

CAPITULO IV

EL DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ECONOMIAS.

El perfeccionamiento en una economía es el avance hacia fuentes de ventaja competitiva más evolucionadas y hacia posiciones en segmentos y sectores de mayor productividad, tal proceso sirve de base para un rápido crecimiento de la productividad general.

Las economías progresan mediante el perfeccionamiento de sus posiciones competitivas, lo que se consigue obteniendo ventajas competitivas a nivel superior en los sectores que ya existen y desarrollando la capacidad para competir con éxito en nuevos sectores y segmentos de alta productividad.

1) Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción)

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacionalmente.

Michael Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones, las cuales se muestran en la figura 2-5:

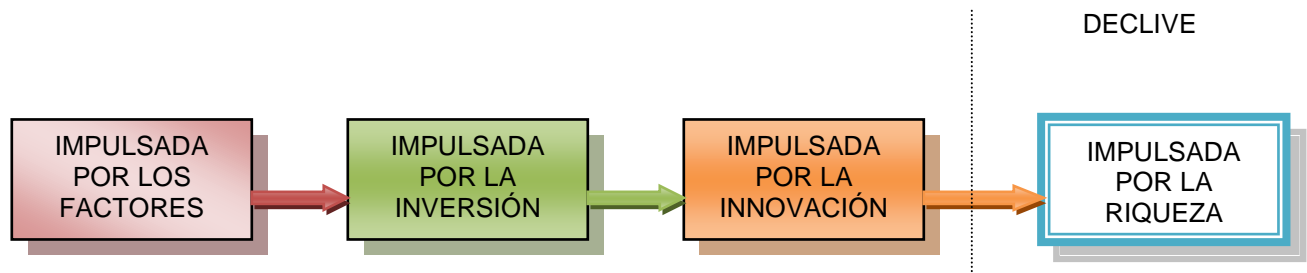


Figura 2- 5 Cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional

a) Los factores (dotación) como impulsores de la economía

El principal rasgo de las naciones en esta etapa es que todas sus industrias internacionalmente exitosas de la nación obtienen su ventaja de forma casi exclusiva de los factores básicos de la producción, sean estos recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos, o una fuerza de trabajo semicualificada abundante y barata. Al analizar una nación en esta fase desde el “diamante” de la competitividad, se encuentra que sólo hay ventaja en las condiciones de los factores que se encuentran en el país.

Como ocurre en las actividades en las que se compiten únicamente con base en el precio de los factores, los requerimientos de tecnología son escasos, y se restringe la tecnología que no es costosa y es ampliamente asequible. En general, la tecnología no es creada y puede ser obtenida de otras naciones es decir se genera competitividad en la base de factores básicos.

Es común que en las naciones que están en esta fase, las industrias orientadas hacia el mercado nacional hayan sido promovidas con estrategias de sustitución de importaciones mediante la protección contra la competencia

extranjera. Cuando la protección se ha generalizado, la productividad nacional se ha tendido a reducir, porque las industrias de sustitución de importaciones carecen de ventajas competitivas en términos internacionales.

En esta fase, la economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio, que inciden en la demanda y en los precios relativos. También es vulnerable a las pérdidas de ventaja en los factores con relación a otros países y al rápidamente cambiante liderazgo en los sectores. La economía impulsada por los factores tiene una deficiente base para el crecimiento continuado de la productividad.

b) La inversión como impulsora de la economía

En esta etapa, en las dotaciones de factores de la nación siguen prevaleciendo los que son generalizados. Pero, aunque las empresas aún mantienen ventajas competitivas en los costos de los factores básicos, esas ventajas se amplían para incluir factores de bajo costo pero más avanzados (por ejemplo, ingenieros formados en las universidades) y para introducir mecanismos especializados en la creación de factores, como las instituciones educativas y los institutos de investigación.

Ese avance hacia factores más especializados y avanzados llega a ser posible porque las empresas y los gobiernos invierten en ellos de forma intensa y sostenida. Aquí reside precisamente la característica central de esta etapa, la cual es que la ventaja competitiva de las naciones que están en ella se basa principalmente en la fuerte voluntad y la capacidad de sus empresarios para invertir agresivamente.

