

MICHAEL E.
PORTER

SER
COMPETITIVO

Edición actualizada y aumentada

DEUSTO

¿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 copiatoras, 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 disfrutaron 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 hacerlo 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 apuntala el 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 comprenda mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias de tecnología y economías de escala.

Una nueva teoría debe ir más allá del coste y explicar por qué las empresas de algunas naciones son mejores que otras en la creación de ventajas basadas en la calidad y las características de los productos y en la innovación. Una nueva teoría debe partir de la premisa de que la competencia es dinámica y evolutiva; debe responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué algunas empresas radicadas en algunas naciones innovan más que otras? ¿Por qué algunas naciones generan un entorno socioeconómico que permite a las empresas mejorar e innovar con más rapidez que sus rivales extranjeros?