto de factores con que cuenta una nación en un momento determinado, es menos importante que la velocidad y eficiencia con que los crea, mejora y utiliza.

Los factores de producción más importantes son los que implican una inversión fuerte y sostenida y que a la vez son especializados.

Los factores básicos, tales como un conjunto de trabajadores, o una fuente local de materias primas, no constituyen una ventaja en las industrias intensivas en conocimiento. Las empresas pueden tener fácil acceso a esos factores, mediante una estrategia global o dejarlos de lado usando la tecnología. Contrario al conocimiento comúnmente aceptado, el simple hecho de tener una fuerza general de trabajo que tenga una educación secundaria o de nivel superior no representa una ventaja competitiva en la moderna competencia internacional. Para apoyar la ventaja competitiva, un factor debe ser altamente especializado para las necesidades particulares de una industria. Estos factores son más escasos, más difíciles de imitar por las empresas extranjeras y su creación requiere una inversión sostenida.

Las naciones tienen éxito en las industrias en las que son particularmente buenas para crear factores. La ventaja competitiva es el resultado de la presencia de empresas de primera clase, que primero crean factores especializados y luego se esfuerzan continuamente por mejorarlos. Dinamarca tiene dos hospitales que se concentran en estudiar y tratar la diabetes y una posición de liderazgo mundial en la exportación de insulina. Holanda tiene los principales institutos de investigación en el cultivo, empaque y envío de flores, actividad en la que es líder mundial de exportaciones.

Sin embargo, lo que no es tan obvio es que las ventajas selectivas en los factores más básicos pueden estimular a una empresa a innovar y mejorar; una desventaja en un modelo estático de competencia puede convertirse en una ventaja en un modelo dinámico. Cuando hay abundancia de materias primas baratas o mucha mano de obra, las empresas pueden simplemente apoyarse en estas ventajas y a menudo emplearlas en forma ineficiente. Pero cuando las empresas se enfrentan a una desventaja selectiva, como altos costos de la tierra, escasez de mano, requieren de innovación.

En la frase japonesa tan frecuentemente repetida: "Somos una nación insular sin recursos naturales", está implícito el entendimiento de que estas deficiencias solo han servido para estimular la innovación competitiva de Japón.

Por ejemplo, su método el "producción justo a tiempo" sirvió entre otras cosas, para economizar espacio, espacio cuyo precio en ese país es prohibitivo. Los productores italianos de acero del área de Brescia se enfrentaron a un conjunto similar de desventajas de altos de capital y de la energía y además de la falta de materias primas locales ubicadas en Lombardía del Norte, estas empresas soportaban enormes costos de logística, debido a su distancia de los puertos del sur y la ineficiencia del sistema de transporte italiano, propiedad del Estado. El resultado, se convirtieron en pioneros de mini-acerías tecnológicamente avanzadas, que requieren sólo una modesta inversión de capital, emplean chatarra como materia prima, son eficientes en pequeña escala, usan menos energía y permiten a los productores ubicarse cerca de las fuentes de chatarra y de los clientes finales. En otras palabras, convirtieron las desventajas factoriales en ventaja competitiva.

Las desventajas se pueden convertir en ventajas sólo bajo ciertas condiciones. Primero, deben enviar señales apropiadas a las empresas acerca de las circunstancias que se desarrollan en sus competidores internacionales, preparándolas para innovar antes que los rivales extranjeros. Suiza, la nación que experimentó la primera escasez de mano de obra después de la Segunda Guerra Mundial, es un caso apropiado. Las empresas suizas respondieron a esta desventaja mejorando la productividad de la mano de obra y buscando segmentos de mercado más sostenibles y con mayor valor. Las empresas de casi todas las partes del mundo, donde todavía había mucha mano de obra, concentraron su atención en otros problemas, lo que produjo un mejoramiento más lento.

La segunda condición para transformar las desventajas en ventajas es que haya circunstancias favorables en cualquier otro punto del rombo, una consideración que se aplica a casi todos los determinantes. Para innovar, las empresas deben tener acceso a personas que tengan las destrezas apropiadas y tener condiciones de demanda nacional que envíen señales correctas. Asimismo, deben tener rivales nacionales, activos que produzcan presión por innovar. Otra precondition es que la empresa tenga metas que conduzcan a un compromiso sostenido con la industria. Sin ese compromiso y la presencia de una rivalidad activa, una empresa puede adoptar una forma fácil de pasar por alto una desventaja, en vez de usarla como estímulo para la innovación.

Por ejemplo, las empresas estadounidenses de productos electrónicos de consumo, enfrentadas con altos costos relativos de mano de obra, decidieron dejar casi igual el producto y el proceso de producción y trasladar las actividades intensivas de mano de obra a Taiwán y otros países asiáticos. En vez de mejorar sus fuentes de ventaja, se contentaron con una paridad de costos de mano de obra. Por otra parte, los rivales japoneses, enfrentados a una intensa competencia internacional y un mercado maduro en su país, decidieron eliminar la mano de obra mediante automatización. Esto produjo menores costos de ensamblaje, productos con menos componentes, mayor calidad y confiabilidad. Pronto las empresas japonesas estaban construyendo plantas de ensamblaje en Estados Unidos, el lugar de donde habían huido las empresas estadounidenses.

Condiciones de Demanda

Podría parecer que la globalización de la competencia disminuirá la importancia de la demanda nacional. Sin embargo, en la práctica ese no es el caso. De hecho, la composición y el carácter del mercado nacional usualmente tienen un desproporcionado efecto sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los

compradores. Las naciones obtienen ventaja competitiva en las industrias donde la demanda nacional da a sus empresas una imagen más clara o más adelantada de las nuevas necesidades de los compradores, y cuando estos exigen y presionan a las empresas para que innoven más rápido y logren ventajas competitivas más sofisticadas que sus rivales extranjeros. El tamaño de la demanda nacional resulta menos significativo que el carácter de la misma.