Los sectores productivos de estas naciones que dinamizan el auge de la competitividad nacional se caracterizan por la inversión en procesos de

producción modernos, eficientes y a menudo de gran escala, que incorporan la mejor tecnología disponible en el mundo.

Es común que la adquisición de tecnología en esas industrias incluya la concertación de contratos de licencia y de “know how”, y de “joint ventures” con empresas extranjeras, con lo cual logran competir en industrias o segmentos más sofisticados.

En esta etapa, la tecnología y los métodos extranjeros no sólo se aplican sino que son mejorados localmente. De hecho, la habilidad para absorber y mejorar la tecnología extranjera es esencial para alcanzar la etapa impulsada por la inversión, y hace una diferencia crucial con respecto a la etapa impulsada por los factores. Es común que los niveles tecnológicos que se alcancen correspondan a una generación detrás de los líderes internacionales, los cuales usualmente no están dispuestos a vender la última generación.

En esta etapa, las firmas todavía compiten en segmentos de mercado relativamente estandarizados, y sensibles a los precios, y los diseños de productos, que a menudo reflejan las necesidades de los mercados externos. En esas circunstancias, la competitividad aún no se basa en la habilidad para ofrecer productos exclusivos o en producir con procesos exclusivos.

En cuanto a los recursos humanos, crece la dotación de personal técnico, lo cual permite acceder a operaciones productivas más sofisticadas y facilita la asimilación y adaptación de tecnologías. Sin embargo, persisten los salarios relativamente bajos.

En esta etapa prevalecen las demandas locales poco sofisticadas, porque el estándar de vida aún es modesto y la base de industrias sofisticadas es aún estrecha. Sin embargo, en algunas industrias, la demanda local para bienes

exportados puede existir. Por ello es que la nación que esté en esta etapa mejora su ventaja competitiva debido al empuje desde la oferta, más que al impulso desde la demanda.

Se encuentra, por otra parte, que las industrias conexas y de apoyo están bastante subdesarrolladas en estas naciones, en las que persiste la dependencia de tecnología y equipo extranjeros.

Las naciones que corresponden a este patrón de competitividad son menos vulnerables ante las crisis económicas mundiales y ante los movimientos en los tipos de cambio que en la etapa impulsada por los factores, pero continúan siendo frágiles ante estos fenómenos.

Los roles de los gobiernos que han probado ser exitosos en esta etapa se centran en áreas tales como la canalización de capital escaso hacia algunas industrias, la promoción de la toma de riesgos, la protección temporal para estimular la entrada de rivales domésticos y la construcción de facilidades de escala eficientes, y la promoción de exportaciones.

c) La innovación como impulsora de la economía

En la fase de innovación, entra en juego todo el diamante en una amplia gama de sectores. Como se muestra en la figura 2-6 todos los determinantes están en funcionamiento y sus interacciones son muy intensas.

