

# SER COMPETITIVO

Edición actualizada y aumentada

MICHAEL E. PORTER

---

Si todavía no está puntualmente informado de la aparición de nuestras novedades sobre libros empresariales, con solo enviar su tarjeta de visita a:

**EDICIONES DEUSTO**

Tel. 93 492 6970

Fax 93 492 6975

internet: [www.e-deusto.com](http://www.e-deusto.com)

recibirá periódicamente, sin compromiso alguno por su parte, información de llamada sobre los títulos recién editados.

---



EDICIONES DEUSTO

## LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES<sup>17</sup>

MICHAEL E. PORTER

LA PROSPERIDAD NACIONAL SE CREA, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica.

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

En un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan más importantes y no menos. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, ha aumentado la importancia del papel de la nación. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Existen diferencias sorprendentes en los patrones de competitividad en cada país; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; en

definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante.

Estas conclusiones, producto de un estudio del éxito competitivo que duró 4 años y fue realizado en 10 de las naciones más importantes del mundo. Sus conclusiones contradicen la sabiduría convencional que orienta el modo de pensar de muchas empresas y gobiernos nacionales, y que impregna hoy la vida en los Estados Unidos. (Véase el recuadro «Pautas del éxito competitivo nacional».) Según el modo de pensar imperante, los costes de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala son los determinantes más potentes de la competitividad. En las empresas, las palabras del día son fusión, alianza, asociaciones estratégicas, colaboración y mundialización supranacional. Los directivos ejercen presión para conseguir mayor apoyo oficial para determinadas industrias. Entre los gobernantes, existe una tendencia creciente a experimentar con varias políticas destinadas a promover la competitividad nacional —desde los esfuerzos por manejar los tipos de cambio hasta las nuevas medidas para manejar el comercio exterior, pasando por la política para mitigar las medidas antimonopolistas— que usualmente terminan socavándola. (Véase el recuadro «¿Qué es la competitividad nacional?».)

#### Pautas del éxito competitivo nacional

Para investigar por qué las naciones logran ventaja competitiva en determinados sectores y las con-

secuencias de esto para la estrategia de la empresa y para la economía nacional, realicé durante cuatro años un estudio de diez naciones que destacan en el comercio exterior: Alemania, Corea, Dinamarca, Estados Unidos, Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza. Me ayudó un equipo de más de 30 investigadores, muchos de los cuales eran naturales de la nación que se estudiaba y residían en ella. Los investigado-

res de la competencia nacional se

habían centrado en una sola nación o en comparaciones bilaterales. Estudiando naciones con características y circunstancias muy variadas, nosotros tratamos de distinguir las fuerzas fundamentales que subyacen en la ventaja competitiva nacional de las propias de la idiosincrasia de cada nación.

En cada nación, el estudio consistió de dos partes. En la primera, se determinaron todos los sectores en los que las empresas de la nación tenían éxito internacionalmente, utilizando los datos estadísticos disponibles, fuentes complementarias publicadas y entrevistas de campo. Establecimos que un sector de una nación tenía *ventaja competitiva en relación con los mejores competidores mundiales*. Muchas medidas de la ventaja competitiva, tales como la rentabilidad declarada, pueden inducir a error. Elegimos como mejores indicadores un volumen sustancial y continuado de exportaciones dirigidas a una amplia serie de naciones o una importante inversión exterior basada en la capacidad técnica y los activos creados en la respectiva nación estudiada. Se consideró que una nación era la sede principal de una empresa cuando ésta era autóctona y pertenecía a ciudadanos de esa nación o bien cuando tenía autonomía de gestión, aunque perteneciera a una sociedad o unos inversores extranjeros. Después, creamos un perfil de los sectores en los que cada nación tuvo éxito internacionalmente en tres

momentos: 1971, 1978 y 1985. La pauta de los sectores competitivos de cada economía estaba lejos de ser aleatoria: la tarea era explicarla y observar cómo cambiaba a lo largo del tiempo. De particular interés fueron las conexiones o relaciones entre los distintos sectores competitivos de cada nación.