Las condiciones de demanda nacional ayudan a crear ventaja competitiva cuando un segmento particular de la industria es más grande o más visible en el mercado nacional que en los mercados extranjeros. Los segmentos más grandes de mercado en una nación reciben la máxima atención de las empresas del país; éstas dan a los segmentos más pequeños o menos deseables una menor prioridad. Un buen ejemplo son las excavadoras hidráulicas, que representa el tipo más usado de equipo de construcción en el mercado nacional japonés, pero que comprende una proporción menor del mercado en otras naciones avanzadas. Este segmento es uno de los pocos en que hay vigorosos competidores internacionales japoneses, y donde el líder norteamericano Caterpillar no tiene una porción sustancial del mercado mundial.

Más importante que la mezcla de segmentos “per se”, es la naturaleza de los compradores nacionales. Las empresas de una nación obtienen ventaja competitiva si los compradores nacionales son los más sofisticados y exigentes del mundo para ese producto o servicio, Los compradores sofisticados y exigentes proporcionan una visión de las necesidades futuras de los clientes, ellos presionan a las empresas a mejorar, a innovar y a subir a segmentos más avanzados. Al igual que con las condiciones sectoriales, las condiciones de demanda proporcionan ventajas al obligar a las empresas a responder a mayores desafíos

Debido a los valores y circunstancias locales, se producen necesidades especialmente grandes. Por ejemplo, los consumidores japoneses, que viven en casas pequeñas y apiñadas, deben hacer frente a veranos calientes y húmedos y a altos costos de energía eléctrica, una terrible combinación de circunstancias. En respuesta, las empresas japonesas han sido pioneras en la fabricación de equipos compactos y silenciosos de aire acondicionado, impulsados por compresores rotativos que ahorrar energía. En una industria tras otra, las fuertes necesidades del mercado japonés han obligado a las empresas a innovar, generando productos que son kei-haku-tan-shi (livianos, delgados, cortos y pequeños) y que tienen aceptación internacional.

Los compradores locales pueden ayudar a las empresas de una nación a ganar ventaja si sus necesidades anticipan o incluso definen las de otras naciones, es decir, si sus necesidades constituyen 'indicadores de advertencia anticipada', de las tendencias del mercado mundial. A veces surgen necesidades anticipadoras, debido a que los valores políticos de una nación anticipan necesidades que se presentan en otro país. El prolongado interés de Suecia por los minusválidos ha generado una industria cada vez más competitiva, concentrada en sus necesidades especiales. El ambientalismo de Dinamarca ha producido éxito para las empresas de molinos de aire y de equipo de control de la contaminación del agua.

Las empresas de una nación pueden anticipar tendencias mundiales, si los valores de la nación se están extendiendo, es decir, si el país está exportando sus valores y gustos así como sus productos. El éxito internacional de las empresas estadounidenses de comidas

rápidas y tarjetas de crédito, por ejemplo, refleja no sólo el deseo estadounidense de conveniencia, sino también la propagación de estos gustos al resto del mundo. Las naciones exportan sus valores, gustos y preferencias mediante los medios de comunicación, la capacitación de extranjeros, el turismo, la influencia política y las actividades en el extranjero de sus ciudadanos y empresas.

Industrias relacionadas y de apoyo

El tercer determinante amplio de ventaja de las naciones es la presencia en la nación de industrias relacionadas y de apoyo que sean internacionalmente competitivas. Los proveedores internacionalmente competitivos en el país crean ventajas en las industrias que dependen de ellos en varias formas. Primero, ellos proporcionan los insumos más efectivos en cuanto a costo, en forma rápida, eficiente, oportuna y a veces preferencial. Las empresas italianas de joyería de oro y plata son las líderes mundiales de esa industria, en parte porque otras empresas italianas proporcionan al mundo dos tercios de la maquinaria de reciclaje de metales preciosos y fabricación de joyas que éste necesita.

Sin embargo, mucho más significativa que el mero acceso a los componentes y a la maquinaria, es la ventaja que proporcionan las industrias relacionadas y de apoyo, establecidas en el país, con innovación y mejoramiento, crean una ventaja que se basa en estrechas relaciones de trabajo entre los proveedores y los usuarios finales, que están cerca los unos de los otros, pueden aprovechar las cortas líneas de comunicación, el rápido y constante flujo de información y el continuo intercambio de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influenciar los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir como sitios de prueba para el trabajo de investigación y desarrollo, acelerando así, todos los procesos.

Las empresas de una nación se benefician al máximo, cuando los proveedores mismos son competidores mundiales. En última instancia es contraproducente para una empresa o país crear proveedores "cautivos" que dependan totalmente de la industria nacional y no puedan servir a los competidores extranjeros. Por la misma razón, una nación no necesariamente debe ser competitiva en todas las industrias proveedoras, para que sus empresas obtengan ventaja competitiva. Las empresas pueden fácilmente abastecerse de materiales, tecnologías o componentes extranjeros sin un gran efecto sobre la innovación o el rendimiento de los productos de esa industria. Lo mismo ocurre con otras tecnologías generalizadas como productos electrónicos o software, donde la industria representa un área limitada de aplicación.

La competitividad basada en el país, en las empresas e industrias relacionadas, proporciona beneficios similares, el flujo de información y el intercambio, el ritmo de la innovación y el mejoramiento. Una industria relacionada con base en el país también aumenta la probabilidad de que las empresas adopten nuevas destrezas, y también proporciona una fuente de nuevos participantes que traerán un nuevo enfoque a la competencia. El éxito suizo en los productos farmacéuticos surgió del éxito internacional anterior en la industria de los tintes. Por ejemplo, el dominio japonés de los teclados musicales electrónicos, es el resultado del éxito en los instrumentos acústicos combinados con una fuerte posición en productos electrónicos de consumo.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa

Las circunstancias y el contexto nacional establecen fuertes tendencias en la forma en que se crean, organizan y manejan las empresas, así como cuál será la naturaleza de la rivalidad nacional. Por ejemplo, en Italia los competidores internacionales exitosos son a menudo empresas pequeñas o medianas de propiedad privada, operadas como grandes familias. En contraste, en Alemania, las empresas tienden a ser estrictamente jerárquicas en organización y prácticas administrativas, y los altos gerentes provienen del área técnica.