INOVACION DE LA ECONOMIA

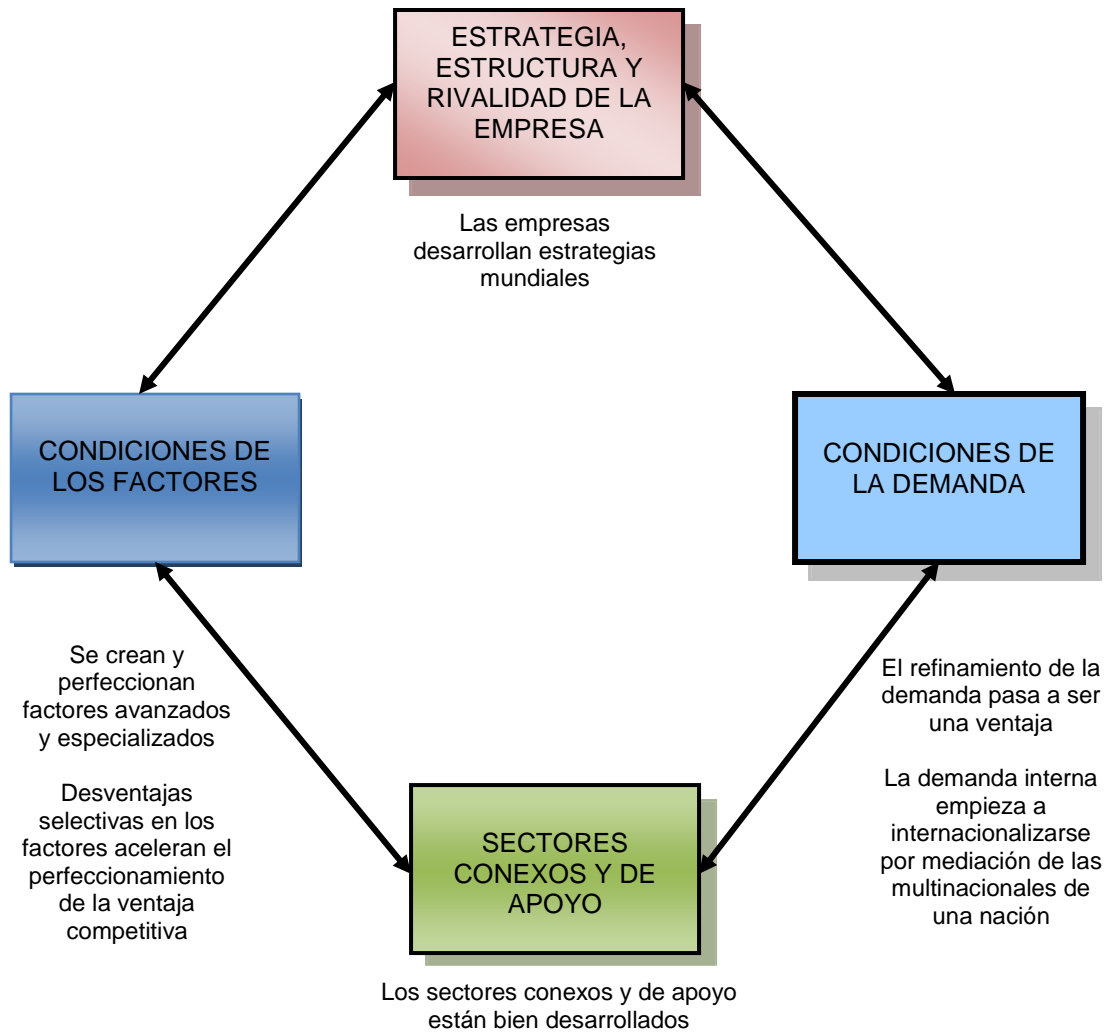


Figura 2- 6 La economía impulsada por la Innovación

La demanda se hace cada vez más requerida gracias a unos crecientes ingresos salariales, a unos niveles superiores de educación, al deseo creciente de comodidad y al vigorizante papel de la rivalidad interior.

La ventaja competitiva debido a los costos de los factores se hace cada vez más rara, a medida que el creciente éxito en muchos sectores incrementa la presión alcista sobre los costos de los factores y la cotización de la moneda. En vez que las ventajas en los costos de los factores, las desventajas selectivas en los factores estimulan las innovaciones que hacen avanzar el diseño del producto y la tecnología del proceso. También crece el refinamiento de las Universidades, de las instalaciones de investigación y de la infraestructura existente.

Esta fase se denomina impulsada por la innovación porque las empresas no solamente adquieren y mejoran tecnología y métodos de otros países, sino que los crean. Tal es que las empresas del país impulsan las últimas novedades en tecnología de productos y de procesos, en marketing y en otros aspectos de la competencia.

Las empresas en una economía impulsada por la innovación compiten internacionalmente en más segmentos sectoriales diferenciados. Siguen compitiendo en costo, pero no el costo de los factores, sino de la productividad debida a unos elevados niveles de cualificación y a una tecnología avanzada. Los segmentos menos avanzados, sensibles al precio, se van cediendo gradualmente a las empresas de otros países.