En la segunda parte del estudio, para comprender cómo se creaba la ventaja competitiva, examinamos la historia de la competencia en determinados sectores. Basándonos en los perfiles nacionales, seleccionamos más de 100 sectores o grupos de sectores, para estudiarlos en detalle; examinamos muchos más con menos detalle. Retrocedimos tanto como fue necesario para comprender cómo y por qué el sector estudiado empezó en la nación, cómo creció, cuándo y por qué las empresas de la nación desarrollaron una ventaja competitiva internacional y el proceso por el cual la ventaja competitiva se había mantenido o perdido. Los históricos resultantes no alcanzan el grado de detalle propio de un buen historiador, pero permiten comprender el desarrollo tanto del sector estudiado como de la economía de la nación.

Elegimos en cada nación una muestra de los sectores más competitivos. Los sectores estudiados suponían una gran parte de las exportaciones totales de cada nación: por ejemplo, más del 20% de las exportaciones totales en el Japón, Alemania y Suiza, y más del 40% en Corea del Sur. Estudiamos algunos de los más

famosos e importantes éxitos internacionales: automóviles de altas prestaciones y productos químicos alemanes, semiconductores y vídeos japoneses, bancos y productos farmacéuticos suizos, calzado y textiles italianos, aviones comerciales y películas norteamericanas, y algunos sectores relativamente grises, pero muy competitivos: los pianos suizos, las botas de esqui italianas y las galletas británicas. Añadimos también unos cuantos sectores, por que parecían paradójicos: por ejemplo, la demanda interior japonesa de máquinas de escribir con caracteres occidentales casi no existe, pero Japón ocupa una fuerte posición en la exportación e inversión extranjera en ese sector. Evitamos los sectores que eran muy dependientes de los recursos naturales: tales sectores no forman el espinazo de las economías avanzadas, y la capacidad para competir en ellos es más explicable utilizando la teoría clásica. Sin embargo,

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

Necesitamos una nueva perspectiva y nuevos instrumentos: un enfoque de la competitividad que surja directamente de un análisis de los sectores que han tenido éxito internacional, independientemente de la ideología tradicional o de la moda intelectual actual. Simplemente, necesitamos saber qué es lo que da resultado y por qué. Luego necesitamos aplicarlo.

si incluimos una serie de sectores muy técnicos relacionados con los recursos naturales, tales como el del papel prensa y el de los productos químicos para la agricultura.

La muestra de naciones y sectores ofrece un rico fundamento empírico para desarrollar y comprobar la nueva teoría de cómo los países logran ventaja competitiva. El artículo que acompaña a estas líneas se centra en los determinantes de la ventaja competitiva en los sectores considerados individualmente y también bosqueja algunas de las consecuencias globales del estudio para la política oficial y la estrategia empresarial. Hago un tratamiento más completo en mi libro *La ventaja competitiva de las naciones*, donde desarrollo la teoría y sus consecuencias con mayor profundidad y doy muchos ejemplos adicionales. Incluyo también descripciones detalladas de las naciones que estudiamos y las perspectivas futuras de sus economías.

### ¿Qué es la competitividad nacional?

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones. A pesar de todas las discusiones y debates y de lo que se ha escrito sobre el tema, todavía no existe una teoría convincente que explique la competitividad nacional. Y lo que es más, ni siquiera existe una definición aceptada de la palabra «competitividad» aplicada a cada nación. Aunque el concepto de empresa competitiva está claro, el de nación competitiva no lo está.

Algunos ven la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, impulsado por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y el déficit público. Pero Japón, Italia y Corea del Sur han disfrutado de unos niveles de vida rápidamente crecientes a pesar de su déficit presupuestario; también Alemania y Suiza, a pesar de unas monedas que se revalorizan; y así mismo, Italia y Corea, a pesar de sus altos tipos de interés.

Otros argumentan que la competitividad es función de una mano de obra barata y abundante. Pero Alemania, Suiza y Suecia han prosperado incluso con salarios altos y escasez de mano de obra. Además, ¿no debe una nación buscar unos salarios más altos para sus trabajadores como objetivo de la competitividad?

Otra opinión relaciona la competitividad con la abundancia de recur-

sos naturales. Pero ¿cómo, entonces, puede uno explicar el éxito de Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea del Sur, que son países con recursos naturales limitados.