Ningún sistema gerencial es universalmente apropiado, a pesar de la fascinación con la administración japonesa. La competitividad en una industria específica es el resultado de la convergencia de las prácticas administrativas y las modalidades de organización que se promueven en el país, así como las fuentes de ventaja competitiva en la industria. En las industrias en que las empresas italianas son líderes mundiales, tales como alumbrado, mobiliario, calzado, telas de lana y máquinas empacadoras, una estrategia empresarial con énfasis en productos hechos bajo especificaciones del cliente, el mercadeo de nicho, el cambio rápido y una asombrosa flexibilidad, se ajusta tanto a la dinámica de la industria, como al carácter del sistema gerencial italiano. En contraste, el sistema gerencial alemán funciona bien en industrias técnicas u orientadas hacia la ingeniería (óptica, químicos, maquinaria complicada, autos refinados), donde los productos complejos demandan manufactura de precisión, un cuidadoso proceso de desarrollo, excelente servicio después de la venta y, por lo tanto, una estructura gerencial altamente disciplinada. El éxito alemán es mucho más raro en bienes de consumo y servicios, donde el mercadeo de imagen y la rápida rotación de modelos y nuevas características son importantes para competir.

Los países también difieren marcadamente en las metas que las empresas y las personas tratan de alcanzar. Las metas de las empresas son un reflejo de las características de los mercados nacionales de capital y las prácticas de compensación de los gerentes. Por ejemplo, en Alemania y Suiza, donde los bancos tienen una gran parte de las acciones de las empresas de los países, la mayoría de las acciones se mantienen para una apreciación de largo plazo y rara vez se comercializan. Las empresas progresan en las industrias maduras, donde la inversión continúa en investigación y desarrollo, y nuevas instalaciones son esenciales, pero los rendimientos son moderados. Estados Unidos está en el extremo opuesto, con un gran fondo común de capital de riesgo, pero con una amplia comercialización de las acciones de las empresas en la Bolsa de Valores de New York y un fuerte énfasis de parte de los inversionistas en la apreciación trimestral y anual de las acciones. La compensación gerencial se basa, en muy alto grado, en las utilidades de las empresas. A Estados Unidos le va bien en industrias relativamente nuevas, como software y biotecnología o en aquellas en que el financiamiento del capital de nuevas empresas fomenta una activa rivalidad nacional, como las de productos electrónicos especiales y servicios. Sin embargo, las fuertes presiones que conducen a la subinversión, plagan a las industrias más maduras.

La motivación individual para trabajar y ampliar las destrezas también es importante para la ventaja competitiva. El talento sobresaliente es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran medida de los tipos de educación que escojan sus ciudadanos talentosos, el lugar en que decidan trabajar, y su compromiso y esfuerzo. Las metas que los valores e instituciones de una nación establecen para las personas y las empresas, y el prestigio que la nación da a ciertas industrias, guían el flujo de recursos financieros y de los recursos humanos, los cuales, a su vez, afectan directamente el rendimiento competitivo de ciertas industrias. Las naciones tienden a ser competitivas en las

actividades que las personas admiran o de las que dependen las actividades de los héroes nacionales. En Suiza, son la banca y los productos farmacéuticos; en Israel, las vocaciones de mayor prestigio han sido la agricultura y todo lo relacionado con la defensa. A veces es difícil distinguir entre causa y efecto. Lograr éxito internacional puede dar prestigio a una industria, lo que refuerza su ventaja competitiva.

La presencia de fuertes competidores locales es un estímulo final y poderoso para la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva. Esto ocurre en los pequeños países como Suiza, donde la rivalidad entre sus empresas farmacéuticas Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy y Sandoz contribuye a una posición de liderazgo mundial. También ocurre en Estados Unidos, en las industrias de cómputo y software. En ninguna parte es más obvio el papel de una encarnizada competencia que en Japón, donde hay 112 empresas que compiten en maquinas herramientas, 34 en semiconductores, 25 en equipos de audio y 15 en cámaras. De hecho, usualmente hay diez o más empresas en las industrias en que Japón se jacta de tener dominio mundial.

El conocimiento aceptado sostiene que la competencia nacional antieconómica, produce duplicación de esfuerzos e impide que las empresas logren economías de escala. La "solución correcta" es respaldar a uno o dos campeones nacionales: empresas con el tamaño y la fortaleza necesarias para detener a los competidores extranjeros y garantizar a esas empresas los recursos necesarios, con la bendición del gobierno. Sin embargo, la mayoría de campeones nacionales no son competitivos, aunque estén fuertemente subsidiarios y protegidos por sus gobiernos. En muchas de las industrias prominentes, en las cuales hay sólo un rival nacional, el papel del gobierno distorsiona la competencia.

La eficiencia estática es mucho menos importante que la mejora dinámica, la cual es impulsada en forma única por la rivalidad nacional. Esta rivalidad, como cualquier otra, crea presión sobre las empresas para innovar y mejorar. Los rivales locales se empujan mutuamente hacia menores costos, mejor calidad y servicio y la creación de nuevos productos y procesos. La concentración geográfica aumenta el poder de la rivalidad nacional. Este patrón es sorprendentemente común alrededor del mundo: Las empresas italianas de joyería se ubican alrededor de dos ciudades, Arezzo y Valenza; las empresas de cuchillería en Solingen Alemania y en Seki, Japón; las empresas farmacéuticas en Basilea, Suiza; las de motocicletas e instrumentos musicales en Hamamatsu, Japón. Cuanto más concentrada geográficamente esté la rivalidad, más intensa será y cuanto más intensa, mejor.