Las empresas compiten con sus propias estrategias internacionales y poseen sus propias redes de comercialización y de servicios junto con una creciente imagen de marca en el extranjero. La fabricación en el extranjero se lleva a cabo en aquellos sectores cuya estructura favorece una cadena de valor dispersa para reducir los costos. (Investigación para gestión en los mercados)

Un país que se encuentre en la etapa impulsada por la innovación disfruta de todas las ventajas del autorreforzamiento del “**diamante**” en un número creciente de sectores. Los grandes agrupamientos, que casi siempre surgen de sectores que empiezan con ventajas impulsadas por factores o por inversiones, son una señal de que la economía ha alcanzado un moderado nivel de capacidad de innovación.

En una economía impulsada por la innovación, las empresas más avanzadas desarrollan unas necesidades de servicios cada vez más refinadas, en campos como el marketing, la ingeniería o el control. Al mismo tiempo, se desarrollan unos recursos humanos más cualificados, así como otros factores necesarios para los servicios más refinados, como pueden ser la ingeniería o la publicidad. Los consumidores con unos ingresos superiores y con unos crecientes niveles educativos y de capacidad, también empiezan a emplear servicios avanzados; esta demanda interior puede ser la base para la creación de posiciones internacionales.

La etapa impulsada por la innovación es la más resistente a fluctuaciones macroeconómicas y acontecimientos exógenos, sobre todo cuando el país consigue la capacidad de ampliar los agrupamientos. Los sectores son menos vulnerables a las crisis de costos y a las variaciones de tipo de cambio porque compiten en la tecnología y diferenciación. La mundialización de estrategias empresariales también sirve de colchón frente a las fluctuaciones antes mencionadas.

El rol del gobierno en esta etapa es muy distinto que en cualquier otra anterior. Los enfoques y tipos de intervención cambian. La colocación del capital, la protección, los controles sobre licencias, las subvenciones a la exportación y otras formas de intervención directa pierden relevancia o eficacia en la competencia basada en la innovación. Los esfuerzos del gobierno más

efectivos son aquellos que van directamente hacia la estimulación de la creación de factores cada vez más avanzados, la mejora de la calidad de la demanda doméstica, el estímulo de la formación de nuevos negocios, o la preservación de la rivalidad doméstica. Mientras tanto, las firmas o Empresas e industrias toman un liderazgo cada vez mayor en la creación de factores por ellas mismas.

A continuación se muestra como queda estructurado el Diamante Nacional de Porter, considerando los factores (dotación), la inversión y la innovación como impulsores de la economía (ver figura 2-7):

