



LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Michael E. Porter

Revista Facetas No. 91•1/91

¿Por qué, en la competencia internacional, algunos países triunfan y otros fracasan? Quizá sea ésta en la 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 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 este intenso debate sobre la competitividad también tiene lugar en los 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.

Aun 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 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 han 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 solo 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 aun, 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 la competitividad no se ve confirmado cuando se estudian los hechos con mayor amplitud. Muchos observadores consideran 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 la diferencia 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 la competitividad? De ser así, ni un solo país se acercaría a esta clasificación.

¿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 la 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 incrementan 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 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 lo 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 el 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 contiendas 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 semi-compactos.

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 compradores principales a nivel internacional con frecuencia no sólo están ubicados 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 de perspicacia a fin de absorber las nuevas formas de competir, estar dispuesto a arriesgarse e invertir para qué 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 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 técnicas. Las empresas logran ventaja competitiva en industrias donde la casa matriz les permite contar con muy buena información, actualización 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 mejorías.

La ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes es posible en la industria antes 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 evitarla 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 desarrollados 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 extranjero. 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 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 favorable que sean las circunstancias nacionales, una empresa no tiene garantizado el éxito. En el mismo país, algunas compañías prosperan y otras fracasan. Aun 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 proceso 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 propuso la consideración de 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 conductas 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 en el 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 las cosas que a veces parecen bastante comunes. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar y organizar.

Algunas innovaciones crean ventajas competitivas 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 desdeñado 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 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 de 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 maquinarias-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 duraderas 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. Estos 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, aun 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 "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 de 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 importantes. 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 se 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 (IyD) a fin de atraer a los compradores y proveedores nacionales más exigentes.

Una compañía debe enfilarse 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 verdaderas cuando se compite a nivel internacional. Con una estrategia mundial se puede soslayar este tipo de desventajas. Aun así, competir a ese nivel no es algo que sustituya el mejoramiento y la innovación en el país de origen.

El Reto de la Innovación

Consideraremos 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 de IyD de una empresa.

Establecer normas que superen los más serios obstáculos provenientes de los reglamentos o regulaciones asignadas a los productos. Algunas localidades se destacan por la severidad de las normas de calidad, por la legislación anticontaminante o antirruido, 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 incesantemente a fin de sostener un número mayor de ventajas competitivas complejas.

Transformar en motivadores a los 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 con 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 anexo 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 visionarios 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 están 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 la presión y del 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.