Otro beneficio de la rivalidad nacional es la presión que crea el mejoramiento continuo de las fuentes de ventaja competitiva. La presencia de competidores nacionales automáticamente cancela los tipos de ventaja que provienen simplemente de, ser un país particular, con costos de factores bajos o fácil acceso a los mercados. Las empresas se ven obligadas a ir más allá de esas ventajas, y como resultado, obtienen más ventajas sostenibles. Además, los rivales nacionales se obligarán mutuamente a obtener apoyo del gobierno. Es menos probable que las empresas se aficionen al narcótico de los contratos de gobierno o el progresivo proteccionismo industrial. Más bien, la industria buscará y se beneficiará de formas más constructivas de apoyo del gobierno, tales como asistencia en la apertura de mercados externos, así como inversiones en instituciones especializadas de educación u otros factores especializados.

Irónicamente, también la vigorosa competencia nacional es la que en última instancia presiona a las empresas nacionales a poner la mira en los mercados mundiales y las endurece para que logren éxito en ellos. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores nacionales se obligan mutuamente a mirar hacia los mercados externos, a fin de lograr mayor eficiencia y rentabilidad. Habiendo sido puestas a prueba por la encarnizada competencia nacional, las empresas más fuertes, están bien equipadas para triunfar en el extranjero.

El Rombo como Sistema

Cada uno de los cuatro atributos define un punto del rombo de ventaja nacional. El efecto de un punto a menudo depende del estado de los otros. Por ejemplo, los compradores sofisticados no se traducirán en productos avanzados, a menos que la calidad de los recursos humanos permita a las empresas satisfacer las necesidades de los compradores. Las desventajas selectivas en los factores de producción no motivarán la innovación, a menos que la rivalidad sea vigorosa y las metas de la empresa apoyen una inversión sostenida. Al nivel más amplio, las debilidades en cualquier determinante, limitarán el potencial de una industria para avanzar y mejorar.

Sin embargo, los puntos del rombo también se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema. Dos elementos, la rivalidad nacional y la concentración geográfica tienen un poder especialmente grande para transformar el rombo del sistema. La rivalidad nacional porque promueve las mejoras en todos los otros determinantes y la concentración geográfica, porque eleva y aumenta la interacción de las cuatro influencias del sistema.

El papel de la rivalidad interna ilustra la forma en que funciona el rombo como sistema. La vigorosa competencia nacional estimula el desarrollo de conjuntos únicos de factores especializados, particularmente si todos los rivales están ubicados en una ciudad o región. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Universidad de California en Davis se ha convertido en el principal centro mundial de investigación sobre la fabricación de vino, trabajando en estrecha colaboración con la industria del vino de California.

Los competidores locales activos también mejoran la competitividad nacional de una industria. Por ejemplo, en muebles y calzado los consumidores italianos han aprendido a esperar más y mejores productos, debido al acelerado ritmo de desarrollo de nuevos productos, o por la intensa rivalidad nacional entre cientos de empresas italianas. La rivalidad nacional también promueve la formación de industrias relacionadas y de apoyo. Por ejemplo, el grupo de fabricantes de semiconductores de Japón, que tiene el liderazgo mundial, ha generado una gran cantidad de fabricantes japoneses de equipo para semiconductores, que son líderes mundiales.

Los efectos pueden ocurrir en todas direcciones, a veces los proveedores de primera calidad se convierten en nuevos participantes de la industria a la que han estado sirviendo, o los compradores altamente sofisticados pueden entrar a la industria de un proveedor, particularmente cuando tienen destrezas pertinentes y consideran la nueva industria como estratégica. Por ejemplo, en el caso de la industria japonesa de robots, Matsushita y Kawasaki originalmente diseñaron robots para uso interno antes de empezar a vender robots a otros. En la actualidad son fuertes competidores en esa industria. En Suecia, Sandvik

pasó de ser una empresa de aceros especiales a ser una de perforadoras para rocas y SKF
pasó de aceros especiales a cojinetes de bola.

Otro efecto de la naturaleza sistemática del rombo es que las naciones rara vez albergan sólo una industria competitiva; más bien, el rombo crea un ambiente que promueve grupos de industrias competitivas. Estas no están dispersas, sin orden ni concierto en toda la economía, sino que usualmente están vinculadas mediante relaciones verticales (comprador-vendedor) u horizontales (clientes comunes, tecnología, canales). Por lo general, los grupos tampoco están dispersos; tienden a estar geográficamente concentrados. Una industria competitiva ayuda a crear otra en un proceso de refuerzo mutuo. La fortaleza de Japón en productos electrónicos de consumo, por ejemplo, impulsó su éxito en los semiconductores hacia los "chips" de memoria y los circuitos integrados que estos productos usan. La fortaleza japonesa en computadoras portátiles pequeñas, que contrasta con el limitado éxito en otros segmentos, refleja la base de la fortaleza en otros productos portátiles y compactos y la máxima experiencia en pantallas de cristal líquido, obtenida en las industrias de calculadoras y relojes. Una vez que se forma un grupo, todo el conjunto de industrias empieza a apoyarse mutuamente. Los beneficios fluyen hacia adelante, hacia atrás y en forma horizontal.

La agresiva rivalidad en una industria se extiende a otras del grupo, mediante empresas derivadas, mediante el ejercicio del poder de negociaron y mediante la diversificación de las empresas establecidas. La entrada desde otras industrias de un grupo fomenta el mejoramiento, al estimular la diversidad en los métodos de investigación y desarrollo y facilitar la introducción de estrategias y destrezas. Mediante los canales de los proveedores o los clientes que tienen contacto con múltiples competidores, la información fluye libremente y las innovaciones se difunden con rapidez. Las interconexiones dentro del grupo, a menudo no anticipadas, llevan a percibir nuevos modos de competir y nuevas oportunidades. El grupo se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y superar el enfoque hacia adentro, la inercia, la rigidez y la adaptación entre rivales, que retrasa o bloquea el mejoramiento competitivo y la nueva entrada

El Papel del Gobierno

En el continuo debate sobre la competitividad de las naciones, ningún tema crea más discusión, ni propicia menos entendimiento, que el papel del gobierno. Muchos lo consideran como un auxiliar o patrocinador esencial de la industria, que emplea una multitud de políticas para contribuir directamente al rendimiento competitivo de las industrias estratégicas u objetivo. Otros aceptan la opinión de "mercado libre", en que el funcionamiento de la economía se debe dejar al cuidado de la mano invisible.