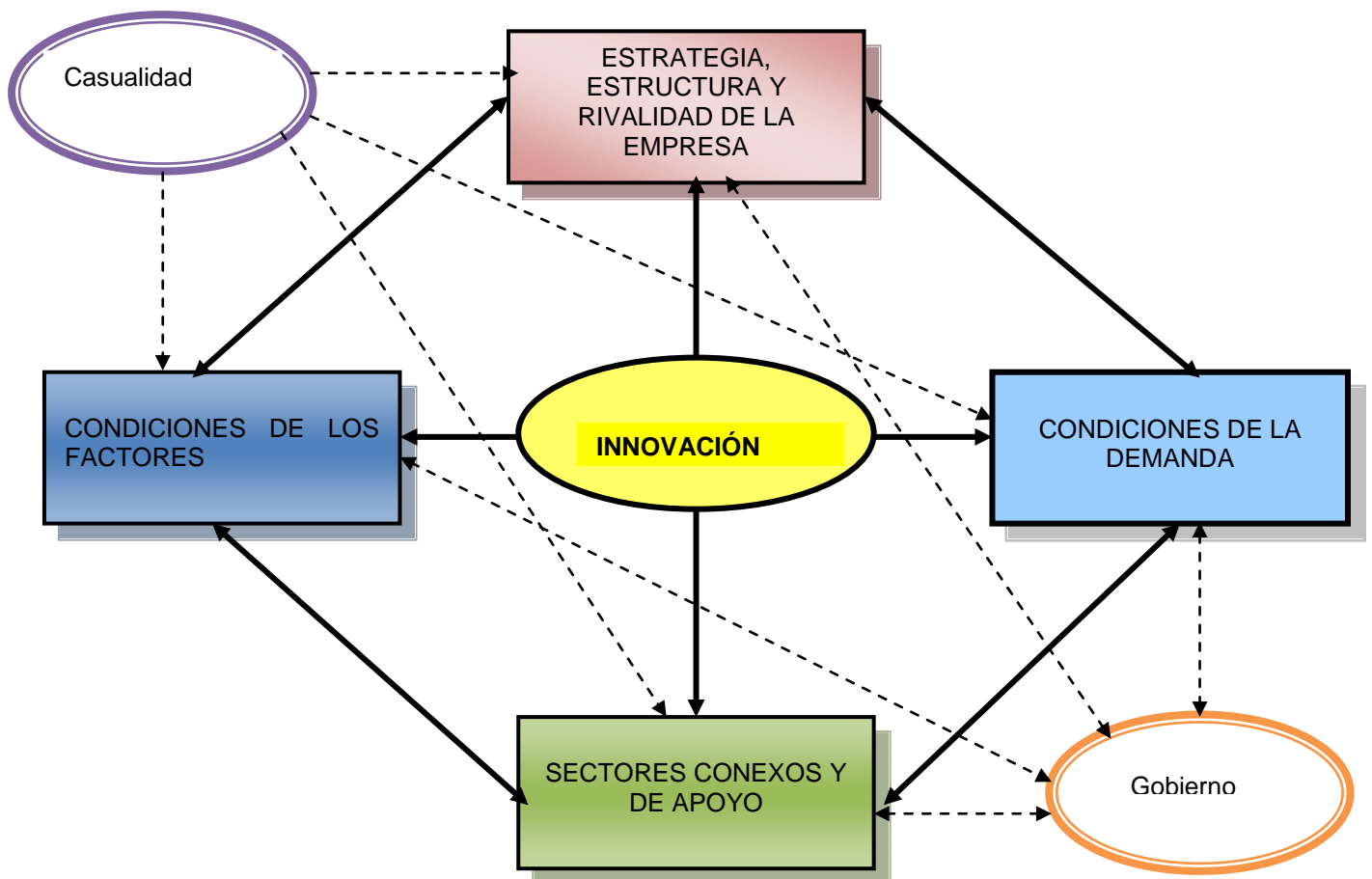


Figura 2-7 El Diamante Nacional

d) La riqueza como impulsora de la economía

Esta es una etapa declinante. La fuerza motriz en una economía impulsada por la riqueza; es la riqueza que ya se ha conseguido, una economía impulsada por la antigua riqueza no es capaz de mantener su prosperidad.

En la etapa impulsada por la riqueza, las empresas empiezan a perder ventaja competitiva en los sectores internacionales, debido a las siguientes razones:

- La menguante rivalidad (resultado de prestar más atención a conservar la posición que mejorarla).
- La decreciente motivación societaria a invertir.
- La capacidad de aislamiento de las firmas suficientemente poderosas para influir en la política gubernamental.

Un síntoma que puede acompañar al desplazamiento hacia la etapa impulsada por la riqueza es la proliferación de las fusiones y adquisiciones, las compañías o empresas que cuentan con un flujo de tesorería superior a sus necesidades internas buscan la forma de experimentar un rápido crecimiento sin correr los riesgos propios de poner en marcha nuevas empresa. Las fusiones también pueden ser reflejo de un creciente deseo de reducir la rivalidad e incrementar la estabilidad. Las fusiones crean la ilusión de progreso sin la creación de nuevas empresas o sin mejorar fundamentalmente la ventaja competitiva en las empresas existentes. A medida que las empresas pierden ventaja competitiva de orden superior, muchos sectores de la propia nación pierden dimensión y recurren a la competencia en precios.