Más recientemente, ha tenido mucha aceptación el argumento de que es la política oficial la que impulsa la competitividad: la fijación de objetivos, la protección, la promoción de las importaciones y las subvenciones han impulsado a los sectores japoneses y surcoreanos del automóvil, del acero, de la construcción naval y de los semiconductores hasta destacar a nivel mundial. Pero un examen más atento revela un historial irregular. En Italia, la intervención pública ha sido ineficaz; sin embargo, Italia ha experimentado un auge en la cuota de exportación mundial en la que solo le supera Japón. En Alemania, es rara la intervención oficial directa en los sectores exportadores. E incluso en Japón y Corea del Sur, el papel del gobierno en sectores tan importantes como los de las telecopiadoras, las fotocopiadoras, la robótica y los materiales avanzados ha sido modesto; algunos de los ejemplos citados con frecuencia, como las máquinas de coser, el acero y la construcción naval, están ahora completamente anticuados.

Una explicación final muy en boga de la competitividad nacional es la de las diferencias en las prácticas de gestión, incluidas las relaciones dirección-trabajadores. Sin embargo,

el problema en este caso es que diferentes sectores requieren diferentes enfoques de la dirección. Por ejemplo, las prácticas y modos de dirección que tienen éxito y que rigen las pequeñas empresas familiares italianas, poco estrictamente organizadas, del calzado, los textiles y la joyería producirían un desastre si se aplicaran a las empresas alemanas de productos químicos o del automóvil, a los fabricantes suizos de productos farmacéuticos o a los productores norteamericanos de aviones. No es posible generalizar acerca de las relaciones dirección-trabajadores. A pesar de la opinión comúnmente sustentada de que unos sindicatos poderosos socavan la ventaja competitiva, los sindicatos son fuertes en Alemania y Suecia, y ambos países alardean de empresas que destacan internacionalmente.

Evidentemente, ninguna de estas explicaciones es plenamente satisfactoria; ninguna es suficiente por sí sola para justificar la posición competitiva de las industrias de un país. Todas ellas contienen alguna verdad; pero parece ser que lo que actúa es un conjunto de fuerzas más amplio y complejo.

La falta de una clara explicación apunta a una cuestión aún más fundamental. ¿Qué es, para empezar, una nación «competitiva»? ¿Es «competitiva» la nación en la que todas las empresas o sectores son competitivos? ¿Ninguna nación satisface este criterio. Incluso Japón tiene en su economía grandes sectores que están muy retrasados res-

pecto de los mejores competidores mundiales.

¿Es «competitiva» la nación cuyo tipo de cambio hace que el precio de sus mercancías sea competitivo en los mercados internacionales? Tanto Alemania como Japón han disfrutado de notables mejoras en su nivel de vida, y tuvieron, durante períodos prolongados, una moneda fuerte y precios en alza. ¿Es «competitiva» la nación con una balanza comercial muy positiva? Suiza tiene una balanza comercial casi equilibrada, Italia tiene un déficit comercial crónico, y ambas naciones disfrutan de una renta nacional que crece fuertemente. ¿Es «competitiva» la nación que tiene mano de obra barata? La India y Méjico tienen bajos salarios y bajos costes de mano de obra, pero ninguna de ellas parece ser un modelo industrial atractivo.

El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la *productividad*. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacer lo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital. La productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos (las cuales determinan los precios que pueden alcanzar) como de la eficiencia con que son producidos. La productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo;

es la causa fundamental de la renta per cápita nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los trabajadores; la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtienen sus propietarios.

El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo. El crecimiento continuo de la productividad requiere que la economía se *mejore a sí misma* continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar sin descanso la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos, añadiéndoles cualidades deseables, mejorando la tecnología de los productos o aumentando la eficacia de producción. Deben desarrollar las capacidades necesarias para competir en sectores industriales cada vez más complicados, donde la productividad es generalmente alta. Finalmente, han de desarrollar la capacidad para competir en sectores avanzados, enteramente nuevos.

El comercio internacional y la inversión extranjera pueden mejorar la productividad de una nación y también pueden ponerla en peligro. Facilitan la elevación de la productividad nacional al hacer que la nación se especialice en aquellos sectores en los que sus empresas son más productivas y que, en cambio, importe aquello en que sus empresas son menos productivas. Ninguna nación puede ser competitiva en todo. El

ideal es desplegar el limitado arsenal de recursos humanos y materiales de la nación en los usos más productivos. Incluso las naciones con más alto nivel de vida tienen muchos sectores en los que las empresas nacionales no son competitivas.