Ambos puntos de vista son incorrectos. Cualquiera de los dos, seguido hasta su resultado lógico, conducirá a la erosión permanente de la capacidad competitiva de un país. Por una parte, los que abogan por la ayuda gubernamental para la industria, con frecuencia proponen políticas que en realidad dañarían a las empresas en el largo plazo y sólo crearían la demanda de más ayuda. Por otra, los promotores de una mínima presencia del gobierno, ignoran el papel legítimo que este desempeña en la definición del contexto y la estructura institucional que rodea a las empresas, y en la creación de un ambiente que estimule a las empresas a obtener ventaja comparativa.

El papel apropiado del gobierno es el de catalizador y motivador, es alentar e incluso empujar a las empresas, para que eleven sus aspiraciones y asciendan a niveles más altos de rendimiento competitivo, aunque este proceso puede ser inherentemente desagradable y difícil. El gobierno no puede crear industrias competitivas, sólo las empresas pueden hacerlo. Las políticas gubernamentales exitosas son las que crean un ambiente en el cual las empresas pueden obtener ventaja competitiva, que más bien las involucra directamente con el gobierno en el proceso, excepto en las naciones que están en las primeras etapas del proceso de desarrollo, donde el papel del Gobierno es más indirecto que directo.

En el mejor de los casos, el Gobierno de Japón entiende este papel mejor que ninguno, incluyendo el hecho de que las naciones pasan por diferentes etapas de desarrollo competitivo y que el papel apropiado del gobierno cambia conforme la economía progresa. Al estimular la temprana demanda de productos avanzados, enfrentar las industrias con la necesidad de ser pioneras en la tecnología más avanzada mediante proyectos simbólicos de cooperación, establecer premios que recompensen la calidad y seguir otras políticas que aumenten al máximo las fuerzas del rombo, el gobierno japonés acelera el ritmo de innovación. Pero, al igual que los funcionarios gubernamentales de cualquier otra parte, en el peor de los casos, los burócratas japoneses pueden cometer los mismos errores: tratar de manejar la estructura de la industria, proteger el mercado por demasiado tiempo y ceder a presiones políticas para aislar la competencia de detallistas, agricultores, distribuidores y empresas industriales ineficientes.

No es difícil entender por qué tantos gobiernos cometen con tanta frecuencia los mismos errores, al tratar de lograr competitividad nacional. Simplemente el tiempo competitivo para las empresas y el tiempo político para los gobiernos están fundamentalmente opuestos.

A menudo toma más de una década para una industria crear ventaja competitiva; el proceso implica el prolongado mejoramiento de destrezas humanas, la inversión en productos y procesos, la creación de grupos y la penetración en los mercados extranjeros. Por ejemplo, en el caso de la industria japonesa de automóviles, las empresas dieron sus primeros pasos vacilantes hacia la exportación en la década de 1950, aunque no alcanzaron fuertes posiciones internacionales sino hasta la década de 1960.

Sin embargo, en política una década es una eternidad. Por consiguiente, la mayoría de los gobiernos favorece las políticas que ofrecen beneficios a corto plazo, que se perciben fácilmente, tales como: subsidios, protección y fusiones arregladas que son precisamente las políticas que retardan la innovación. La mayoría de las políticas que harían una verdadera diferencia son lentas y requieren de mucha paciencia de los políticos, o peor aún, conllevan dificultades a corto plazo. Por ejemplo, desregular una industria protegida producirá bancarrotas a corto plazo, y sólo posteriormente producirá empresas competitivas y más fuertes.

Las políticas que acarrean ventajas de costo estáticas y a corto plazo, pero que inconscientemente socavan la innovación y el dinamismo, representan el error más común y más grave de la política industrial del gobierno. En su afán de ayudar, es muy fácil para los gobiernos adoptar políticas tales como proyectos conjuntos, a fin de evitar una investigación y desarrollo “despilfarradores” que socaven el dinamismo y la competencia. Sin embargo, incluso un ahorro de costo de un 10%, logrado mediante economías de escala, se anula

fácilmente mediante una rápida mejora de producto y proceso, y la búsqueda de volumen en los mercados mundiales, algo que esas políticas socavan.

Hay algunos principios simples y fundamentales que los gobiernos deben adoptar para desempeñar el papel apropiado de apoyo a la competitividad nacional: fomentar el cambio, promover la competencia interna y estimular la innovación. Algunos de los enfoques específicos de las políticas para guiar a las naciones que tratan de obtener ventaja competitiva.

Concentrarse en la creación de factores especializados

El gobierno tiene responsabilidades críticas por los aspectos fundamentales como los sistemas de educación primaria y secundaria, la competitividad nacional básica y la investigación en áreas de amplio interés nacional, tal como, el cuidado de la salud. Sin embargo, estos tipos de esfuerzos generalizados por crear factores, rara vez producen ventaja competitiva. Más bien, los factores que se traducen en ventaja competitiva, son los factores avanzados, especializados y vinculados con industrias específicas o grupos industriales. Los mecanismos, tales como programas especializados de aprendizaje, esfuerzos de investigación en universidades relacionados con una industria, actividades de asociaciones profesionales y, lo más importante, las inversiones privadas de las empresas, son los que en última instancia se crean los factores que producirán ventaja competitiva.

No intervenir en los mercados de factores y moneda

Al intervenir en los mercados de factores y moneda, los gobiernos esperan crear menores costos de factores o un tipo de cambio favorable, que ayude a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales. Las evidencias en todo el mundo indican que estas políticas a menudo son contraproducentes. Van contra el mejoramiento de la industria y la búsqueda de una ventaja competitiva más sostenible. No se trata de que el gobierno deba seguir políticas que intencionalmente aumenten los costos de los factores o el tipo de cambio. Más bien cuando las fuerzas de mercado producen costos crecientes de factores o un tipo de cambio más alto, el gobierno debe resistir la tentación de volverlos a bajar.