A continuación se exponen las principales características de las etapas del desarrollo de la competitividad, las cuales se muestran en la tabla 2-1:

Tabla 2-1 Etapas del Desarrollo Competitivo

	Etapa impulsada por los Factores	Etapa impulsada por la Inversión	Etapa impulsada por la Innovación
Condiciones de los factores	<p>*Los factores básicos (recursos naturales, clima, mano de obra semicualificada, abundante y barata) son la fuente esencial y generalizada de ventaja competitiva.</p> <p>*Ningún otro elemento del “diamante” genera ventajas significativas.</p> <p>*Prevalece el uso de tecnologías poco costosas y de amplio acceso que a menudo se adquieren mediante inversión pasiva en bienes de capital y plantas “llave en mano”.</p>	<p>*Los factores básicos continúan siendo una ventaja.</p> <p>*Una intensa inversión origina factores más avanzados y especializados.</p> <p>*Importante habilidad para asimilar, adaptar y modificar las tecnologías foráneas.</p> <p>*Mayor y creciente dotación de personal técnico calificado.</p>	<p>*Importancia esencial de los factores especializados para generar ventajas.</p> <p>*Fuerte dinamismo en creación y mejora de factores especializados.</p> <p>*Altos y crecientes grados de sofisticación en los factores especializados (universidades, centros de I&D, servicios de logística, etc.).</p> <p>*Las desventajas en costos de factores aceleran la innovación y la mejora.</p> <p>*Las empresas no sólo incorporan y mejoran la tecnología foránea sino que la crean y empujan el “estado del arte” mundial.</p>
Estrategia, estructura y rivalidad de la industria	<p>*Las empresas que compiten internacionalmente lo hacen únicamente sobre la base del precio de los factores.</p>	<p>*Fuerte voluntad y capacidad para invertir agresivamente.</p> <p>*La rivalidad doméstica intensa en industrias con ventajas internacionales fuerza la inversión continua.</p>	<p>*Las firmas desarrollan estrategias globales.</p> <p>*Hay una vibrante rivalidad doméstica en industrias con ventajas de clase mundial, estimulada por entrada de nuevas empresas.</p>

Tabla 2-1 Etapas del Desarrollo Competitivo

	Etapa impulsada por los Factores	Etapa impulsada por la Inversión	Etapa impulsada por la Innovación
Condiciones de la demanda	*En los sectores con competitividad internacional, o no hay demanda interna, o no es significativa para generar ventajas.	*Prevalcen demandas locales poco sofisticadas, porque el estándar de vida aún es modesto y la base de industrias sofisticadas es aún estrecha. *Sin embargo, el tamaño y el crecimiento de la demanda local es una ventaja en industrias con competitividad internacional.	*Las demandas de los consumidores locales son crecientemente sofisticadas y llegan a constituir una ventaja, debido al aumento en los salarios, los altos niveles de educación, y la alta rivalidad doméstica. *En algunas industrias, hay clientes sofisticados locales. *La demanda doméstica se empieza a internacionalizar mediante las empresas multinacionales.
Sectores conexos y de apoyo	*Las industrias de sectores conexos y de apoyo están pobremente desarrolladas y no son significativas para generar ventajas competitivas.	* Las industrias de sectores conexos y de apoyo están bastante subdesarrolladas; persiste la dependencia de tecnología y equipo extranjero.	* Las industrias de sectores conexos y de apoyo están bien desarrolladas en los clusters de clase mundial.

Nota: No se incluye la etapa correspondiente a una economía desarrollada en proceso de decadencia.

La industria de un país avanza a través de las tres primeras etapas porque existen fuerzas que crean el potencial para unas ventajas competitivas de orden superior y presionan a la industria para que las busque y las obtenga.

Algunas de las condiciones más destacables que hacen falta para que el país progrese a etapas más avanzadas son las siguientes: **Mecanismo de creación de factores, Motivación, Rivalidad interior, Perfeccionamiento de la demanda, Desventajas selectivas en los factores y Capacidad para la formación de nuevas empresas.**

La casualidad suele ser un detonante que permite a la economía del país desplazarse rápidamente hacia delante. Los acontecimientos no previsibles más importantes, como guerras, grandes reajustes en la cotización de las monedas, alteraciones en los precios de los insumos y aumentos extraordinarios de la demanda brindan las oportunidades a los países bien situados para avanzar rápidamente en una gama de sectores.