Sin embargo, el comercio internacional y la inversión extranjera pueden también poner en peligro el crecimiento de la productividad. Exponen a los sectores de una nación a la prueba de los niveles internacionales de productividad. Un sector perderá si su ventaja en productividad no es lo bastante alta como para compensar la desventaja que en cuestión de nivel salarial tiene respecto de las empresas rivales extranjeras. Si una nación pierde la aptitud para competir en una serie de sectores de alta productividad o de altos salarios, su nivel de vida está amenazado.

Es inapropiado definir la competitividad nacional como el logro de una balanza comercial excedentaria o equilibrada. La expansión de las exportaciones debida a un bajo nivel de salarios y a una moneda débil, al mismo tiempo que la nación importa productos más elaborados que sus empresas no pueden producir competitivamente, puede equilibrar la balanza comercial o lograr un excedente, pero reduce el nivel de vida de la nación. Además, competitividad no significa puestos de trabajo. Es el tipo de los trabajos, no simplemente la posibilidad de emplear a los ciudadanos con salarios bajos, lo que es decisivo para la prosperidad económica.

Así pues, tratar de explicar la «competitividad» a nivel nacional es un intento fútil. Lo que debemos comprender, en cambio, son los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de ésta. Para dar respuestas, debemos poner nuestra atención no solo en la economía en conjunto, sino en sectores y subsectores específicos. Debemos comprender cómo y por qué se crean conocimientos y tecnologías comercialmente viables, y para ello hemos de considerar sectores concretos. Lo que apunta al proceso de mejora de la productividad nacional es el resultado de millares de esfuerzos por lograr ventaja competitiva frente a rivales extranjeros en sectores y subsectores determinados, en los cuales los productos y procesos se crean y mejoran.

Cuando se examina de cerca cualquier economía nacional, se observan entre los sectores diferencias sorprendentes en éxito competitivo. La ventaja internacional suele concentrarse en subsectores particulares de la industria. En las exportaciones alemanas de automóviles dominan los automóviles de gama alta, mientras que las exportaciones coreanas lo son todas de automóviles pequeños. En muchos sectores y subsectores, los competidores con verdadera ventaja competitiva internacional radican en solo unas cuantas naciones.

Lo que buscamos, pues, es aquella característica decisiva de una nación que permite a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos: buscamos la

ventaja competitiva de las naciones. Nos preocupan particularmente los determinantes del éxito internacional en sectores y subsectores que hacen uso intensivo de la tecnología y el conocimiento y sustentan una alta y creciente productividad.

La teoría clásica explica el éxito de las naciones en sectores particulares basándose en los llamados factores de producción: la tierra, el trabajo y los recursos naturales. Las naciones logran ventaja competitiva en aquellos sectores que hacen un uso intensivo de los factores que la nación posee en abundancia. La teoría clásica, sin embargo, ha sido eclipsada en los sectores y países avanzados por la mundialización de la competencia y por la fuerza de la tecnología.

Una nueva teoría debe reconocer que, en la moderna competencia internacional, las empresas compiten con estrategias mundiales que involucran no solo el comercio exterior sino también la inversión extranjera. Lo que una nueva teoría debe explicar es por qué una nación es base de operaciones favorable para las empresas que compiten internacionalmente. La base de operaciones de una empresa es la nación en que ésta crea y mantiene sus ventajas competitivas más importantes. Es en esta nación donde se determina la estrategia de la empresa, donde se crea y mantiene el producto y donde se localizan los trabajos más productivos y las técnicas de trabajo más avanzadas. La presencia en una

nación como base de operaciones ejerce la máxima influencia positiva sobre otros sectores conexos y origina otras ventajas para la economía de esa nación. El accionariado de la empresa suele ser predominantemente nacional, pero la nacionalidad de los accionistas es secundaria.

Una nueva teoría debe trascender la ventaja comparativa para ir a la ventaja competitiva de una nación. Debe reflejar una concepción más evolucionada de lo que es la competencia, que comprende mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias de tecnología y economías de escala.