Poner en vigencia estrictos estándares ambientales, de producto y de seguridad

Las estrictas regulaciones gubernamentales pueden promover la ventaja competitiva al estimular y mejorar la demanda interna. Los estándares rigurosos de rendimiento de producto, seguridad de producto e impacto ambiental, presionan a las empresas a mejorar la calidad, la tecnología y presentar características que respondan a las demandas sociales y de consumo. Suavizar los estándares, no importa cuán tentador sea, es contraproducente.

Cuando las regulaciones severas anticipan estándares que se extenderán internacionalmente, dan a las empresas de una nación una ventaja inicial en el desarrollo de productos y servicios que tendrán valor en otros lugares. Los estrictos estándares de Suecia para la protección ambiental, han promovido la ventaja competitiva en muchas industrias. Por ejemplo, Atlas Copco, produce compresores silenciosos, que se pueden usar en áreas urbanas densamente pobladas, con interrupción mínima para los residentes.

Limitar drásticamente la cooperación directa entre los rivales de la industria

La más penetrante moda actual en políticas globales, en el campo de la competitividad, es la demanda de más investigación cooperativa y consorcios industriales. Actuando con base en

la creencia de que la investigación independiente hecha por los competidores es un despilfarro y produce duplicaciones, que los esfuerzos cooperativos logran economías de escala y que las empresas individuales probablemente subinvierten en investigación y desarrollo, porque no pueden cosechar todos los beneficios, los gobiernos han adoptado la idea de una cooperación más directa. En Estados Unidos, las leyes antimonopolio han sido modificadas para permitir una investigación y desarrollo más cooperativos; en Europa, los megaproyectos tales como ESPRIT, un proyecto de tecnología de información, reúnen a empresas de varios países. Tras gran parte de este modo de pensar, se halla latente la fascinación de los gobiernos occidentales con los incontables proyectos de investigación cooperativa patrocinados por el Ministerio de Comercio e Industria Internacional -MITI- (y la mala comprensión fundamental de los mismos); proyectos que parecen haber contribuido al sargento competitivo de Japón.

Sin embargo, un examen más detallado de los proyectos cooperativos de Japón sugiere una historia diferente. Las empresas japonesas participan en los proyectos del MITI para mantener buenas relaciones con él, para conservar sus imágenes corporativas y para protegerse del riesgo de que los competidores se beneficien con éstos, las cuales tienen, en gran medida, razones defensivas. Las empresas rara vez aportan sus mejores científicos e ingenieros a los proyectos cooperativos y usualmente gastan mucho más en su propia investigación privada en el mismo campo. Típicamente, el gobierno hace sólo una modesta contribución financiera al proyecto. El verdadero valor de la investigación cooperativa japonesa es señalar la importancia de las áreas técnicas emergentes y estimular la investigación particular de las empresas..

Algo de suma importancia es que las alianzas, como estrategia de base amplia, sólo garantizarán la mediocridad de una empresa, no su liderazgo internacional

En ciertas condiciones limitadas, la investigación cooperativa puede resultar beneficiosa. Los proyectos deben hacerse en áreas de investigación básica de producto y proceso, no en asuntos estrechamente ligados a las fuentes particulares de ventaja de una empresa. Deben constituir sólo una modesta porción del programa de investigación global de una empresa en cualquier campo. La investigación cooperativa debe ser sólo indirecta, canalizada mediante organizaciones independientes, a las cuales tengan acceso la mayoría de los participantes de la industria. Las estructuras organizacionales, como los laboratorios universitarios y centros de excelencia, reducen los problemas gerenciales y minimizan el riesgo de rivalidad.

Promover metas que conduzcan a una inversión sostenida

El gobierno tiene un papel vital en definir las metas de los inversionistas, gerentes y empleados, mediante políticas en diversas áreas. Por ejemplo, la manera en la que se regulan los mercados de capital, define los incentivos para los inversionistas y, a su vez el comportamiento de las empresas. El gobierno debe tratar de fomentar la inversión sostenida en destrezas humanas, innovación y activos físicos. Quizá el instrumento más poderoso para elevar la tasa de inversión sostenida en la industria, es un incentivo tributario para las ganancias de capital a largo plazo (cinco años o más) restringido a la nueva inversión en capital corporativo. Los incentivos a las ganancias de capital a largo plazo, también se deben aplicar a los fondos de pensión y otros inversionistas que actualmente no pagan impuestos, los cuales tienen ahora pocas razones para no ocuparse de una comercialización rápida.

Desregular la competencia

La regulación de la competencia mediante políticas tales como mantener un monopolio estatal, controlar la entrada a la industria o fijar precios, tiene dos fuertes consecuencias negativas: suprime la rivalidad y la innovación, al preocuparse las empresas por tratar con los reguladores y proteger lo que ya tienen, y convierte a la industria en un comprador o proveedor menos dinámico y deseable. Sin embargo, la desregulación y la privatización, por sí mismas, no tendrán éxito sin una vigorosa competencia nacional, y eso requiere, como corolario, una fuerte y consistente política antimonopolista.

Poner en vigencia fuertes políticas nacionales antimonopolio

Una fuerte política antimonopolio especialmente para fusiones horizontales, alianzas, y comportamientos de confabulación, es fundamental para la innovación. Aunque actualmente está de moda realizar alianzas y fusiones en nombre de la globalización y la creación de campeones nacionales, estas a menudo socavan la creación de ventaja competitiva. La verdadera competitividad nacional requiere que los gobiernos no admitan las fusiones, adquisiciones y alianzas que buscan líderes de la industria. Además, los mismos estándares para fusiones y alianzas se deben aplicar a las empresas nacionales y a las extranjeras. Finalmente la política del gobierno debe favorecer la entrada interna, tanto nacional como internacional, y preferirla a las adquisiciones. Sin embargo, se debe permitir a las empresas adquirir pequeñas empresas en industrias relacionadas, cuando esa medida promueva la transferencia de destrezas que podrían, a fin de cuentas, crear ventaja competitiva.