### Cómo triunfan las empresas en los mercados internacionales

En todo el mundo, las empresas que han logrado la primacía internacional emplean estrategias que difieren en todos los aspectos. Pero, aun que cada empresa triunfadora emplea su propia estrategia particular, su modo fundamental de operar —el carácter y trayectoria de todas las empresas que tienen éxito— es fundamentalmente el mismo.

Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas. Encuentran una nueva forma de competir o mejores medios para competir al modo antiguo. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. Buena parte de las innovaciones son banales y marginales, y dependen más de la acumulación de pequeñas intuiciones y progresos que de un gran logro tecnológico. A menudo, implican ideas que ni siquiera son «nuevas»: ideas que estaban por ahí pero que nadie ha llevado adelante con resón. Y siempre implican inversiones en destreza y conocimiento, así como en bienes físicos y en la reputación de la marca.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva. Por ejemplo, en sectores como el de los automóviles y el de la electrónica doméstica, las empresas japonesas ganaron ventaja inicial dedicándose a producir modelos más pequeños, más utilitarios y de menor capacidad, que los competidores extranjeros desdénaban considerándolos menos provechosos, menos importantes y menos atractivos.

En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Por ejemplo, la preocupación internacional por la seguridad de los productos ha aumentado, y empresas suecas como Volvo, Atlas Copco y AGA han triunfado por haber visto la oportunidad de mercado en este campo. Por otra parte, las innovaciones que responden a preocupaciones o circunstancias peculiares del mercado interior pueden en realidad retrasar el éxito competitivo internacional. El atractivo del enorme mercado norteamericano, por ejemplo, ha desviado la atención que las empresas de materiales y máquinas herramientas norteamericanas debieran haber puesto en los atractivos mercados comerciales mundiales.

La información desempeña un gran papel en el proceso de innovación y mejora: información de la que no disponen los competidores o que no buscan. Algunas veces procede de la simple inversión en investigación y desarrollo o en investigación del mercado; con más frecuencia, procede del esfuerzo y de la apertura mental con que miran las cosas sin el estorbo de presupuestos ofuscadores o de la sabiduría convencional.

Ese es el motivo de que los innovadores sean muchas veces personas procedentes de un sector diferente o de un país distinto. La innovación se origina a veces en una nueva empresa cuyo fundador tiene unos antecedentes no tradicionales o, simplemente, no fue apreciado en una empresa antigua y conocida. La capacidad de innovación puede llegarle a una empresa existente a través de unos directivos superiores recién llegados al sector y, por tanto, más capaces de percibir oportunidades y más decididos a explotarlas. La innovación puede también producirse cuando una empresa se diversifica, introduciendo nuevos recursos, des- trezas o perspectivas en otro sector. Otras veces, las innovaciones proceden de otra nación con diferentes circunstancias o distintos modos de competir.

Con pocas excepciones, la innovación es el resultado de un esfuerzo poco habitual. La empresa que pone en práctica con éxito un modo de competir nuevo o mejor lo impulsa y pone en práctica con obstinada determinación, a menudo superando duras críticas y grandes obstáculos. En realidad, para tener éxito, la innovación suele requerir decisión, además de una situación de necesidad e incluso de adversidad: el temor de perder resulta a menudo más poderoso que la esperanza de ganar.

Una vez que una empresa logra la ventaja competitiva a través de una innovación, solo puede mantenerla mediante una mejora continua. Casi todas las ventajas pueden imitarse. Las empresas coreanas han igualado ya la aptitud de sus rivales japoneses para producir en gran escala televisores y vídeos en color normales; las empresas brasileñas han reunido tecnologías y diseños comparables a los competidores italianos en el calzado informal de piel.

Los competidores sobrepasarán final e inevitablemente a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar. Algunas veces, la ventaja inicialmente conseguida (relaciones con los clientes, economías de escala en las tecnologías existentes, lealtad de los canales de distribución) es suficiente para permitir a una empresa estancada mantener su posición durante años e incluso decenios. Pero, tarde o temprano, los rivales más dinámicos encontrarán un modo de innovar y mejorar más allá de estas ventajas o de crear un modo de hacer las cosas mejor o más económico. Los fabricantes italianos de electrodomésticos que, basándose en una ventaja de costes, compitieron con éxito en la venta de electrodomésticos de tamaño medio y pequeño a través de grandes cadenas minoristas, confiaron demasiado tiempo en esta ventaja inicial. Desarrollando productos más diferenciados y creando fuertes franquicias de marca, los competidores alemanes han empezado a ganar terreno.

En resumidas cuentas, el único modo de mantener una ventaja competitiva es *mejorarla*; pasar a tipos más perfeccionados. Esto es precisamente lo que han hecho los fabricantes japoneses de automóviles. Inicialmente, penetraron en los mercados con coches pequeños y baratos, de calidad suficiente, y compitieron basándose en sus bajos costes de mano de obra. Sin embargo, aun cuando su ventaja en el coste de mano de obra persistía, las empresas japonesas fueron introduciendo mejoras. Invirtieron activamente en la construcción de grandes fábricas modernas para aprovechar las economías de escala. Luego, se convirtieron en innovadores en la tecnología de fabricación, fueron los precursores de la producción «justo a tiempo» y muchos otros avances en relación con

la calidad y la productividad. Estas mejoras de los procesos dieron lugar a una calidad del producto, un historial de reparaciones y una satisfacción del cliente, mejores que los de los competidores extranjeros. Más recientemente, los fabricantes de automóviles japoneses han avanzado hasta situarse en la vanguardia de la tecnología del producto y están introduciendo nuevas marcas de calidad excepcional para competir con los automóviles de turismo más prestigiosos del mundo.

El ejemplo de los fabricantes de automóviles japoneses ilustra también otros dos requisitos necesarios para mantener la ventaja competitiva. En primer lugar, la empresa debe adoptar un enfoque estratégico mundial. Debe vender su producto en el mundo entero, con su propia marca, a través de canales internacionales de comercialización controlados por ella. Un enfoque verdaderamente mundial puede requerir incluso que la empresa sitúe las instalaciones de producción o de I+D en otras naciones para sacar provecho de unos salarios más bajos, ganar o mejorar el acceso al mercado o aprovecharse de la tecnología extranjera. En segundo lugar, crear ventajas más sostenibles significa a menudo que una empresa debe dejar obsoleta su ventaja actual, aunque ésta siga siendo válida. Las empresas automovilísticas japonesas lo reconocieron así; o convertían su ventaja en obsoleta o un competidor lo hacía por ellas.

Como este ejemplo indica, innovación y cambio están inextricablemente unidos. Pero el cambio es un acto poco natural, especialmente en las empresas que triunfan; están en acción fuerzas poderosas para evitarlo y derrotarlo. Los enfoques del pasado se institucionalizaron en procedimientos operativos y controles de gestión normalizados. El adiestramiento y la formación enseñan el modo correcto de hacer las cosas; la construcción de instalaciones especializadas, reservadas a un uso determinado, consolida el modo de proceder del pasado y lo solidifica en un costoso bloque de ladrillo y mortero; la estrategia adquiere un aura de invencibilidad y se arraiga en la cultura de la empresa.

Las empresas que triunfan tienden a desarrollar una predisposición hacia todo lo que es predecible y estable; trabajan para defender lo que tienen. El cambio es atemperado por el temor, pues hay mucho que perder. La empresa, en todos los niveles, elimina toda información que apunte a nuevos enfoques, modificaciones o desviaciones de la norma. El ambiente interno actúa como un sistema inmunitario que aísla o expulsa a los individuos «hostiles» que cuestionan las orientaciones actuales o el modo de pensar consagrado. La innovación cesa; la empresa se estanca; que los competidores la rebasen es solo cuestión de tiempo.

## El rombo de la ventaja nacional

¿Por qué determinadas empresas radicadas en ciertas naciones son capaces de innovar constantemente? ¿Por qué persiguen implacablemente las mejoras, buscando una base cada vez más elaborada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación y que con tanta frecuencia acompañan al éxito?

La respuesta se halla en cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores. Listos atributos son:

1. *Condiciones de los factores.* Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. *Condiciones de la demanda.* Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
3. *Sectores afines y auxiliares.* Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Estos determinantes crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. (Ver la figura 6.1, «Los determinantes de la ventaja competitiva nacional».) Cada punto del rombo —y el rombo como sistema— afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y desventajas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y lo