Rechazar el comercio manejado

El comercio manejado representa una creciente y peligrosa tendencia para tratar con la disminución de la competitividad nacional. Los acuerdos de comercialización ordenada, de restricción voluntaria u otros instrumentos que establecen objetivos cuantitativos para dividir los mercados, son peligrosos, ineficaces y a menudo enormemente costosos para los compradores. En vez de promover la innovación en las industrias de un país, el comercio manejado garantiza un mercado para las empresas ineficientes.

La política comercial del gobierno debe tratar de lograr el acceso al mercado libre en todos los países extranjeros. Para ser eficaz, la política comercial no debe ser un instrumento pasivo, no puede responder sólo para aquellas industrias que puedan lograr suficiente influencia política, no debe requerir una larga historia de daño o servir sólo a las industrias que están en problemas. La política comercial debe tratar de abrir mercados donde una nación tenga ventaja competitiva, debe ocuparse activamente de las industrias nacientes y los problemas que empiezan a surgir.

Cuando un gobierno encuentra una barrera comercial en otra nación, debe concentrar sus esfuerzos en dismantelar las barreras, no en regular las importaciones o exportaciones. Por ejemplo, en el caso de Japón, la presión por el ya rápido crecimiento de las importaciones manufacturadas es un método más eficaz que pasarse al comercio manejado. Los aranceles compensatorios que castigan a las empresas por prácticas comerciales injustas son mejores que las cuotas de mercado. Otros instrumentos, cada vez más importantes para los mercados libres, son restricciones que impiden que las empresas de naciones que infringen la Ley, inviertan en adquisiciones o instalaciones de producción en el país anfitrión, lo que impide a las empresas de la nación transgresora, usar su ventaja para establecer una “cabeza de playa”, que sea inmune a sanciones.

Sin embargo, cualquiera de estas soluciones, puede resultar contraproducente. Es virtualmente imposible crear soluciones a las prácticas comerciales injustas, que eviten la reducción de incentivos para que las empresas nacionales innoven, exporten y perjudiquen a los compradores nacionales. El objetivo de las soluciones debe ser lograr ajustes que permitan que la solución desaparezca.

La agenda de la empresa

En última instancia, solo las mismas empresas pueden obtener y manejar ventaja competitiva. Para hacerlo, debe actuar con base en los conceptos fundamentales anteriormente descritos. En particular, debe reconocer el papel central de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación es el producto de la presión y el desafío. Se necesita liderazgo para crear un ambiente dinámico y desafiante. También hace falta liderazgo para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles, que parecen ofrecer un camino hacia la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos para llegar al fracaso. Por ejemplo, resulta tentador depender de los proyectos de investigación y desarrollo cooperativos para reducir el riesgo y el costo de la investigación. Sin embargo, estos proyectos pueden desviar la atención y los recursos de la empresa, apartándolos de sus propios esfuerzos de investigación, eliminando las perspectivas de una verdadera innovación.

La ventaja competitiva es el producto del liderazgo que aprovecha y amplía las fuerzas del rombo para promover la innovación y el mejoramiento. A continuación se citan algunos de los tipos de política de empresa que respaldarán ese esfuerzo.

Crear presiones para innovar

Una empresa debe buscar presiones y desafíos, no evitarlos. Parte de la estrategia es aprovechar el país de uno, para crear impulso a la innovación. Para lograr esto, las empresas pueden vender a los compradores y canales más sofisticados y exigentes, buscar los compradores que tienen las necesidades más difíciles, abastecerse mediante los proveedores más avanzados y tratar a los empleados como permanentes, a fin de estimular el mejoramiento de las destrezas y la productividad.

Buscar a los competidores más capaces

Para motivar el cambio organizacional los competidores capaces y los rivales respetados pueden ser un enemigo común. Los mejores gerentes siempre están un poquito asustados y respetan y estudian a sus competidores. Para ser continuamente dinámicas, las empresas deben establecer como parte de las normas de la organización el vencer los desafíos. Por ejemplo cabildear contra estrictos estándares de producto indica a la organización que líderes de la empresa no tienen grandes aspiraciones. Las empresas que valoran la estabilidad, los clientes obedientes, los proveedores que dependen de ellas y los competidores soñolientos están atrayendo sobre si mismos la inercia y, en la última instancia el fracaso.

Establecer sistemas de advertencia adelantada

Las señales de advertencia adelantada (o de detección temprana) se convierten en ventajas del que actúa primero. Las empresas pueden tomar medidas que les ayuden a ver los signos de cambio y actuar en base a ellos, adelantándose así a la competencia. Por ejemplo, pueden buscar y servir a los compradores que tienen las necesidades que más anticipan a investigar a todos los nuevos compradores o canales que van surgiendo, hallar lugares cuyas regulaciones anticipen las que surgirán en otros lugares, integrar el equipo gerencial con

algunas personas fuera de la empresa y mantener continuas relaciones concretas de investigación y fuentes de gente talentosa.

Mejorar el rombo nacional

Las empresas tienen un interés vital en hacer de su ambiente nacional una mejor plataforma para el éxito internacional. Parte de la responsabilidad de una empresa es desempeñar un papel activo en la formación de grupos y trabajar con los compradores, proveedores y canales de su país para ayudarles a mejorar y ampliar sus propias ventajas competitivas. Por ejemplo, para mejorar la demanda nacional, los fabricantes japoneses de instrumentos musicales como Yamaha, Aiwa y Suzuki a la cabeza, han establecido escuelas de música. De modo similar las empresas pueden estimular y apoyar a los proveedores locales de importantes insumos especializados, incluso alentándolos a competir a nivel mundial. El progreso y la fortaleza del grupo nacional solo aumentarán el ritmo de mejoramiento e innovación de la empresa.

En casi todas las industrias competitivas exitosas, las principales empresas exitosas, las principales empresas también toman medidas explícitas para crear factores especializados como recurso humano, conocimiento científico o infraestructura. En las industrias como telas de lana, azulejos cerámicos y equipo de alumbrado, las asociaciones industriales italianas invierten en información de mercado, tecnología de proceso e infraestructura común. Las empresas también pueden acelerar la innovación poniendo sus oficinas centrales y otras operaciones claves donde haya concentración de compradores sofisticados, proveedores importantes o mecanismos especializados de creación de factores, tales como universidades y laboratorios.

Aceptar la competencia nacional

Para competir a nivel mundial, una empresa necesita rivales nacionales capaces y una vigorosa competencia en su país. Especialmente en Estados Unidos y Europa, los gerentes tienen la costumbre de quejarse por la excesiva competencia y de abogar por fusiones y adquisiciones que, según se espera, producirán economías de escala y masa crítica. La queja es absolutamente errónea. La vigorosa competencia nacional crea ventajas competitivas sostenibles. Además, es mejor crecer a nivel internacional que dominar el mercado nacional. Si una empresa desea una adquisición, adquirir otra empresa extranjera que pueda acelerar la globalización y complementar las ventajas que tienen su base en el país de la empresa que adquiere, o compensar las desventajas que esa misma empresa tiene en su propio país, es usualmente mucho mejor que fusionarse con los principales competidores nacionales.

Globalizar para aprovechar las ventajas selectivas de otras nacionales

En la búsqueda de estrategias "mundiales", actualmente muchas empresas abandonan su rombo nacional. Ciertamente, adoptar una perspectiva mundial es importante para crear ventaja competitiva. Sin embargo, depender de actividades extranjeras que suplantán la capacidad nacional es siempre una solución inferior a la óptima. Innovar para compensar las desventajas de factores locales es mejor que abastecerse en el exterior, desarrollar proveedores y compradores nacionales es mejor que depender totalmente de los extranjeros. A menos que los soportes críticos de la competitividad estén en el país, las empresas no podrán mantener la ventaja competitiva a largo plazo. El objetivo debe ser

mejorar la capacidad basada en el país, de modo que las actividades extranjeras sean selectivas y complementarias solo para la ventaja competitiva global.

El método correcto para la globalización es aprovechar selectivamente las fuentes de ventaja de los rombos de otras nacionales. Por ejemplo, identificar a los compradores sofisticados de otros países, ayuda a las empresas a entender diferentes necesidades y crea presiones que estimularán un ritmo más rápido de innovación. Además, no importa cuán favorable sea el rombo nacional, en otras naciones se están, realizando importantes investigaciones. Para aprovechar la investigación extranjera, las empresas deben colocar gente de alta calidad en bases del extranjero y establecen un nivel creíble de esfuerzo científico. Para obtener algo de los esfuerzos de investigación en el extranjero, las empresas también deben permitir el acceso a sus propias ideas, reconociendo que la ventaja competitiva proviene de continuas mejoras, no de proteger secretos actuales.

Usar las alianzas solo en forma selectiva

Las alianzas con empresas extranjeras se han convertido en otra moda gerencial y en una panacea, representan una tentadora solución al problema de una empresa que desea las ventajas de las empresas extranjeras o que quiere protegerse del riesgo sin renunciar a la independencia. Sin embargo, aunque las alianzas pueden realmente proporcionar beneficios selectivos, siempre tienen significativos costos: implica coordinar dos operaciones separadas, conciliar metas con una entidad independiente, crear un competidor y renunciar a ciertas utilidades. Estos costos hacen que en última instancia la mayoría de las alianzas, sean de corto plazo, más bien que relaciones de largo plazo.

Algo de suma importancia es que las alianzas, como estrategia de base amplia, sólo garantizarán la mediocridad de una empresa. No su liderazgo internacional. Ninguna empresa puede depender de otra empresa externa e independiente, en lo relativo a destrezas y activos fundamentales para su ventaja competitiva. El mejor uso de las alianzas es como instrumento selectivo, que se emplea temporalmente o que implica actividades que no son fundamentales.

Ubicar la base nacional de tal modo que apoye la ventaja competitiva

Entre las más importantes decisiones para las empresas multinacionales está la decisión del país en que se ubicará la base nacional de cada empresa distinta. Una empresa puede tener diferentes bases nacionales para distintas empresas o segmentos. En última instancia, la ventaja competitiva se crea en el país base, es ahí donde se fija la estrategia, se crea el producto básico y la tecnología de proceso, y donde ocurre una masa crítica de producción. Las circunstancias en el país base deben apoyar la innovación, de otro modo la empresa no tiene otra opción que pasar su base nacional a otro país que estimule la innovación y que proporcione el mejor ambiente para la competitividad global. No hay medidas a medias, el equipo gerencial también debe irse.

El papel de los líderes

Demasiadas empresas y altos gerentes perciben erróneamente la naturaleza de la competencia y la tarea que tienen ante sí al concentrarse en mejorar el rendimiento financiero, solicitar la asistencia gubernamental, buscar estabilidad y reducir el riesgo mediante alianzas y fusiones.

La realidad competitiva de hoy, demanda liderazgo. Los líderes creen en el cambio; alientan a sus organizaciones a innovar continuamente, reconocen la importancia de su país como básica para su éxito competitivo y se esfuerzan por mejorarlo. Lo que es más importante, los líderes reconocen la necesidad de la presión y el desafío. Están dispuestos a fomentar políticas y regulaciones gubernamentales apropiadas y dolorosas a menudo. Están listos a cambiar la vida fácil por la dificultad y, finalmente, por la ventaja competitiva sostenida. Esa debe ser la meta, tanto para las naciones como para las empresas, no solo sobrevivir, sino lograr competitividad internacional. Y no solo una vez, sino continuamente.

